

---

---

**EMPLOYEE ENGAGEMENT, WORK LIFE BALANCE, DAN TURNOVER  
INTENTION PADA KARYAWAN GENERASI Z DI JABODETABEK:  
PERAN MEDIASI JOB SATISFACTION**

Nova Karolina  
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara  
nova.117221019@stu.untar.ac.id

Mohammad Agung Saryatmo  
Program Studi Teknik Industri, Universitas Tarumanagara  
mohammads@ft.untar.ac.id (*corresponding author*)

*Masuk: 07-12-2023, revisi: 03-01-2024, diterima untuk diterbitkan: 07-01-2024*

---

**Abstract:** Competition in companies is increasing, and companies competing to be the best. Thus, human resources become one of the aspects that is important in the company. Companies that have employees of Generation Z have their challenges because Generation Z has a unique point of view and characteristics in how they see work and life. Generation Z is the generation that was born in 1997-2012. This research aims to examine the effect of employee engagement and work-life balance on turnover intention with job satisfaction as a mediator on Generation Z employees in Jabodetabek. The benefits of this research are to add information and knowledge about employee engagement, work life balance, turnover intention, and job satisfaction, especially for companies that have Generation Z employees. This research uses quantitative methods, the data collection is done by questionnaires to Generation Z employees in Jabodetabek with a research sample of 250 people. The sampling method was carried out using a purposive sampling technique. In testing the hypothesis, in this study using SmartPLS 4. The results obtained in this research are that employee engagement and work life balance have an influence on turnover intention with job satisfaction as mediation on Generation Z employees in Jabodetabek. It is hoped that this research can contribute to human resource management literature by increasing understanding of the influence between employee engagement, work life balance, job satisfaction, and turnover intention, especially among Generation Z employees in Jabodetabek.

**Keywords:** Employee Engagement, Work Life Balance, Turnover Intention, Job Satisfaction

**Abstrak:** Persaingan dalam perusahaan semakin meningkat. Dengan demikian, sumber daya manusia menjadi satu hal yang penting di dalam perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan Generasi Z memiliki tantangan tersendiri karena Generasi Z memiliki sudut pandangan dan karakteristik yang unik cara melihat pekerjaan dan kehidupannya. Tujuan penelitian adalah untuk melihat pengaruh *employee engagement* dan *work life balance* terhadap *turnover intention* dengan *job satisfaction* sebagai mediasi pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek. Manfaat penelitian untuk menambah informasi serta pengetahuan mengenai *employee engagement*, *work life balance*, *turnover intention*, dan *job satisfaction* khususnya bagi perusahaan yang memiliki karyawan Generasi Z. Pada penelitian ini, menggunakan metode kuantitatif dimana dalam pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner terhadap karyawan Generasi Z di Jabodetabek dengan didapatkan sampel penelitian sebanyak 250 orang. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Dalam melakukan pengujian hipotesis pada penelitian ini, menggunakan SmartPLS 4. Hasil yang didapatkan dalam penelitian ini bahwa *employee engagement* dan *work life balance* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* dengan *job satisfaction* sebagai mediasi pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek. Kontribusi penelitian adalah memberikan informasi tambahan mengenai karyawan Generasi Z untuk selalu memperhatikan aspek-aspek yang dapat

memengaruhi *turnover intention*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia dengan menambah pemahaman tentang pengaruh antara *employee engagement*, *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *turnover intention*, khususnya pada karyawan Generasi Z di konteks Jabodetabek.

**Kata Kunci:** *Employee Engagement, Work Life Balance, Turnover Intention, Job Satisfaction*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Sumber daya manusia sangat penting dalam sebuah perusahaan. Persaingan dalam perusahaan semakin meningkat dan semakin berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik. Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, dunia kerja mengalami transformasi yang signifikan. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*, *work life balance*, dan *turnover intention*. Di tengah perubahan ini, generasi baru karyawan, khususnya Generasi Z, muncul sebagai kekuatan kerja yang memiliki karakteristik dan nilai-nilai unik. Saat ini, perusahaan khususnya Jabodetabek didominasi dengan karyawan Generasi Z. Menurut Badan Pusat Statistik (2020), jumlah Generasi Z yang ada di Jabodetabek hampir 60% dari jumlah penduduk yang ada di Indonesia. Wilayah Jabodetabek sebagai pusat bisnis dan perkotaan di Indonesia menjadi latar yang menarik untuk memahami dinamika ini. Dengan intensitas kegiatan ekonomi yang tinggi, karyawan Generasi Z di Jabodetabek dihadapkan pada tekanan dan tuntutan yang mungkin berbeda dibandingkan dengan wilayah lain. Generasi Z lahir antara tahun 1997 sampai tahun 2012. Generasi Z merupakan generasi yang memiliki sudut pandang yang berbeda dari generasi sebelumnya mengenai cara melihat pekerjaan dan kehidupannya. Fenomena saat ini, Generasi Z mulai masuk ke dunia kerja dan Generasi Z tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Berdasarkan data penelitian Deloitte (2022) bahwa terjadinya pengunduran besar-besaran yang dilakukan oleh Generasi Z dimana sebanyak 40% Generasi Z usia 20 sampai 24 tahun melakukan pengunduran diri dari perusahaan.

Masalah yang terjadi sekarang dalam perusahaan, yaitu peningkatan *turnover intention*, salah satunya pada karyawan Generasi Z, dimana saat ini mendominasi angkatan kerja. *Turnover intention* dapat dipengaruhi oleh faktor situasional dan faktor individual. Faktor situasional berkaitan dengan pertama, budaya yang ada dalam perusahaan. Faktor individu yang dalam *turnover intention* terdiri dari faktor demografis karyawan yang berkaitan dengan usia, jenis kelamin, status, dan pendidikan karyawan. Berdasarkan hasil wawancara kepada empat karyawan Generasi Z, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* yang terjadi dikarenakan tidak mendapatkan keinginan dan tidak adanya rasa puas terhadap pekerjaan, tidak adanya *work life balance* serta tidak merasa terikat (*employee engagement*) dengan perusahaan serta rekan kerjanya. Karyawan dengan kepuasan kerja rendah cenderung memiliki keinginan untuk keluar dari tempat kerja, tetapi ketika kepuasan kerja karyawan tinggi maka karyawan akan tetap bertahan dan berkomitmen terhadap perusahaannya. *Turnover intention* yang terjadi di perusahaan dapat dipengaruhi juga oleh kepuasan kerja dan dipengaruhi oleh keterikatan karyawan (*employee engagement*) serta *work life balance*.

