

1. Pendahuluan

Dalam era perkembangan teknologi yang sangat cepat dan kompetisi global, dinamika ketenagakerjaan di Indonesia mengalami perubahan signifikan, terutama dengan masuknya Generasi Z (lahir 1997–2012) ke dunia kerja. Menurut data yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik (Gorontalo, 2025), sekitar 27,94% penduduk Indonesia merupakan kelompok Gen Z, menjadikannya tenaga kerja dominan yang mulai mengisi berbagai sektor ekonomi formal maupun informal. Karakteristik Gen Z yang menuntut keseimbangan hidup, fleksibilitas, dan apresiasi terhadap kesejahteraan personal membawa tantangan baru bagi manajemen sumber daya manusia.

Fenomena tingginya *turnover intention* di kalangan Gen Z kini menjadi persoalan serius bagi perusahaan di berbagai daerah, termasuk di Kabupaten Pati. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi keputusan untuk beralih pekerjaan adalah adanya ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Penelitian (I. Fadhillah & Ulviana, 2025) di Banjarmasin menunjukkan bahwa *work life balance* menjelaskan 25,1% variasi *turnover intention* pada Gen Z ($R^2 = 0,251$, $p < 0,05$). Hasil serupa dikemukakan oleh (Ridwan et al., 2024) di Jabodetabek, yang mengidentifikasi adanya hubungan negatif yang bermakna antara keseimbangan kehidupan kerja dan keinginan berpindah kerja dengan nilai koefisien sebesar -0,192. Hal ini menegaskan bahwa keseimbangan hidup berperan penting dalam retensi karyawan muda.

Namun demikian, temuan empiris mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Temuan penelitian oleh (Shavira et al., 2025) justru melaporkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi muda. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya research gap terkait sejauh mana *work-life balance* benar-benar menjadi faktor penentu niat berpindah kerja, khususnya pada karyawan Generasi Z yang berada pada fase awal pengembangan karier.

Selain itu, kepuasan gaji juga menjadi variabel penting yang memengaruhi niat bertahan atau keluar dari perusahaan. Survei (Katadata, 2023) menunjukkan bahwa 64,9% Gen Z pada tahun 2023 di Indonesia memutuskan untuk meninggalkan pekerjaannya lantaran merasa upah yang diterima belum sebanding dengan tanggung jawab yang harus dijalankan. Studi (Riadiani & Sudiana, 2023) menemukan bahwa kepuasan terhadap gaji terbukti memiliki pengaruh yang nyata terhadap niat berpindah kerja pada karyawan Generasi Z di Kota Bandung. Begitu pula penelitian (Daehsanti & Silaswara, 2025) di Tangerang yang menunjukkan bahwa semakin tinggi ketidakpuasan terhadap gaji, semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Namun, temuan lain pada penelitian (Naibaho & Ikhrum, 2024) menunjukkan bahwa kepuasan gaji tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap niat berpindah kerja pada karyawan usia muda. Ketidakkonsistenan bukti empiris tersebut menunjukkan adanya research gap mengenai peran kepuasan gaji dalam mempengaruhi *turnover intention*, terutama pada Generasi Z yang cenderung lebih memprioritaskan pengembangan karier dan pengalaman kerja dibandingkan faktor finansial jangka pendek.

Faktor beban kerja juga terbukti memiliki pengaruh kuat terhadap *turnover intention*. Penelitian (Kurnia Manggala & Siswanto, 2024) di Yogyakarta membuktikan bahwa tingkat beban kerja berhubungan positif dan signifikan dengan niat karyawan untuk berpindah pekerjaan ($t = 2,470$, $p < 0,05$). Temuan ini diperkuat oleh studi (Anna & Prasajo, 2025) yang menemukan tingkat beban kerja terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah kerja di kalangan karyawan *coffee shop* dari Generasi Z ($p < 0,05$). Tekanan kerja yang tinggi, tuntutan target berlebih, dan kurangnya

dukungan organisasi sering kali mempercepat niat keluar dari pekerjaan, terutama pada generasi muda yang menaruh nilai tinggi pada kesehatan mental.

Jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya, Gen Z lebih sensitif terhadap kondisi kerja yang tidak seimbang serta menilai pekerjaan tidak hanya dari gaji, tetapi juga dari aspek psikologis, seperti keseimbangan waktu pribadi, beban kerja yang wajar, dan lingkungan kerja yang mendukung. Beban kerja yang berlebihan dapat mengganggu keseimbangan kehidupan-kerja, menurunkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain. Penelitian (Damayanti & Khatimah, 2025) menunjukkan bahwa 25% Gen Z memilih pekerjaan berdasarkan *work-life balance* dan *employee engagement* menjadi faktor penengah penting yang menurunkan niat pindah. Dengan demikian, pendekatan MSDM yang konvensional tidak lagi efektif untuk mengelola karyawan generasi ini.

