

PERAN *WORK-LIFE BALANCE* DALAM MENURUNKAN *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN GENERASI Z

THE ROLE OF WORK-LIFE BALANCE IN REDUCING TURNOVER INTENTION AMONG GENERATION Z EMPLOYEES

Fadillah Yulinda Sari^{1*}, Rostiana²

^{1,2}Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta

230810094@student.mercubuana-yogya.ac.id*

ABSTRAK

Turnover intention pada karyawan Generasi Z menjadi persoalan krusial bagi organisasi, mengingat generasi ini dikenal memiliki mobilitas kerja tinggi dan menjadikan *work-life balance* (WLB) sebagai salah satu pertimbangan utama dalam bertahan di suatu pekerjaan. Namun, kekuatan pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada berbagai penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang bervariasi, tergantung pada variabel penyerta yang diikutsertakan dalam model penelitian. Kajian ini bertujuan memahami secara lebih mendalam peran *work-life balance* dalam menurunkan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Metode yang digunakan adalah kajian literatur (*literature review*) dengan pendekatan naratif-tematik terhadap sembilan artikel dan satu karya tugas akhir yang diperoleh melalui *Harzing's Publish or Perish*, *Google Scholar* dan *Perplexity. AI*. Hasil kajian menunjukkan bahwa *work-life balance* secara umum berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, di mana peningkatan *work-life balance* menurunkan niat keluar karyawan. Namun, kekuatan pengaruh tersebut bersifat kontekstual karena dipengaruhi oleh variabel psikososial lain seperti stres kerja, *burnout*, *employee engagement*, dan *organizational justice*. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan kebijakan *work-life balance* dengan pengelolaan beban kerja, dukungan kesehatan mental, serta pengembangan karier sebagai strategi retensi yang lebih komprehensif bagi karyawan Generasi Z.

Kata Kunci: *work-life balance*, *turnover intention*, Generasi Z, kajian literatur

ABSTRACT

Turnover intention among Generation Z employees has become a critical concern for organizations, given that this generation is known for high job mobility and regards work-life balance (WLB) as one of the primary considerations for remaining in a job. However, the strength of work-life balance's influence on turnover intention has varied across previous studies, depending on the accompanying variables included in each research model. This study aims to gain a deeper understanding of the role of work-life balance in reducing turnover intention among Generation Z employees. The method used is a literature review with a narrative-thematic approach applied to nine journal articles and one final-project thesis obtained through the Harzing's Publish or Perish, Google Scholar and Perplexity.AI. The results indicate that work-life balance generally has a negative effect on turnover intention, whereby an increase in work-life balance reduces employees' intention to leave. However, the strength of this effect is contextual, as it is influenced by other psychosocial variables such as work stress, burnout, employee

engagement, and organizational justice. Therefore, organizations need to integrate work-life balance policies with workload management, mental health support, and career development as a more comprehensive retention strategy for Generation Z employees.

Keywords: *work-life balance, turnover intention, Generation Z, literature review*

PENDAHULUAN

Pergeseran orientasi kerja pada Generasi Z menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi kini menjadi kebutuhan mendasar, bukan sekadar nilai tambah dari suatu pekerjaan. *Work-life balance* (WLB) dipahami sebagai kemampuan individu mengintegrasikan berbagai elemen kehidupan, baik pekerjaan maupun kehidupan pribadi, sehingga tercapai kondisi kerja yang sehat dan berkelanjutan (Kartika, Hijrah, & Wediawati, 2025). Kondisi ini menjadi krusial mengingat Generasi Z tumbuh dengan akses informasi yang luas dan cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, sehingga *work-life balance* berkontribusi tidak hanya pada kesejahteraan psikologis, tetapi juga pada kepuasan kerja mereka secara umum (Pasaribu et al., 2025).