Ketika Generasi Z merasa tidak terpenuhinya keinginan dan kebutuhannya maka akan memilih untuk pergi dan mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan kebutuhannya. Kepuasan merupakan penilaian secara subjektif tergantung dari individu menilainya. Perasaan seorang karyawan tentang pekerjaannya disebut *job satisfaction*, yang mengacu pada seberapa puas atau tidak mereka dengan pekerjaan mereka (Spector, 1997). Kepuasan dalam pekerjaan berkaitan dengan pemilihan kriteria kerja, lingkungan kerja, adanya dukungan, motivasi akan memengaruhi kinerja serta produktivitas karyawan (Yanuar et al., 2019). Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka akan lebih percaya pada pekerjaan mereka dan lebih cenderung untuk tetap di perusahaan. Rasa keterikatan karyawan terdiri dari adanya antusiasme dan keterikatan yang ada di dalam individu yang dapat mencapai tujuan dari perusahaan

(Macey & Schneider, 2008). Apabila individu merasa tidak terikat dengan perusahaan maka akan meningkatkan *turnover intention* dalam perusahaan dibanding jika individu terikat dengan perusahaan (Huang et al., 2016; Van Schalkwyk et al., 2010). Keterikatan karyawan terhadap perusahaan akan mengurangi keinginan untuk melakukan *turnover intention*. *Work life balance* merupakan hal penting saat bekerja. *Work life balance* merupakan kepuasan antara puas terhadap kehidupan pekerjaannya dan juga puas dengan kehidupan pribadinya yang berjalan secara bersamaan (Greenhaus & Allen, 2011). Menurut penelitian yang dilakukan Agarwal dan Vaghela (2018), *work life balance* merupakan hal yang penting untuk Generasi Z dalam sebuah bekerja di sebuah perusahaan yang nantinya akan mendukung pencapaian kinerja ideal. Jika individu memiliki *work life balance* yang stabil ini akan berdampak kepada psikologis, emosional yang baik dan nantinya akan terjadi peningkatan pada *employee engagement*.

Dengan adanya *employee engagement*, *work life balance*, dan *job satisfaction* yang dimiliki oleh karyawan Generasi Z akan menurunkan tingkat terjadinya *turnover intention* yang terjadi dalam perusahaan. Dengan tingginya *employee engagement* dan *work life balance* karyawan Generasi Z maka akan meningkatkan *job satisfaction* dan dampaknya akan menurunkan terjadinya keputusan karyawan Generasi Z untuk melakukan *turnover intention*. Meskipun telah banyak penelitian yang mengkaji pengaruh *employee engagement*, *work life balance*, dan *turnover intention* secara terpisah, masih terdapat kekosongan pengetahuan yang signifikan mengenai bagaimana ketiga variabel tersebut saling terkait dalam konteks Generasi Z di wilayah Jabodetabek.

### Tujuan Penelitian

Dari latar belakang yang terjadi dalam penelitian ini, dapat bertujuan untuk:

1. Menguji pengaruh *employee engagement* dan *work life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek.
2. Menguji pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek.
3. Menguji pengaruh *employee engagement* dan *work life balance* terhadap *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek.
4. Menguji peran mediasi *job satisfaction* dalam pengaruh antara *employee engagement*, *work life balance* dan *turnover intention*.

### TINJAUAN PUSTAKA

#### *Employee Engagement*

*Employee engagement* terdiri dari komitmen karyawan terhadap perusahaan, seberapa keras karyawan bekerja, dan seberapa lama karyawan ingin tinggal di perusahaan (Schaufeli et al., 2002). *Employee engagement* terdiri dari tiga komponen, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002). *Vigor* berkaitan dengan daya tahan individu, keseriusan dalam menjalankan pekerjaannya, dan ketahanan individu saat mengatasi masalah dan menghadapi kesulitan dalam bekerja, *dedication* berkaitan dengan rasa antusias saat bekerja dan keikutsertaan karyawan dalam pekerjaannya, dan *absorption* berkaitan dengan bagaimana individu menikmati waktu bekerja sehingga merasa waktu cepat berlalu saat sedang bekerja.

#### *Work Life Balance*

*Work life balance* adalah keinginan seseorang untuk menemukan keseimbangan antara waktu kerja dan waktu luang (Fisher et al., 2009). *Work life balance* terdiri dari empat komponen, yaitu *work interference with personal life* (WIPL), *life interference with work* (PLIW), *work/personal enhancement of personal life* (WEPL), dan *personal life enhancement of work* (PLEW). *Work interference with personal life* (WIPL) berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan dapat memberikan dampak atau gangguan terhadap kehidupan pribadi (Fisher et al., 2009). *Life interference with work* (PLIW) berkaitan dengan sejauh mana kehidupan pribadi

dapat memberikan pengaruh atau dampak kepada pekerjaan. *Work/personal enhancement of personal life* (WEPL) berkaitan dengan seberapa jauh dan bagaimana pekerja dapat meningkatkan kualitas dari kehidupan pribadi. *Personal Life enhancement of work* (PLEW) berkaitan sejauh apa pekerjaan dapat meningkatkan kualitas dari kehidupan pribadi.

### **Turnover Intention**

*Turnover intention* adalah adanya keinginan dan pemikiran dari individu mengenai keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan lain (Mobley, 1977). *Turnover intention* terdiri dari tiga komponen, yaitu pikiran untuk keluar dari perusahaan (*thinking of quitting*), intensi untuk mencari pekerjaan lain (*intention of search another job*), dan intensi untuk keluar dari perusahaan (*intention to quit/stay*). Pikiran untuk keluar dari perusahaan (*thinking of quitting*) merasa tidak puas dengan pekerjaan sehingga muncul pikiran untuk keluar dari tempat kerja sekarang. Intensi untuk mencari pekerjaan lain (*intention of search another job*) berkaitan dengan adanya pikiran untuk berhenti dari perusahaan dan akhirnya karyawan mencari peluang untuk bekerja di tempat lain dengan harapan dan impian yang sesuai keinginannya. Intensi untuk keluar dari perusahaan (*intention to quit/stay*) karyawan menilai apakah tempat kerja lain akan lebih menguntungkan untuk dirinya. Dampak yang akan terjadi ketika *turnover intention* tinggi adalah, pertama, biaya perekrutan, kedua, biaya *training*/pelatihan, biaya produktivitas, dan biaya pemberhentian.

### **Job Satisfaction**

*Job satisfaction* adalah sikap yang ditampilkan individu mengenai pekerjaannya dan juga berkaitan dengan hubungannya dengan rekan kerja, atasan, dan aturan dalam perusahaan (Robbins & Judge, 2017). Sementara menurut Luthans (2006), *job satisfaction* adalah perasaan positif individu yang ditandai dengan adanya perasaan menyenangkan dan adanya energi saat melakukan pekerjaannya. *Job satisfaction* terdiri dari empat komponen, yaitu kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kepuasan terhadap atasan/pimpinan. Kepuasan dengan gaji berkaitan seberapa jauh gaji dapat memenuhi harapan dari karyawan. Kepuasan dengan promosi berkaitan dengan kesempatan promosi yang diberikan perusahaan kepada dirinya dalam bekerja, kepuasan terhadap rekan kerja berkaitan dengan adanya saling komunikasi, dan terpenuhinya kebutuhan sosial yang akan menciptakan kepuasan kerja, dan kepuasan terhadap atasan/pimpinan berkaitan dengan bagaimana atasan memperlakukan karyawan apakah karyawan merasa senang atau tidak selama bekerja di perusahaan (Robbins & Judge, 2017).