Namun, penelitian sebelumnya masih menunjukkan hasil yang beragam dan belum banyak yang memfokuskan kajiannya pada wilayah kabupaten dengan karakteristik ekonomi semi-urban seperti Pati. Sebagian besar riset dilakukan di kota besar seperti Bandung, Bekasi, atau Yogyakarta. Masih jarang ditemukan pengujian secara menyeluruh menguji pengaruh keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan gaji, serta beban kerja secara bersamaan terhadap niat berpindah kerja di wilayah dengan dominasi industri kecil dan menengah. Kondisi ini menimbulkan research gap yang perlu diisi agar strategi retensi tenaga kerja di daerah dapat lebih adaptif terhadap karakter Gen Z.

Perubahan kondisi ketenagakerjaan di Kabupaten Pati beberapa tahun terakhir menunjukkan adanya peningkatan mobilitas tenaga kerja. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kabupaten (Pati, 2023) dan (Pati, 2024), tingkat partisipasi angkatan kerja tercatat naik dari 73,10 persen menjadi 76,75 persen. Kenaikan tersebut menunjukkan bahwa pasar tenaga kerja di Kabupaten Pati semakin aktif dengan bertambahnya individu yang masuk dan berpartisipasi dalam dunia kerja. Kondisi ini memperluas peluang kerja dan menciptakan kompetisi yang lebih dinamis bagi tenaga kerja, termasuk Generasi Z. Kelompok ini dikenal memiliki preferensi kerja yang fleksibel serta mempertimbangkan kesesuaian antara pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, mereka lebih mudah mengevaluasi alternatif pekerjaan lain seiring terbukanya akses informasi dan peluang karier. Situasi ini pada akhirnya dapat mendorong kecenderungan berpindah kerja atau mengalami *turnover intention*.

Untuk memahami kondisi nyata di Kabupaten Pati, peneliti melakukan wawancara pada pekerja Generasi Z di beberapa perusahaan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa keputusan bertahan dalam pekerjaan tidak hanya didasarkan pada gaji, tetapi juga dipengaruhi oleh pendapatan yang stabil, lokasi kerja yang dekat dengan domisili, lingkungan kerja yang kompak dan saling mendukung, serta kesempatan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan. Di sisi lain, wawancara juga menunjukkan adanya dorongan untuk keluar dari pekerjaan akibat ketidaksesuaian gaji dengan beban kerja, status kontrak yang tidak jelas, kelelahan fisik akibat sistem shift, gangguan pola tidur pada shift malam, serta keterbatasan jenjang karier. Akses internet yang mudah juga membuka peluang kerja di luar daerah dengan gaji lebih tinggi sehingga meningkatkan potensi perpindahan kerja.

Untuk memperjelas temuan tersebut, berikut ringkasan hasil wawancara dalam bentuk tabel:

Tabel 1. Temuan Lapangan

A. Aspek Retensi	Temuan Lapangan
Stabilitas Pendapatan	Menjadi alasan bertahan pada sebagian besar informan
Kedekatan Lokasi	Sangat berpengaruh terutama pada perusahaan non-shift

A. Aspek Retensi	Temuan Lapangan
Lingkungan Kerja	Dinilai kompak, suportif, dan membantu adaptasi kerja
Peluang Belajar & Skill	Menjadi nilai tambah bagi Gen Z untuk bertahan
Struktur & Tunjangan	Lebih kuat pada perusahaan dengan tunjangan shift
Ritme Kerja	Stabil pada perusahaan non-shift, mendukung kenyamanan
Jenjang Karier	Ada namun tidak merata, lebih jelas pada perusahaan besar
B. Aspek Turnover	Temuan Lapangan
Ketidaksesuaian Gaji & Beban Kerja	Muncul terutama pada perusahaan non-shift
Ketidajelasan Status Kontrak	Memperkuat niat keluar pada pekerja kontrak
Kelelahan Fisik (Shift)	Dominan di perusahaan dengan sistem shift rotasi
Gangguan Pola Tidur & Kesehatan	Timbul pada shift malam & kerja target
Keterbatasan Jenjang Karier	Menjadi pemicu keinginan pindah ke luar daerah
Peluang Kerja Eksternal	Akses internet memperkuat mobilitas kerja
Gaji Daerah Lain Lebih Tinggi	Menjadi alasan mencari pekerjaan di luar kota
C. Dimensi Konteks Pasar Kerja Pati (Menurut Informan)	Temuan Lapangan
Ekspektasi Kerja	Gaji layak, jam manusiawi, lingkungan sehat, karier jelas
Orientasi Karier	Tidak ingin stagnan, ingin berkembang
Sikap terhadap Kualitas Hidup	Menyeimbangkan kerja–kesehatan–waktu
Kondisi Pasar Kerja Pati	Didominasi industri kontrak, tuntutan tinggi
Keterbukaan Informasi	Internet memudahkan pencarian kerja
Mobilitas Kerja	Tinggi, tidak terikat secara emosional pada perusahaan
Tantangan Daerah	Gaji kurang kompetitif, karier terbatas, kontrak pendek