### **Hubungan antar Variabel**

*Employee engagement* menurut Schaufeli et al. (2002) adalah keterlibatan di dalam organisasi dan adanya semangat kerja. *Turnover* adalah niat untuk keluar dan pergi untuk meninggalkan organisasi (Mobley, 1977). Penelitian oleh Memon et al. (2018) bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif signifikan dengan *turnover intention*, jika *employee engagement* karyawan Generasi Z tinggi maka *turnover intention* perusahaan rendah.

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh negatif dan signifikan *employee engagement* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek.

Penelitian Fayyazi dan Aslani (2015) bahwa *work life balance* berpengaruh negatif dengan *turnover intention*. *Work life balance* tinggi maka tingkat *turnover intention* akan rendah dan sebaliknya jika *work life balance* rendah maka *turnover intention* akan tinggi. Kumara dan Fasana (2018) serta Smith dan Gardner (2007) menyatakan bahwa ketika terjadi ketidakseimbangan *work life balance* dari karyawan maka akan menyebabkan *turnover intention* yang lebih tinggi.

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *work life balance* terhadap *turnover intention* pada Generasi Z di Jabodetabek.

Merissa (2018) mengatakan *job satisfaction* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, dimana ketika *job satisfaction* dari karyawan meningkat atau tinggi maka tingkat *turnover intention* akan menurun. Griffith et al. (2000) mengatakan bahwa *turnover intention* terjadi karena ketidakpuasan terhadap pekerjaan dan komitmen terhadap perusahaan tempat kerja yang rendah. Selain itu, salah satu hal yang dapat memicu individu untuk keluar dari perusahaannya adalah ketidakpuasan yang berkaitan dengan gaji yang diterima (Wang et al., 2024). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Salleh et al. (2012), bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti besarnya gaji yang didapatkan, adanya promosi, hubungan dengan atasan atau pimpinan memiliki pengaruh negatif dan signifikan dengan *turnover intention*.

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Chaerunissa dan Pancasasti (2021), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dan Widjaja (2018), Suhery et al. (2020), dan Widjaja et al. (2015) didapatkan bahwa *employee engagement* memengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan. *Employee engagement* memengaruhi kepuasan kerja, menurut penelitian Jaiswal et al. (2017) dan Karanika-Murray et al. (2015). Karyawan yang merasa terlibat dengan pekerjaannya akan lebih cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh positif antara *employee engagement* terhadap *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek.

Kanwar et al. (2009) melakukan penelitian yang menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Individu yang memiliki *work life balance* yang lebih baik juga memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Rene dan Wahyuni (2018) serta Ganapathi (2016) menemukan bahwa meningkatkan *work life balance* akan berdampak positif pada kepuasan kerja, yang berarti ada hubungan antara keseimbangan hidup kerja dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *work life balance*, menurut Ganapathi (2016).

H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work life balance* terhadap *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek.

*Job satisfaction* berperan sebagai mediasi antara *employee engagement* dan *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Karanika-Murray et al. (2015) menyatakan *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction*, dan *job satisfaction* memiliki pengaruh dengan *turnover intention* (Tett & Meyer, 1993). Penelitian Wesley J. dan Krishman S. (2013) bahwa *employee engagement* berpengaruh kepada *turnover intention*. Karyawan dengan *employee engagement* tinggi akan semakin rendah untuk melakukan *turnover intention* dan nantinya *job satisfaction* akan tinggi. Dengan *employee engagement* yang tinggi maka dapat mengurangi *turnover intention* karyawan. Laksana dan Mujiati (2017) mengatakan bahwa *turnover intention* merupakan niatan individu untuk meninggalkan perusahaan tempat kerja dimana saat bekerja individu menunjukkan bekerja dengan yang buruk dengan berbagai alasan supaya mendapatkan pekerjaan yang lebih bagus.

H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh dan signifikan dimana *job satisfaction* memediasi antara *employee engagement* dan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurdin dan Rohaeni (2020) menyatakan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi antara pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention* secara signifikan. Adanya keseimbangan *work life balance* akan membuat kehidupan berjalan dengan baik, tapi jika tidak terciptanya *work life balance* maka karyawan akan memilih untuk mencari pekerjaan lain (Fayyazi & Aslani, 2015). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya

akan menampilkan sikap nyaman dalam mengerjakan semua pekerjaan dan akan memilih untuk tetap bertahan di perusahaan (Fauziah, 2016). *Job satisfaction* sebagai mediasi antara *work life balance* dan *turnover intention*. Yang artinya *work life balance* yang baik akan meningkatkan *job satisfaction* yang pada akhirnya akan dapat mengurangi terjadinya *turnover intention*, namun *turnover intention* juga dapat terjadi ketika karyawan memiliki *job satisfaction* yang rendah.

H7: Terdapat pengaruh dan signifikan dimana *job satisfaction* memediasi antara *work life balance* dan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan desain penelitian *cross sectional*, yaitu pengumpulan data yang dilakukan hanya sekali pada sampel tertentu (Ghozali, 2018). Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dimana peneliti menyebarkan kuesioner kepada karyawan Generasi Z di Jabodetabek. Variabel penelitian terdiri dari empat variabel, yaitu *employee engagement*, *work life balance*, *turnover intention*, dan *job satisfaction*. Alat ukur dalam penelitian ini terdiri dari: (1) Alat ukur *employee engagement* dari Schaufeli et al. (2002) yang terdiri dari tiga dimensi; (2) alat ukur *work life balance* dari Fisher et al. (2009) yang terdiri dari empat dimensi; (3) alat ukur *turnover intention* dari Mobley (1977) yang terdiri dari tiga dimensi; serta (4) alat ukur *job satisfaction* dari Robbins dan Judge (2017) yang terdiri dari empat dimensi. Didapatkan sebanyak 250 responden yang mengikuti penelitian ini. Dalam menganalisis data menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan teknik Partial Least Square (PLS). Dalam menganalisis menggunakan SmartPLS 4 terdiri dari dua, yaitu *outer model* dan *inner model*.