Sumber: Hasil Tabulasi Wawancara

Hasil wawancara menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi Generasi Z terhadap pekerjaan (gaji layak, jam kerja manusiawi, lingkungan kerja sehat, jalur karier jelas) dan karakteristik pasar kerja Kabupaten Pati yang ditandai oleh sistem kontrak jangka pendek, beban kerja tinggi, serta keterbatasan jenjang karier. Ketidaksesuaian tersebut belum banyak dijelaskan dalam penelitian sebelumnya, terutama pada daerah semi-urban. Selain itu, penelitian terdahulu cenderung hanya membahas faktor pendorong turnover, sedangkan hasil wawancara menunjukkan keberadaan faktor retensi yang juga kuat. Kondisi ini menimbulkan kebutuhan penelitian yang menguji faktor yang menahan dan faktor yang mendorong secara simultan pada konteks Kabupaten Pati.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, fenomena yang muncul di Kabupaten Pati tidak hanya berupa peningkatan mobilitas kerja, tetapi juga perubahan orientasi kerja Generasi Z yang menekankan keseimbangan hidup, kesehatan, pengembangan diri, transparansi status kerja, dan keadilan beban kerja. Orientasi ini berhadapan dengan realitas pasar kerja daerah yang didominasi sistem kontrak, ritme kerja tinggi, peluang karier terbatas, dan standar kompensasi yang kurang kompetitif.

Pertanyaan “ada apa dengan Gen Z di Pati?” terjawab melalui adanya ketidakcocokan antara ekspektasi tenaga kerja muda dan struktur pasar kerja daerah. Ekspektasi mengarah pada gaji layak, jam kerja manusiawi, lingkungan kerja sehat, dan jalur karier jelas, sedangkan pasar kerja Kabupaten Pati masih jauh dari karakter tersebut. Ketidakcocokan inilah yang meningkatkan turnover intention dan menjadikan retensi tenaga kerja sebagai tantangan nyata bagi perusahaan di Pati.

Fenomena ini penting dipelajari karena berimplikasi pada biaya rekrutmen, pelatihan, produktivitas, serta keberlanjutan operasional perusahaan. Selain itu, perusahaan di wilayah semi-urban belum memiliki dasar empiris untuk menyusun strategi retensi yang sesuai dengan karakter Generasi Z. Oleh sebab itu, penelitian mengenai pengaruh *work-life balance*, kepuasan gaji, dan beban kerja terhadap *turnover intention* pada Generasi Z di Kabupaten Pati diperlukan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif.

Dalam konteks tersebut, faktor *work life balance*, kepuasan gaji, dan beban kerja memegang peran penting dalam mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaannya. *Work life balance* berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kepuasan gaji terkait persepsi karyawan mengenai keadilan dan kelayakan kompensasi yang diterima. Sementara itu, beban kerja mencerminkan jumlah tugas dan tekanan yang diterima karyawan selama bekerja. Ketika ketiga faktor tersebut tidak terpenuhi secara optimal, kecenderungan munculnya *turnover intention* akan meningkat. Oleh sebab itu, memahami pengaruh variabel tersebut menjadi penting agar organisasi mampu mempertahankan karyawan, terutama pada kelompok Generasi Z yang lebih sensitif terhadap keseimbangan hidup, penghargaan kerja, dan kesehatan mental.

Maka dari itu, penelitian ini merumuskan masalah sebagai berikut: Apakah keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, kepuasan gaji, serta beban kerja berpengaruh terhadap niat berpindah kerja pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Pati, baik secara terpisah maupun bersama-sama? Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur MSDM dengan menghadirkan bukti empiris baru terkait perilaku kerja generasi muda di tingkat kabupaten, serta memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih berbasis data dan konteks lokal.

2. Kajian Pustaka

2.1 Grand Theory dan Definisi Konsep Variabel

Grand Theory

Social Exchange Theory (SET) yang dikembangkan oleh (Homans, 1958) dan (Blau, 1964) memandang hubungan antara individu dan organisasi sebagai proses pertukaran sosial yang bersifat timbal balik, tidak hanya berupa imbalan material, tetapi juga mencakup penghargaan sosial, dukungan, kepercayaan, dan kenyamanan psikologis. Dalam hubungan kerja, kontribusi berupa usaha, komitmen, dan kinerja akan dinilai melalui kompensasi, pengakuan, kesempatan berkembang, serta kondisi kerja yang memberikan rasa aman dan nyaman. Evaluasi atas pertukaran ini menentukan tingkat kepuasan kerja, komitmen, dan *turnover intention*, karena ketidakseimbangan secara material dan sosial dapat memunculkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Dalam konteks generasi Z, menurut Sofianti & Susanto. (2024); Putra et al. (2023) dalam (Hidayatullah et al., 2025) keputusan bertahan atau keluar tidak hanya berbasis kalkulasi *cost-benefit*, tetapi juga dipengaruhi oleh fleksibilitas, kesesuaian nilai, keseimbangan hidup-kerja, serta kenyamanan dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, SET relevan untuk menjelaskan bagaimana variabel *work-life balance*, kepuasan gaji, dan beban kerja membentuk proses pertukaran sosial yang berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z.

Work Life Balance

Work-life balance merujuk pada keadaan di mana seseorang dapat mengatur dan menyeimbangkan peran-peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Konsep ini mencakup keseimbangan dalam mengatur waktu dan energi antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi tanpa adanya perasaan tertekan atau terabaikan. Dengan mencapai keseimbangan tersebut, individu dapat merasakan kepuasan di kedua aspek kehidupannya,

baik dalam ranah pekerjaan maupun kehidupan pribadi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan fisik, emosional, dan sosial. Pentingnya *work-life balance* terlihat jelas dalam konteks organisasi, di mana keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mengurangi stres, meningkatkan motivasi, serta menurunkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*).

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Fisher et al. (2009) dalam penelitian (Ridwan et al., 2024) *work-life balance* mencakup empat dimensi utama, yaitu: *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL), dan *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW). Selain itu, menurut Wicaksana et al. (2020) dalam penelitian (Shavira et al., 2025), *work-life balance* juga bisa diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mengelola tanggung jawab di lingkungan kerja serta tuntutan pribadi di luar pekerjaan. Dalam penelitian oleh (R. Fadhilah et al., 2025), *work-life balance* diartikan sebagai kondisi di mana individu dapat mengatur berbagai tugas dan menetapkan prioritas yang tepat antara pekerjaan dan kehidupan keluarga, sehingga tercipta keseimbangan yang harmonis.

Kepuasan Gaji

Kepuasan gaji adalah suatu kondisi di mana individu merasa puas dengan jumlah gaji yang diterima sebagai hasil dari pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan ini berkaitan dengan sejauh mana gaji yang diterima sesuai dengan harapan karyawan dan apakah jumlah tersebut cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Kepuasan gaji memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja karyawan, karena gaji yang memadai dapat meningkatkan rasa kesejahteraan dan menurunkan tingkat stres. Selain itu, kepuasan gaji juga berhubungan erat dengan tingkat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Semakin tinggi kepuasan gaji, semakin besar kemungkinan karyawan akan bertahan dalam organisasi tersebut, sementara ketidakpuasan terhadap gaji seringkali menjadi faktor utama penyebab *turnover intention*.

Menurut (Riadiani & Sudiana, 2023), kepuasan gaji dapat diartikan sebagai perasaan positif yang muncul ketika gaji yang diterima sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan. Mereka juga menekankan bahwa ketidakpuasan terhadap gaji menjadi salah satu faktor utama yang mendorong generasi Z untuk mempertimbangkan keluar dari pekerjaan mereka, dengan 64,9% responden memilih untuk *resign* karena ketidakcocokan antara gaji dan jobdesk yang diberikan. Selain itu, penelitian oleh (Daehsanti & Silaswara, 2025) menunjukkan bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dimana karyawan yang merasa puas dengan gaji yang diterima lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Beban Kerja

Beban kerja merujuk pada jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga mental dan sosial yang dirasakan oleh individu dalam melaksanakan tugasnya. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres, ketidaknyamanan, dan penurunan kualitas kerja. Karyawan yang menghadapi beban kerja berlebihan sering kali merasakan tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi batas kemampuan mereka, yang akhirnya dapat menurunkan produktivitas dan memicu niat untuk keluar dari perusahaan. Beban kerja yang terlalu tinggi berhubungan dengan meningkatnya *turnover intention*, karena karyawan merasa tidak ada keseimbangan antara kontribusi yang diberikan dan imbalan yang diterima.

Menurut (Kurnia Manggala & Siswanto, 2024), beban kerja yang berlebihan dapat meningkatkan *turnover intention* di kalangan karyawan generasi Z, terutama jika mereka

merasa pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan kapasitas mereka. Dalam penelitian oleh (Kheng et al., 2024), beban kerja ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention*, dengan menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dialami karyawan, semakin besar kemungkinan mereka untuk mempertimbangkan untuk keluar dari pekerjaan. Penelitian lainnya oleh (Oktaviani, 2025), juga menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi dapat mempengaruhi kenyamanan kerja dan menyebabkan karyawan mencari peluang lain di luar perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Judul Jurnal & Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1.	(R. Fadhillah et al., 2025) – Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Generasi Z di Kota Banjarmasin	<i>Work Life Balance</i> (X), <i>Turnover Intention</i> (Y).	Software JASP versi 0.19.2	H1 - <i>Work-life balance</i> secara signifikan mampu menurunkan <i>turnover intention</i> .
2.	(Septianini, 2024) - Pengaruh <i>Work-life Balance</i> dan Stres Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Gen Z di Wilayah Kabupaten Bekasi.	<i>Work-Life Balance</i> (X1), Stres Kerja (X2), <i>Turnover Intention</i> (Y)	Software IBM SPSS windows versi 29	H1 - <i>Work-life balance</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover</i> . H2 - Stres kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
3.	(Damayanti & Khatimah, 2025) – Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Pekerja Generasi Z (dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai mediasi).	<i>Work-Life Balance</i> (X1), <i>Organizational Culture</i> (X2) <i>Turnover Intention</i> (Y), <i>employee engagement</i> (Z).	Smart PLS Software	H1 – <i>Work life balance</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . H2 – <i>Organizational culture</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . H3 – <i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . H4 – <i>Organizational culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> .
4.	(Ridwan et al., 2024) - Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Generasi Z di Jabodetabek.	<i>Work Life Balance</i> (X), <i>Turnover Intention</i> (Y).	IBM SPSS 22.	H1 - <i>Work life balance</i> memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap <i>turnover intention</i> .
5.	(Shavira et al., 2025) - Pengaruh Beban Kerja dan <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan.	Beban Kerja (X), <i>Work Life Balance</i> (X), <i>Turnover Intention</i> (Y).	Smart PLS 3.	H1 - Beban Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover</i> , H2 - <i>Work Life Balance</i> sama sama tidak memiliki pengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> .
6.	(Azhar et al., 2024) - <i>Work-life Balance</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui Kompensasi sebagai Variabel Intervening	<i>Work Life Balance</i> (X), <i>Turnover Intention</i> (Y), Kompensasi (Z).	Smart PLS	H1 - <i>Work life balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kompensasi. H2 - <i>work-life balance</i> tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .

No	Judul Jurnal & Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil
7.	(Riadiani & Sudiana, 2023) - Pengaruh Kepuasan Gaji dan <i>Flexible Working Arrangement</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Gen Z yang Bekerja di Bandung.	Kepuasan Gaji (X1), <i>Flexible Working Arrangement</i> (X2), <i>Turnover Intention</i> (Y).	SPSS Windows 25.	H1 - Kepuasan gaji yang berpengaruh signifikan secara parsial terhadap <i>turnover intention</i> . H2 - <i>Flexible working arrangement</i> berpengaruh signifikan secara parsial terhadap <i>turnover intention</i> .
8.	(Daehsanti & Silaswara, 2025) - Pengaruh Kepuasan Gaji, Pengembangan Karir Dan Beban Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Generasi Z Di Kota Tangerang.	Kepuasan Gaji (X1), Pengembangan Karir (X2), Beban Kerja (X3), <i>Turnover Intention</i> (Y).	SPSS Versi 26.	H1 - Kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> . H2 - Pengembangan karir berdampak positif pada <i>Turnover Intention</i> . H3 - Beban kerja berdampak positif pada <i>Turnover Intention</i> .
9.	(Naibaho & Ikham, 2024) - Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Gaji Terhadap <i>Turnover Intention</i> .	Lingkungan Kerja (X1), Kepuasan Gaji (X2), <i>Turnover Intention</i> (Y).	SPSS Versi 26.	H1 - Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . H2 - Kepuasan gaji berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
10.	(Andini & Aslamiah, 2024) - Pengaruh Kepuasan Gaji, Beban Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan PT. XXX	Kepuasan Gaji (X1), Beban Kerja (X2), Pengembangan Karir (X3), <i>Turnover Intention</i> (Y).	SPSS 23	H1 - Kepuasan gaji berpengaruh negative dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . H2 - Beban kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . H3 - Pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
11.	(Salma et al., 2025) - Pengaruh Kepuasan Gaji, Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Produksi.	Kepuasan Gaji (X1), Beban Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3), <i>Turnover Intention</i> (Y).	Smart PLS versi 4.0.9.6.	H1 - Kepuasan Gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . H2 - Beban Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . H3 - Motivasi Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
12.	(Kurnia Manggala & Siswanto, 2024) - Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Sum ber Daya Manusia (SDM) Generasi Z di Provinsi D.I. Yogyakarta.	Stres Kerja (X1), Beban Kerja (X2), <i>Turnover Intention</i> (Y).	Smart PLS 3.0	H1 - Stres kerja mempunyai dampak positif substansial terhadap <i>turnover intention</i> . H2 - Beban kerja mempunyai dampak positif substansial terhadap <i>turnover intention</i> .
13.	(Anna & Prasajo, 2025) - Pengaruh Konflik Kerja, Beban Kerja, dan <i>Job Insecurity</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Generasi Z di Kota Jogjakarta.	Konflik Kerja (X1), Beban Kerja (X2), <i>Job Insecurity</i> (X3), <i>Turnover Intention</i> (Y).	SPSS 25	H1 - Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan secara parsial terhadap <i>turnover intention</i> . H2 - Beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .

No	Judul Jurnal & Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil
				H3 - <i>Job Insecurity</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
14.	(Oktaviani, 2025) - Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Karyawan Generasi Z Pt. Mustika Citra Rasa (Holland Bakery) Unit Gajah Mada Jakarta Barat.	Beban Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), <i>Turnover Intention</i> (Y).	SPSS 26	H1 - Beban kerja mempunyai pengaruh positif serta signifikan atas <i>turnover intention</i> . H2 - Lingkungan kerja secara parsial tidak mempunyai pengaruh atas <i>turnover intention</i> .
15.	(Kheng et al., 2024) - Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Gen Z di Palembang.	Beban Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), <i>Turnover Intention</i> (Y).	Software SPSS.	H1 - Beban Kerja mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . H2 - Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh positif signifikan <i>Turnover Intention</i> .
16.	(Afifi et al., 2024) - Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada PT. Global Cool	Beban Kerja (X1), Stres Kerja (X2), <i>Turnover Intention</i> (Y).	SEM PLS 3.0	H1 - Beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> . H2 - Stres kerja memiliki pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap <i>Turnover intention</i> .