**Tabel 1**

**Pengukuran Variabel Penelitian**

Variabel	Kode	Indikator	Sumber
<i>Employee Engagement</i>	X1.1	Saat bekerja, saya merasa penuh energi	Schaufeli et al. (2002)
	X1.2	Saat bekerja, saya bertenaga	
	X1.3	Saya merasa saya mampu bekerja untuk waktu yang lama	
	X1.4	Saat ini saya merasa sudah menjalankan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan saya	
	X1.5	Saat ini saya antusias terhadap pekerjaan yang saya lakukan	
	X1.6	Pekerjaan saya saat ini membantu saya dalam memberikan ide dan kreativitas	
	X1.7	Saat bekerja, saya merasa waktu cepat berlalu	
	X1.8	Saat bekerja, saya hanya bisa fokus kepada pekerjaan dan tidak memperhatikan sekitar	
	X1.9	Saat bekerja, saya sulit untuk berhenti dari pekerjaan yang saya lakukan	
<i>Work Life Balance</i>	X2.1	Ketika pulang kerja saya sudah lelah sehingga tidak dapat lagi melakukan hal lain yang saya inginkan	Fisher et al. (2009)
	X2.2	Pekerjaan saya membuat saya kesulitan dalam menjalankan kehidupan pribadi yang sesuai dengan keinginan saya	
	X2.3	Saya meninggalkan urusan pribadi saya yang penting karena harus mengerjakan pekerjaan saya	
	X2.4	Kehidupan pribadi saya membuat saya lelah yang berpengaruh kepada pekerjaan saya	
	X2.5	Pekerjaan saya berantakan karena kehidupan pribadi saya	
	X2.6	Saat berada di tempat kerja, saya tidak fokus dan memikirkan hal-hal di luar dari pekerjaan saya	
	X2.7	Pekerjaan saya memberi saya energi, maka saya dapat berpartisipasi dalam aktivitas di luar pekerjaan	
	X2.8	Karena pekerjaan saya, membuat hati saya damai saat di rumah	
	X2.9	Karena pekerjaan saya, dapat membantu dalam menyelesaikan masalah yang ada di kehidupan pribadi sehari-hari	
	X2.10	Saya senang di tempat kerja karena kehidupan pribadi yang saya alami	
	X2.11	Kehidupan pribadi memberikan saya semangat lebih untuk bekerja	

	X1.12	Karena kehidupan pribadi saya membantu saya untuk siap dan lebih santai dalam menjalankan pekerjaan besok hari	
Turnover Intention	Y.1	Saya memikirkan untuk berhenti dan keluar dari perusahaan tempat kerja saya	Mobley (1977)
	Y.2	Saya berpikir untuk tidak menerima tawaran pekerjaan dari perusahaan lain	
	Y.3	Tahun depan saya sudah memiliki rencana untuk mencari pekerjaan baru	
	Y.4	Saya memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan yang lebih bagus dibandingkan dengan pekerjaan saya sekarang	
	Y.5	Saya akan meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat	
	Y.6	Saya akan terus bekerja di perusahaan ini	
Job Satisfaction	Z.1	Perusahaan memberikan saya gaji lebih besar dibandingkan dengan perusahaan pesaing	Robbins & Judge (2017)
	Z.2	Gaji yang saya dapatkan cukup untuk kehidupan yang saya jalani/tanggung	
	Z.3	Besaran tunjangan yang saya terima dari perusahaan cukup banyak	
	Z.4	Saya tidak suka dengan kriteria untuk mendapatkan promosi dalam perusahaan saya	
	Z.5	Dalam perusahaan tempat kerja, promosi tidak sering dilakukan	
	Z.6	Ketika saya melakukan pekerjaan saya dengan baik maka saya akan dipromosikan	
	Z.7	Rekan kerja saya tidak memberikan bantuan kepada saya di tempat kerja	
	Z.8	Ketika saya meminta rekan kerja saya untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu, maka pekerjaan tersebut terselesaikan	
	Z.9	Dalam bekerja di perusahaan ini, saya menikmati bekerja dengan rekan-rekan	
	Z.10	Di tempat saya bekerja, saya mendapatkan dukungan dari para manajer	
	Z.11	Di tempat saya bekerja, para manajer memiliki semangat dan motivasi yang tinggi	
	Z.12	Di tempat saya bekerja, atasan saya tidak ingin mendengarkan saya	

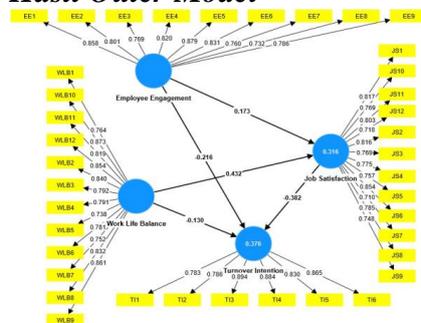
Sumber: Peneliti (2023)

**HASIL PENELITIAN**

**Uji Outer Model**

**Gambar 1**

**Hasil Outer Model**



Sumber: Peneliti (2023)

**Convergent Validity**

Untuk mengukur *convergent validity*, dapat dilihat dari pengujian Average Variance Extracted (AVE), nilai skor yang diterima untuk masing-masing indikator adalah memiliki nilai > 0.5 (Ghozali, 2018). Pengujian AVE dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji AVE**

Variabel	AVE
Employee Engagement	0,648
Work Life Balance	0,655
Job Satisfaction	0,605
Turnover Intention	0,708

Sumber: Peneliti (2023)

Untuk melihat *loading factor* yang ditampilkan pada Gambar 1, didapatkan bahwa untuk setiap indikator dalam penelitian ini memiliki skor *loading factor* > 0,5 yang artinya semua indikator valid.

**Discriminant Validity**

Pada uji *discriminant validity* menggunakan nilai dari *cross-loading* dan juga dapat dilihat dari uji kriteria Fornell-Larcker. Komponen dikatakan memenuhi kriteria Fornell-Larcker jika akar kuadrat daripada AVE komponen tersebut memiliki skor di atas korelasi antara masing-masing komponen.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion**

Variabel	<i>Employee Engagement</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Turnover Intention</i>	<i>Work Life Balance</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,805			
<i>Job Satisfaction</i>	0,660	0,778		
<i>Turnover Intention</i>	-0,477	-0,552	0,842	
<i>Work Life Balance</i>	0,459	0,546	-0,481	0,809

Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 3, disimpulkan bahwa semuanya variabel sudah memenuhi nilai dari kriteria Fornell-Lacker dimana semua variabel mendapatkan skor yang lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasinya. Dengan demikian, *discriminant validity* variabel sudah dalam kategori baik.

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

Variabel	<i>Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)</i>
<i>Job Satisfaction -&gt;Employee Engagement</i>	0,465
<i>Turnover Intention -&gt; Employee Engagement</i>	0,494
<i>Turnover Intention -&gt; Job Satisfaction</i>	0,693
<i>Work life balance -&gt; Employee Engagement</i>	0,551
<i>Work life balance -&gt; Turnover intention</i>	0,490

Sumber: Peneliti (2023)

Dari Tabel 4, didapatkan bahwa nilai *Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)* semua variabel mendapatkan nilai kurang dari 1 yang artinya bahwa semua variabel dikatakan valid. Pada Tabel 5, dapat dilihat bahwa semua indikator penelitian memenuhi untuk nilai *cross-loading*. Indikator yang dinyatakan memenuhi standar *discriminant validity* ketika mendapatkan nilai *cross loading* > 0,7 (Ghozali, 2018).

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Cross Loading**

Indikator	<i>Employee Engagement</i>	<i>Work Life Balance</i>	<i>Turnover Intention</i>	<i>Job Satisfaction</i>
X1.1	<b>0,858</b>	0,575	-0,442	0,389
X1.2	<b>0,801</b>	0,513	-0,243	0,376
X1.3	<b>0,769</b>	0,518	-0,298	0,333
X1.4	<b>0,820</b>	0,497	-0,502	0,463
X1.5	<b>0,879</b>	0,681	-0,483	0,450
X1.6	<b>0,831</b>	0,433	-0,329	0,362
X1.7	<b>0,760</b>	0,437	-0,232	0,288
X1.8	<b>0,732</b>	0,534	-0,399	0,556
X1.9	<b>0,786</b>	0,552	-0,391	0,247
X2.1	0,441	<b>0,764</b>	-0,305	0,378

<b>Indikator</b>	<b>Employee Engagement</b>	<b>Work Life Balance</b>	<b>Turnover Intention</b>	<b>Job Satisfaction</b>
X2.2	0,526	<b>0,840</b>	-0,310	0,454
X2.3	0,504	<b>0,792</b>	-0,336	0,397
X2.4	0,519	<b>0,791</b>	-0,376	0,438
X2.5	0,401	<b>0,738</b>	-0,258	0,382
X2.6	0,4595	<b>0,781</b>	-0,272	0,295
X2.7	0,566	<b>0,752</b>	-0,461	0,470
X2.8	0,552	<b>0,832</b>	-0,290	0,352
X2.9	0,500	<b>0,861</b>	-0,470	0,534
X2.10	0,573	<b>0,873</b>	-0,562	0,541
X2.11	0,618	<b>0,819</b>	-0,435	0,446
X2.12	0,603	<b>0,854</b>	-0,415	0,486
Y.1	-0,446	-0,522	<b>0,783</b>	-0,421
Y.2	-0,502	-0,441	<b>0,786</b>	-0,393
Y.3	-0,358	-0,424	<b>0,894</b>	-0,477
Y.4	-0,349	-0,401	<b>0,884</b>	-0,462
Y.5	-0,364	-0,387	<b>0,830</b>	-0,569
Y.6	-0,379	-0,228	<b>0,865</b>	-0,445
Z.1	0,349	0,421	-0,487	<b>0,817</b>
Z.2	0,448	0,527	-0,468	<b>0,816</b>
Z.3	0,236	0,294	-0,379	<b>0,769</b>
Z.4	0,453	0,450	-0,540	<b>0,775</b>
Z.5	0,369	0,418	-0,415	<b>0,757</b>
Z.6	0,435	0,444	-0,472	<b>0,854</b>
Z.7	0,307	0,472	-0,348	<b>0,710</b>
Z.8	0,430	0,545	-0,471	<b>0,785</b>
Z.9	0,269	0,389	-0,364	<b>0,748</b>
Z.10	0,309	0,325	-0,334	<b>0,769</b>
Z.11	0,240	0,315	-0,385	<b>0,803</b>
Z.12	0,312	0,387	-0,399	<b>0,718</b>

Sumber: Peneliti (2023)

### **Reliability Test**

*Reliability test* bertujuan untuk melihat nilai reliabilitas untuk indikator dalam setiap variabel. Uji reliabilitas melihat nilai *composite reliability* dan nilai *Cronbach's alpha*. Variabel dianggap memiliki *Cronbach's alpha* yang baik apabila mendapatkan nilai lebih dari 0,7 (Ghozali, 2018). Pada Tabel 5, ditunjukkan hasil dari *reliability test*.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Composite reliability</b>
<i>Employee Engagement</i>	0,932	0,945
<i>Work Life Balance</i>	0,952	0,961
<i>Turnover Intention</i>	0,940	0,945
<i>Job Satisfaction</i>	0,917	0,918

Sumber: Peneliti (2023)

Dari Tabel 6, didapatkan bahwa semua variabel untuk *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* mendapatkan nilai  $> 0,7$ .

### **Uji Inner Model**

#### **Coefficient of Determination ( $R^2$ )**

Uji koefisiensi determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk melihat apakah model dari penelitian yang digunakan baik atau buruk. Menurut Ghozali dan Latan (2015), dibagi menjadi tiga kriteria yaitu 0,75 (kuat), 0,5 (sedang), dan 0,25 (lemah). Pada Tabel 7, digambarkan hasil yang didapatkan dari uji  $R^2$ .

**Tabel 7**

**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Variabel	R-square	Adjusted R-square
<i>Job Satisfaction</i>	0,316	0,310
<i>Turnover Intention</i>	0,376	0,369

Sumber: Peneliti (2023)

Dari Tabel 7 didapatkan bahwa untuk variabel *job satisfaction* dapat dijelaskan oleh variabel *employee engagement* dan *work life balance* dan variabel mediasi sebesar 31,6% dan variabel untuk variabel *turnover intention* mendapatkan nilai koefisien determinan sebesar 37,6%. Nilai yang didapatkan > 0,25 yang artinya bahwa dalam penelitian ini efek yang didapatkan lemah.

**Path Coefficient**

*Path coefficient* bertujuan untuk melihat seberapa besar dan kuat pengaruh dari variabel *independent* dan variabel *dependent* (Ghozali & Latan, 2015). Nilai untuk *path coefficient* memiliki rentang antara -1 sampai 1. Jika nilai yang didapatkan antara 0-1 maka dikatakan positif dan rentang -1 sampai 0 maka negatif.

**Tabel 8**

**Hasil Uji Path Coefficient**

Variabel	Path Coefficient
<i>Employee Engagement -&gt; Job Satisfaction</i>	0,173
<i>Employee Engagement -&gt; Turnover Intention</i>	-0,216
<i>Job Satisfaction -&gt; Turnover Intention</i>	-0,382
<i>Work Life Balance -&gt; Job Satisfaction</i>	0,432
<i>Work Life Balance -&gt; Turnover Intention</i>	-0,130

Sumber: Peneliti (2023)

Dalam Tabel 8 bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dengan nilai 0,173. *Employee engagement* terhadap *turnover intention* berpengaruh negatif dengan nilai -0,216, *job satisfaction* terhadap *turnover intention* berpengaruh negatif dengan nilai -0,382, serta *work life balance* terhadap *job satisfaction* berpengaruh positif dengan nilai 0,432, dan *work life balance* terhadap *turnover intention* berpengaruh negatif dengan nilai -0,130.