Sumber: Berbagai Jurnal Penelitian

2.3 Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention*

Work-life balance adalah faktor penting yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan. Dalam konteks Generasi Z, yang semakin mementingkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, pencapaian *work-life balance* yang baik dapat mengurangi tingkat *turnover intention*. Penelitian oleh (R. Fadhilah et al., 2025) mengindikasikan bahwa ada pengaruh signifikan antara *work-life balance* dan *turnover intention*, dengan temuan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang baik dapat menurunkan kecenderungan karyawan untuk berpindah pekerjaan. Hasil studi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan *work-life balance* dapat mengurangi *turnover intention* sebesar 25,1% pada Generasi Z di Banjarmasin, yang mencerminkan pentingnya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan tersebut. Sebagai tambahan, penelitian oleh (Azhar et al., 2024) juga mengungkapkan bahwa *work-life balance* memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* di kalangan Generasi Z, yang mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

H1: Terdapat pengaruh negatif antara *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan gaji merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi niat karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan gaji yang diterima cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi terhadap perusahaan, sedangkan ketidakpuasan terhadap gaji dapat meningkatkan *turnover*

intention. Berdasarkan penelitian oleh (Riadiani & Sudiana, 2023), ditemukan bahwa kepuasan gaji memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, di mana karyawan yang merasa tidak puas dengan gaji mereka lebih cenderung untuk mencari pekerjaan lain yang menawarkan kompensasi lebih baik. Selain itu, penelitian oleh (Andini & Aslamiyah, 2024) menunjukkan bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, yang artinya semakin tinggi kepuasan gaji, semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

H2: Terdapat pengaruh negatif antara kepuasan gaji terhadap *turnover intention* pada karyawan.

Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention*

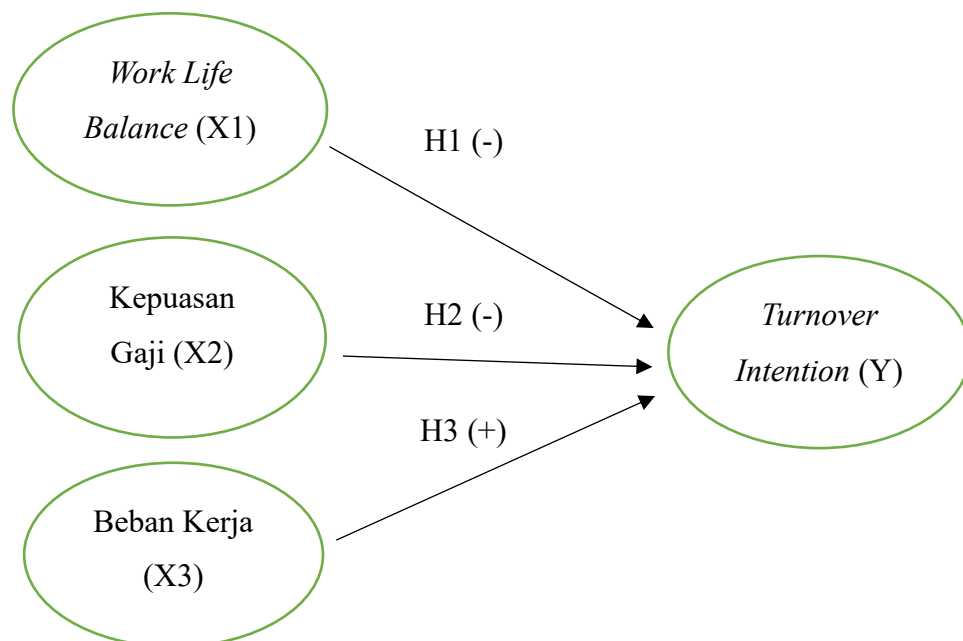
Beban kerja yang berlebihan dapat mempengaruhi karyawan untuk merasa tidak nyaman dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan *turnover intention*. Karyawan yang merasa tekanan pekerjaan melebihi batas kemampuan mereka, atau yang memiliki pekerjaan yang menumpuk, cenderung mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan lain yang menawarkan keseimbangan lebih baik. Penelitian oleh (Kurnia Manggala & Siswanto, 2024) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention* pada generasi Z, yang berarti semakin berat beban kerja, semakin besar kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian oleh (Oktaviani, 2025) yang menemukan bahwa beban kerja memiliki dampak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z, dengan kontribusi sebesar 62,4%, yang menunjukkan bahwa beban kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk *resign*.

H3: Beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z.