**Uji Hipotesis**

Uji hipotesis dilakukan untuk melihat pengaruh dari variabel bebas dan variabel terikat yang dilakukan dengan uji-t (Sugiyono, 2021). Uji hipotesis yang diterima harus mendapatkan nilai *p-value* < 0,05. Pada Tabel 9 dan 10 disajikan hasil uji hipotesis penelitian.

**Tabel 9**

**Hasil Uji Hipotesis Langsung**

Hipotesis	Variabel	Nilai
H <sub>1</sub>	<i>Employee Engagement -&gt; Turnover Intention</i>	<i>t</i> -statistic = 2,844; <i>p</i> -values = 0,002
H <sub>2</sub>	<i>Work Life Balance -&gt; Turnover Intention</i>	<i>t</i> -statistic = 1,984; <i>p</i> -values = 0,048
H <sub>3</sub>	<i>Job Satisfaction -&gt; Turnover Intention</i>	<i>t</i> -statistic = 5,384; <i>p</i> -values = 0,000
H <sub>4</sub>	<i>Employee Engagement -&gt; Job Satisfaction</i>	<i>t</i> -statistic = 2,418; <i>p</i> -values = 0,008
H <sub>5</sub>	<i>Work Life Balance -&gt; Job Satisfaction</i>	<i>t</i> -statistic = 5,597; <i>p</i> -values = 0,000

Sumber: Peneliti (2023)

**Tabel 10**  
**Hasil Uji Hipotesis Tidak Langsung**

Hipotesis	Variabel	Nilai
H <sub>6</sub>	<i>Employee Engagement -&gt; Job Satisfaction -&gt; Turnover Intention</i>	<i>t-statistic = 2,182</i> <i>p-values = 0,029</i>
H <sub>7</sub>	<i>Work Life Balance -&gt; Job Satisfaction -&gt; Turnover Intention</i>	<i>t-statistic = 3,605</i> <i>p-values = 0,000</i>

Sumber: Peneliti (2023)

### Pembahasan

Dari hasil uji hipotesis didapatkan bahwa nilai  $p$ -value  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t$ -statistic  $2,844 > 1,96$  dan memiliki hubungan arah sebesar  $-0,216$ . Dengan demikian bahwa hipotesis H<sub>1</sub> diterima bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek. Hal ini sejalan dengan penelitian Merissa (2018). Ketika tingkat partisipasi karyawan tinggi, tingkat *turnover intention* perusahaan akan rendah dan sebaliknya. Ketika karyawan memiliki keterikatan atau *employee engagement* maka hal ini akan memengaruhi kepuasan karyawan akan memengaruhi kepuasan karyawan yang pada gilirannya akan menyebabkan lebih sedikit karyawan melakukan *turnover intention* (Park & Gursoy, 2012). Karyawan Generasi Z dengan *employee engagement* tinggi untuk perusahaannya maka ketika dalam bekerja karyawan tidak mengalami kesulitan dalam menghadapi tantangan selama bekerja sehingga akan membuat karyawan bersemangat saat bekerja, merasa menjadi bagian dari perusahaan, dan mudah beradaptasi dengan adanya perubahan yang terjadi. Ketika karyawan bekerja dengan semangat, berkonsentrasi dan antusias terhadap pekerjaannya maka karyawan akan berperilaku taat dan patuh terhadap perusahaan. Sehingga dengan demikian karyawan tidak akan memikirkan untuk keluar atau melakukan *turnover intention*.

Hasil pengujian hipotesis didapatkan bahwa nilai  $p$ -value  $0,048 < 0,05$  dan  $t$ -statistic  $1,984 > 1,96$ , dan memiliki hubungan arah  $-0,130$  artinya H<sub>2</sub> diterima terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *work life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek. Dari hasil ini, ditemukan bahwa karyawan Generasi Z memiliki *work life balance* tinggi maka terjadinya *turnover intention* akan semakin rendah dan sebaliknya. Hasil yang didapatkan sesuai dengan hasil yang sudah dilakukan oleh Sismawati dan Lataruva (2020). Untuk Generasi Z, *work life balance* merupakan sesuatu hal yang penting saat bekerja. Ketika Generasi Z tidak merasa bahwa adanya keseimbangan dalam kehidupan kerja dan pribadi maka karyawan Generasi Z lebih memilih mencari pekerjaan lain yang dapat memberikan *work life balance*. Ketidakseimbangan *work life balance* karyawan Generasi Z karena tuntutan pekerjaan yang tinggi akan memberikan dampak, yaitu stres dan membuat Generasi Z akan mempertimbangkan untuk pindah ke pekerjaan lain yang dapat memberikan *work life balance* yang baik. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Malik et al. (2010) bahwa adanya tuntutan kerja akan memberikan ketidakseimbangan *work life balance* yang nantinya akan menyebabkan stres yang tinggi.

Hasil pengujian hipotesis didapatkan nilai  $p$ -value  $0,000 < 0,05$  dan  $t$ -statistic  $5,384 > 1,96$  serta memiliki hubungan arah sebesar  $-0,382$ , disimpulkan bahwa H<sub>3</sub> diterima, yaitu terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek. Ketika karyawan Generasi Z merasa puas dengan pekerjaannya maka *turnover intention* akan rendah dan sebaliknya. Hal ini sesuai dengan penelitian Merissa (2018). Ketika dalam perusahaan *turnover intention* yang terjadi tinggi maka akan berdampak kepada produktivitas dalam perusahaan dan kinerja dari perusahaan (Salleh et al., 2012). Dengan adanya kepuasan kerja ini, dapat mengurangi munculnya keinginan karyawan untuk melakukan *turnover intention*, hal ini dikarenakan karyawan sudah merasa puas baik dari pekerjaan yang dilakukan dan diberikan, puas terhadap pimpinan, rekan kerja dan puas dengan gaji yang didapatkan. Menurut Keni et al. (Keni et al., 2023), bahwa

kepuasan dapat membuat karyawan lebih dapat bertahan dalam perusahaan dan akan memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan.

Dari hasil uji hipotesis, nilai  $p$ -value  $0,008 < 0,05$  dan nilai  $t$ -statistic sebesar  $2,418 > 1,96$  dengan hubungan arah  $0,173$ . Dari hasil ini dikatakan bahwa  $H_4$  diterima, yaitu terhadap pengaruh dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dan Widjaja (2018), Suhery et al. (2020), dan Widjaja et al. (2015). Artinya semakin karyawan Generasi Z memiliki *engagement* yang tinggi akan memengaruhi *job satisfaction* yang semakin tinggi juga. Generasi Z merupakan generasi yang lahir dengan kemajuan teknologi yang semakin berkembang. Penggunaan teknologi yang efisien dan integrasi teknologi dalam lingkungan kerja dapat meningkatkan *employee engagement* Generasi Z, yang dimana sudah terbiasa dengan teknologi. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih menarik bagi mereka, yang nantinya akan dapat meningkatkan *job satisfaction*. Keseimbangan kerja dan kehidupan juga sangat penting untuk Generasi Z. Perusahaan yang dapat mendukung keseimbangan ini akan juga meningkatkan *job satisfaction* dan *employee engagement*. Karyawan Generasi Z lebih suka mencari fleksibilitas dalam menjalani kehidupan kerja mereka. *Employee engagement* akan meningkat ketika perusahaan dapat memberikan karyawan opsi kerja yang lebih fleksibel, seperti bekerja dari rumah atau memberikan jam kerja yang lebih fleksibel, sehingga hal ini akan memberikan dampak yaitu akan tercapainya kepuasan kerja. Kemudian ketika karyawan Generasi Z merasa bahwa dirinya dihargai dan diakui maka mereka akan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Pengujian hipotesis didapatkan bahwa nilai  $p$ -value  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t$ -statistic  $5,597 > 1,96$ , dan memiliki hubungan arah  $0,432$ , artinya  $H_5$  diterima, yaitu terdapat pengaruh dan signifikan antara *work life balance* terhadap *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek. Hal ini sejalan dengan penelitian Azdanal et al. (2021). Dimana ketika karyawan merasa bahwa *work life balance* yang ada pada dirinya seimbang maka karyawan akan membuat *job satisfaction* karyawan tinggi. *Job satisfaction* sendiri merupakan penilaian terhadap perasaan yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya dan sikap yang ditampilkan terhadap pekerjaan yang dilakukan (Carree & Verheul, 2012). Generasi Z merupakan generasi yang lahir dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat dimana mereka memiliki cara pandang sendiri mengenai pekerjaan dan kehidupannya. Generasi Z adalah generasi yang sangat unggul dalam penggunaan teknologi dan mudah untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat ini (Rachmawati, 2019). Pada saat ini Generasi Z selalu mementingkan *work life balance* pada saat bekerja (Agarwal & Vaghela, 2018). Ketika Generasi Z dapat mencapai keseimbangan dan mengatur kehidupannya dengan pekerjaannya maka *work life balance* akan semakin baik (Jaharuddin & Zainol, 2019). Dengan adanya *work life balance* ini, akan terciptanya kehidupan yang bahagia, sehat, dan sukses (Bataineh, 2019). Dengan adanya kesimpangan *work life balance* yang ada pada Generasi Z maka akan meningkatkan kepuasan kerjanya saat berada di kantor. Dengan terwujudnya *work life balance* akan memberikan pengaruh dengan adanya turunnya tingkat *turnover intention* yang terjadi di perusahaan (Dhas, 2015).

Berdasarkan hasil uji hipotesis, nilai  $p$ -values  $0.014 < 0.05$  dan nilai  $t$ -statistic  $2.206 > 1.96$ . Oleh karena itu,  $H_6$  diterima, yaitu terdapat pengaruh dan signifikan dimana *job satisfaction* memediasi antara *employee engagement* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek. *Employee engagement* memiliki pengaruh langsung positif dengan *job satisfaction* dan memberikan pengaruh langsung negatif dengan *turnover intention*, serta *job satisfaction* memiliki pengaruh langsung negatif dengan *turnover intention*. Ketika karyawan Generasi Z merasa bahwa mereka tidak memiliki keterikatan dengan perusahaan ataupun rekan kerjanya maka Generasi Z akan lebih memilih untuk berhenti dan mencari pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhannya, hal ini juga disebabkan oleh banyaknya Generasi Z yang menganggap bahwa pekerjaan yang mereka lakukan tidak memiliki tujuan dan beberapa dari mereka merasa tidak melihat perkembangan karir. Berdasarkan hasil

penelitian, didapatkan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* dengan *job satisfaction* sebagai mediasi didapatkan hasil pengaruh dengan arah negatif dan signifikan. Hal ini artinya *employee engagement* dapat meningkatkan *job satisfaction* dan *job satisfaction* dapat menurunkan tingkat *turnover intention* dalam perusahaan. Penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Karanika-Murray et al. (2015) serta Tett dan Meyer (1993).

Dari hasil uji hipotesis yang dilakukan, pada pengaruh *job satisfaction* memediasi antara *work life balance* dan *turnover intention* didapatkan hasil dengan nilai  $p$ -values  $0.000 < 0.005$  dan nilai  $t$ -statistic  $3.583 > 1.96$ . Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa  $H_7$  diterima, yaitu terdapat pengaruh dan signifikan dimana *job satisfaction* memediasi antara *work life balance* dan *turnover intention*. Hasil yang didapatkan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Latupapua et al. (2022). Ketika karyawan Generasi Z sudah memiliki keseimbangan yang baik terhadap *work life balance* maka akan memengaruhi kepuasan mereka saat bekerja dan nantinya akan memberi pengaruh kepada tingkat *turnover intention* dalam perusahaan. Generasi Z merupakan generasi yang idealis dimana Generasi Z menyukai hal-hal yang sesuai dengan dirinya, sehingga mereka menyukai hal yang berkaitan dengan kebebasan dalam hal waktu kerja dan juga memperhatikan jenis pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini dapat memengaruhi kepuasan kerja dari Generasi Z. Saat karyawan Generasi Z sudah puas dengan pilihan pekerjaannya maka *turnover intention* dalam perusahaan akan rendah.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil analisis, disimpulkan bahwa *employee engagement* dan *work life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek, disimpulkan juga bahwa *employee engagement* dan *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek, serta disimpulkan bahwa *job satisfaction* dapat menjadi mediasi antara pengaruh *employee engagement* dan *work life balance* terhadap *turnover intention*.

Dari hasil kesimpulan di atas, saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah Perusahaan-perusahaan yang ada di Jabodetabek harus selalu dapat memperhatikan *employee engagement* dari karyawan dikarenakan ketika karyawan merasa *engaged* terhadap perusahaan maka karyawan akan setia dan komitmen terhadap perusahaan kemudian perusahaan-perusahaan yang ada di Jabodetabek yang memiliki karyawan Generasi Z harus selalu memperhatikan *work life balance* dari karyawan dikarenakan ketika *work life balance* dari karyawan terjaga dan seimbang maka karyawan akan semangat untuk bekerja dan *turnover intention* di dalam perusahaan harus dapat dikurangi, sehingga perusahaan harus lebih dapat memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan terjadinya *turnover intention*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, H., & Vaghela, P. S. (2018). Work values of Gen Z: Bridging the gap to the next generation. *National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century*, 1–26.
- Azdanal, M. R., Zamzam, F., & Rostiati, N. (2021). Pengaruh work life balance iklim organisasi dan reward masa pandemi terhadap kepuasan kerja. *Integritas Jurnal Manajemen Profesional (IJMPRO)*, 2(2), 235–248. <https://doi.org/10.35908/ijmpro.v2i2.95>
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Jumlah penduduk menurut wilayah, klasifikasi generasi, dan jenis kelamin, Indonesia, 2020*. <https://sensus.bps.go.id/topik/tabular/sp2020/2/0/0>
- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99–112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Carree, M. A., & Verheul, I. (2012). What makes entrepreneurs happy? Determinants of satisfaction among founders. *Journal of Happiness Studies*, 13(2), 371–387. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9269-3>
- Chaerunissa, E., & Pancasasti, R. (2021). Pengaruh employee engagement dan commitment organization terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, 5(2), 126–146. <https://doi.org/10.48181/jrbmt.v5i2.13080>
- Deloitte. (2022). *The Deloitte global 2022 Gen Z and millennial survey*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html>