Berdasarkan uraian diatas maka model penelitiannya dapat digambarkan sebagai berikut:

Model Penelitian Pengaruh *Work Life Balance*, Kepuasan Gaji, Dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Gambar 1. Model Penelitian



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian, 2025

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2023), populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari serta ditarik kesimpulannya. Dengan mengacu pada definisi tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja di Kabupaten Pati. Generasi Z dalam penelitian ini didefinisikan sebagai individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012 dan sedang bekerja di berbagai sektor usaha di Kabupaten Pati. Populasi ini dipilih karena kelompok usia tersebut memiliki tingkat mobilitas pekerjaan yang tinggi dan cenderung rentan mengalami *turnover intention*. Selain itu, karakteristik Gen Z yang adaptif, cepat berpindah pekerjaan, dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap *work life balance* serta kepuasan kerja, menjadikan populasi ini relevan untuk diteliti dalam konteks pengaruh *work life balance*, kepuasan gaji, dan beban kerja terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan data kependudukan (Pati, 2024) menurut kelompok umur, estimasi jumlah penduduk Kabupaten Pati yang berada dalam rentang usia Generasi Z pada tahun 2024–2025 adalah sekitar 290.000 jiwa, namun hingga penelitian ini dilakukan belum tersedia data resmi yang secara spesifik mengklasifikasikan jumlah tenaga kerja berdasarkan generasi, sehingga jumlah pasti karyawan Generasi Z yang bekerja di Kabupaten Pati tidak dapat diketahui secara akurat dan dikategorikan sebagai populasi yang tidak diketahui secara pasti.

3.2 Sampel dan Teknik Sampling

(Sugiyono, 2023) menyatakan bahwa sampel merupakan sebagian anggota populasi yang memiliki karakteristik tertentu dan digunakan sebagai sumber data dalam penelitian. Pengambilan sampel dilakukan ketika jumlah populasi sangat besar atau tidak diketahui secara pasti, sehingga peneliti memerlukan sejumlah responden yang dianggap cukup mewakili kondisi populasi sesungguhnya. Dalam penelitian ini, jumlah karyawan Generasi Z di Kabupaten Pati tidak dapat ditentukan secara tepat, sehingga peneliti menggunakan rumus Lemeshow yang umum diterapkan pada populasi dengan ukuran tidak diketahui.

Rumus Lemeshow yang digunakan adalah:

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)}{d^2} \quad (1)$$

dengan:

n = jumlah sampel minimum,

Z = nilai Z pada tingkat kepercayaan 95% (= 1{,}96),

p = proporsi kejadian yang diharapkan (diasumsikan 0,5),

d = batas kesalahan yang dapat diterima (margin of error) sebesar 0,10.

Perhitungannya sebagai berikut:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times (1-0,5)}{(0,10)^2} = \frac{3,8416 \times 0,25}{0,01} = \frac{0,9604}{0,01} = 96,04$$

Dari hasil tersebut diperoleh kebutuhan sampel minimum sekitar 96 responden. Untuk menjaga kecukupan data dan mengantisipasi kemungkinan adanya kuesioner yang

tidak lengkap atau gugur, jumlah tersebut dibulatkan ke atas menjadi 100. Oleh karena itu, penelitian ini menetapkan 100 karyawan Generasi Z di Kabupaten Pati sebagai jumlah sampel.

Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan karakteristik tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria responden ditetapkan sebagai karyawan Generasi Z yang memiliki keinginan untuk berpindah kerja dengan ketentuan telah bekerja maksimal 2 tahun pada instansi atau perusahaan tempatnya bekerja. Kriteria tersebut juga dinilai realistis dan relevan dengan kondisi ketenagakerjaan saat ini serta membantu memastikan kualitas data yang diperoleh dalam mengukur pengaruh variabel terhadap *turnover intention*.

3.3 Variabel Penelitian

Tabel 3. Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	<i>Work Life Balance</i>	<i>Work-life balance</i> adalah kondisi ketika karyawan mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi melalui pengaturan waktu, energi, dan peran secara proporsional. (Soleha & Wulandaru, 2025)	1. Keseimbangan waktu kerja–keluarga 2. Kemampuan memenuhi tuntutan peran di pekerjaan dan rumah 3. Perasaan puas terhadap pembagian waktu dan energi antara kerja dan kehidupan pribadi. McDonald dan Bradley dalam (Barage & Sudarusman, 2022)
2	Kepuasan Gaji	Kepuasan gaji adalah keadaan ketika gaji yang diterima dinilai sesuai dengan harapan dan persepsi karyawan, baik dari sisi jumlah maupun keadilannya. Rosnania dkk. (2021) dalam (Zahra & Mildawani, 2023)	1. Kepuasan terhadap jumlah gaji 2. Kepuasan terhadap struktur/sistem pengupahan 3. Kepuasan terhadap kenaikan gaji 4. Kepuasan terhadap tunjangan. Heneman & Schwab dalam (Zahra & Mildawani, 2023)
3	Beban Kerja	Beban kerja adalah banyaknya tugas yang harus diselesaikan atau terbatasnya waktu yang tersedia untuk menyelesaikan tugas tersebut, menekankan pada frekuensi kegiatan yang harus ditangani tenaga kerja. Gibson (2018) dan Rocky dkk. (2018) dalam (Zahra & Mildawani, 2023)	1. Target yang harus dicapai 2. Kondisi pekerjaan (lingkungan & cara kerja) 3. Penggunaan waktu (time pressure, lembur, dll.) 4. Standar pekerjaan (tingkat kualitas/kecepatan yang disyaratkan). Oktanianto (2021) dalam (Afifi et al., 2024)
4	<i>Turnover Intention</i> (Y)	<i>Turnover intention</i> adalah intensitas atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, biasanya karena ketidakpuasan atau karena melihat peluang kerja yang lebih baik. Zhang dkk. (2018) dan Robbins & Judge (2015) dalam (Zahra & Mildawani, 2023)	1. Keinginan untuk mengundurkan diri dari organisasi 2. Mempertimbangkan peluang perpindahan atau menilai alternatif pekerjaan lain 3. Keinginan mencari pekerjaan baru secara aktif. Mobley (2011) dalam (Zahra & Mildawani, 2023)