- Dhas, B. (2015). A report on the importance of work-life balance. *International Journal of Applied Engineering Research*, 10(9), 21659–21665.
- Fauziah, F. (2016). *Pengaruh employee engagement, komitmen organisasi, rotasi pekerjaan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada PT. Inkabiz Indonesia)* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah]. <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/33390>
- Fayyazi, M., & Aslani, F. (2015). The impact of work-life balance on employees' job satisfaction and turnover intention: The moderating role of continuance commitment. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 51, 33–41. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ilshs.51.33>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Ganapathi, I. M. D. (2016). Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi pada PT. Bio Farma Persero). *Ecodemica*, 4(1), 125–135. <https://doi.org/10.31294/jeco.v4i1.354>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248–257. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007>
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 7. <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Jaiswal, G., Pathak, R., & Kumari, S. (2017). Impact of employee engagement on job satisfaction and motivation. In S. Bhakar, C. Gulati, G. Mathur, & R. Pathak (Eds.), *Global Advancements in HRM Innovation and Practices* (1st ed., pp. 68–78). Bharti Publications.
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K., & Kodwani, A. D. (2009). Work—life balance and burnout as predictors of job satisfaction in the IT-ITES industry. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(2), 1–12. <https://doi.org/10.1177/097226290901300201>
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019–1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Keni, Wilson, N., Loon, C. W., Chin, B. M., & Pheng, L. T. (2023). Factors influencing online transport drivers' job satisfaction in Indonesia. *International Journal of Services, Economics and Management*, 14(2), 133–154. <https://doi.org/10.1504/IJSEM.2023.131130>
- Kumara, J. W. N. T. N., & Fasana, S. F. (2018). Work life conflict and its impact on turnover intention of employees: The mediation role of job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 8(4), 478–484. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.8.4.2018.p7666>
- Laksana, I. G. N. G. S., & Mujiati, N. W. (2017). Pengaruh konflik pekerjaan-keluarga dan komitmen organisasional terhadap turnover intention. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(11), 5883–5910. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/33194>
- Latupapua, C. V., Risambessy, A., & Kumbangsil, R. (2022). Keseimbangan kehidupan kerja dan turnover intention pada generasi millennial: Kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi. *Keuangan dan Manajemen*, 18(3), 449–458. <https://doi.org/10.30872/jinv.v18i3.10917>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi* (S. Purwanti (ed.); V. A. Yuwono (trans.); 10th ed.). Andi.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Malik, M. I., Saleem, F., & Ahmad, M. (2010). Work-life balance and job satisfaction among doctors in Pakistan. *South Asian Journal of Management*, 17(2), 112–124.
- Memon, M. A., Salleh, R., Nordin, S. M., Cheah, J. H., Ting, H., & Chuah, F. (2018). Person-organisation fit and turnover intention: The mediating role of work engagement. *Journal of Management Development*, 37(3), 285–298. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0232>

- Merissa, B. (2018). Pengaruh work engagement terhadap turnover intention melalui job satisfaction sebagai variabel mediasi pada Pt. Lotte Shopping Indonesia Sidoarjo. *AGORA*, 6(1), 1–9. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6485>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Nurdin, S., & Rohaeni, H. (2020). Work-life balance dan dampaknya terhadap intention turnover pada generasi millennial: Peran mediasi job satisfaction. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*, 6(2), 121–132. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v6i2.3523>
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Rachmawati, D. (2019). Welcoming Gen Z in job world (Selamat datang Generasi Z di dunia kerja). *Proceeding Indonesia Career Center Network Summit IV*, 1(1), 21–24. <https://e-journals.unmul.ac.id/index.php/ICCN/article/view/2721/0>
- Rene, R., & Wahyuni, S. (2018). Pengaruh work-life balance terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja individu pada karyawan perusahaan asuransi di Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 16(1), 53–63. <https://doi.org/10.29259/jmbs.v16i1.6247>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Salleh, R., Nair, M. S., & Harun, H. (2012). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: A case study on employees of a retail company in Malaysia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 72(12), 316–323. <https://zenodo.org/record/1070727/files/8349.pdf>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Gonzales-Roma, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Setiawan, O. D., & Widjaja, D. C. (2018). Analisa pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Shangri-La Hotel Surabaya. *Journal Manajemen*, 6(2), 120–134. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/7457>
- Sismawati, W., & Lataruva, E. (2020). Analisis pengaruh work-life balance dan pengembangan karier terhadap turnover intention karyawan generasi Y dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 9(3), 1–11. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/30336/25165>
- Smith, J., & Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36(1), 3–12. <https://doi.org/10.2307/30034926>
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D* (Sutopo (ed.); 2nd ed.). Alfabeta.
- Suhery, Ravelby, T. A., Sutiye, Linda, M. R., & Nurofik, A. (2020). Pengaruh self-efficacy dan employee engagement terhadap kepuasan kerja karyawan perbankan di Padang. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), a234. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v8i1.234>
- Wang, Q., Gan, K. P., Wei, H. Y., Sun, A. Q., Wang, Y. C., & Zhou, X. M. (2024). Public service motivation and public employees' turnover intention: The role of job satisfaction and career growth opportunity. *Personnel Review*, 53(1), 99–118. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0836>
- Wesley J., R., & Krishnan S., G. (2013). Correlates employee engagement with turnover intention. *Intercontinental Journal of Human Resource Research Review*, 1(9), 53–62. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3563075>
- Widjaja, D. C., Kristanti, S. E., & Purnamasari, M. (2015). Pengaruh employee engagement terhadap kepuasan kerja dan turn over intention di Swiss-Belinn Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 3(1), 141–152. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/2836>
- Yanuar, Lego, Y., & Masman, R. R. (2019). Job performance and government banks: Evidence from Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 6(11), 197–212. [https://www.ijcc.net/images/vol6iss11/61114\\_Yanuar\\_2019\\_TD\\_R.pdf](https://www.ijcc.net/images/vol6iss11/61114_Yanuar_2019_TD_R.pdf)