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian, 2025

3.4 Alat Analisis

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan statistik kuantitatif dengan bantuan program IBM SPSS 26. Analisis dilakukan untuk menguji pengaruh *work life balance*, kepuasan gaji, dan beban kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Pati. Tahapan analisis meliputi uji kelayakan data, uji

asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, dan uji hipotesis. Seluruh teknik analisis mengacu pada pedoman yang dijelaskan oleh (Ghozali, 2021).

Uji Kelayakan Data

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian dapat mengukur konstruk yang dimaksud. Menurut (Ghozali, 2021), sebuah item dianggap valid jika nilai signifikansi (p-value) lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil uji validitas dalam penelitian ini, semua item pada variabel *Work Life Balance*, Kepuasan Gaji, Beban Kerja, dan *Turnover Intention* menunjukkan nilai signifikansi di bawah 0,05, yang berarti bahwa seluruh item valid dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Pengujian menggunakan *Cronbach's Alpha*, di mana variabel dinyatakan cukup reliabel apabila memiliki nilai alpha lebih besar dari 0,60. Nilai ini menunjukkan bahwa item-item dalam variabel *work life balance*, kepuasan gaji, beban kerja, dan *turnover intention* memiliki konsistensi internal yang baik (Ghozali, 2021).

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk memastikan bahwa data residual model regresi berdistribusi normal. Pengujian dilakukan melalui uji *Kolmogorov-Smirnov* atau *Shapiro-Wilk* serta melihat Normal P-P Plot. Data dikatakan normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 atau pola titik pada grafik mengikuti garis diagonal. Normalitas residual penting untuk memastikan bahwa model regresi dalam penelitian ini layak digunakan (Ghozali, 2021).

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan linear yang kuat antar variabel independen, yaitu *work life balance*, kepuasan gaji, dan beban kerja. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Model dinyatakan bebas multikolinearitas apabila nilai tolerance lebih dari 0,10 dan VIF kurang dari 10, yang berarti antar variabel independen tidak saling mempengaruhi secara ekstrem (Ghozali, 2021).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians residual dalam model regresi. Pengujian dapat dilakukan melalui uji Glejser atau *scatterplot* antara nilai prediksi dan residual. Model dikatakan bebas heteroskedastisitas apabila titik-titik pada *scatterplot* menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga varians residual dianggap konstan (Ghozali, 2021).

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh *work life balance*, kepuasan gaji, dan beban kerja terhadap *turnover intention*.

Model regresi dituliskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \quad (2)$$

Keterangan:

$Y = \text{Turnover Intention}$

$a = \text{Konstanta}$

$b_1, b_2, b_3 = \text{Koefisien regresi}$

$X_1 = \text{Work Life Balance}$

$X_2 = \text{Kepuasan Gaji}$

$X_3 = \text{Beban Kerja}$

$e = \text{Error}$

Analisis ini digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing variabel independen serta menentukan apakah pengaruh tersebut signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Pati (Ghozali, 2021).

Uji Kebaikan Model (Goodness Of Fit)

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat sejauh mana variabel *work life balance*, kepuasan gaji, dan beban kerja mampu menjelaskan variasi *turnover intention*. Nilai R^2 yang lebih tinggi menunjukkan bahwa model regresi semakin mampu menjelaskan variabilitas *turnover intention* yang terjadi pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Pati (Ghozali, 2021).

b. Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah *work life balance*, kepuasan gaji, dan beban kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intention*. Pengaruh simultan dinyatakan signifikan apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau nilai F-hitung lebih besar dari F-tabel, yang berarti model regresi secara keseluruhan layak digunakan (Ghozali, 2021).

Uji Hipotesis

a. Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independent *work life balance*, kepuasan gaji, dan beban kerja secara parsial terhadap *turnover intention*. Variabel dianggap berpengaruh signifikan apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel (Ghozali, 2021).