Ketika kebutuhan akan *work-life balance* tidak terpenuhi, dampaknya bisa menuju pada meningkatnya *turnover intention*. Sejumlah studi kuantitatif pada karyawan Generasi Z di Indonesia secara konsisten menemukan hubungan negatif antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Pada sektor layanan publik, *work-life balance* terbukti mampu menjelaskan sekitar 49% variasi *turnover intention* karyawan (Hasan & Rahman, 2026), sementara pada pekerja Generasi Z secara umum kontribusinya bahkan mencapai 65,2% (Muslihat, 2025). Konsistensi temuan ini juga didukung oleh penelitian pada karyawan swasta yang menunjukkan bahwa *work-life balance*, ketika berinteraksi dengan komitmen organisasi, secara parsial menurunkan niat keluar karyawan (Larasati dan Saputro, 2025), serta pada pekerja Generasi Z di Kota Malang yang menunjukkan *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Haq, 2024).

Namun demikian, kekuatan pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* tidak selalu konsisten ketika melibatkan variabel psikososial lain. Purnama et al., (2026) menemukan bahwa stres kerja memediasi sebagian hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention* pada pekerja Generasi Z di Yogyakarta,

mengindikasikan bahwa *work-life balance* tidak berdiri sendiri. Temuan yang lebih kompleks juga diperlihatkan oleh Nurkhafifah et al., (2025), yang mendapati bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di Banda Aceh, namun berpengaruh signifikan ketika diuji bersama *employee engagement* dan *burnout* secara simultan. Pola serupa muncul pada penelitian Pramushinta et al., (2024), yang menunjukkan *work-life balance*, *organizational justice*, dan *burnout* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sementara *employee engagement* justru tidak signifikan. Sementara itu, Virginia dan Swasti (2025) menemukan bahwa *work-life balance*, *career development*, dan *compensation* sama-sama berkontribusi menurunkan *turnover intention* Generasi Z di Surabaya, memperkuat argumen bahwa efektivitas *Work-life balance* sangat bergantung pada variabel penyerta yang diikutsertakan dalam model penelitian.

Variasi temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu disintesis lebih lanjut. Pertama, mayoritas studi yang ada masih bersifat kuantitatif *cross-sectional* pada satu organisasi tunggal, sehingga temuannya bersifat lokal dan sulit digeneralisasikan pada karyawan Generasi Z secara lebih luas. Kedua, dan yang lebih mendasar, kekuatan pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* tidak konsisten dari satu studi ke studi lain, sebagian menunjukkan pengaruh langsung yang kuat dan berdiri sendiri (Muslihat, 2025; Hasan & Rahman, 2026), sementara sebagian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut baru signifikan ketika diuji bersama variabel lain seperti stres kerja, *burnout*, atau *employee engagement*, dan bisa menjadi tidak signifikan secara parsial ketika berdiri sendiri (Purnama et al., 2026; Nurkhafifah et al., 2025; Pramushinta et al., 2024). Kesenjangan inilah yang mendasari perlunya kajian literatur sistematis untuk memahami secara lebih utuh bagaimana *work-life balance* benar-benar berperan, baik secara langsung maupun melalui interaksinya dengan variabel psikososial lain, dalam menurunkan *turnover intention* karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, kajian ini diarahkan untuk memahami secara lebih mendalam peran *work-life balance* dalam menurunkan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z, guna memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi serta kontribusi praktis bagi perancangan kebijakan retensi karyawan muda.

TINJAUAN PUSTAKA

Work-Life Balance

Work-life balance (WLB) didefinisikan oleh Fisher, Bulger, dan Smith (2009) sebagai konstruk multidimensi yang mencakup empat aspek interaksi antara ranah kerja dan ranah personal, yaitu gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi (*work interference with personal life*), gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan (*personal life interference with work*), penguatan kehidupan pribadi oleh pekerjaan (*work enhancement of personal life*), dan penguatan pekerjaan oleh kehidupan pribadi (*personal life enhancement of work*). Dengan demikian, *work-life balance* tidak semata soal pembagian waktu, melainkan sejauh mana kedua ranah tersebut saling memperkaya atau justru saling mengganggu. Bagi Generasi Z, pemahaman ini relevan karena keseimbangan tersebut turut membentuk kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis mereka secara keseluruhan (Pasaribu et al., 2025). Hal tersebut juga menjadi elemen strategis yang perlu diintegrasikan organisasi melalui kebijakan kerja yang adaptif (Kartika et al., 2025).

Turnover Intention

Turnover intention merujuk pada kecenderungan psikologis karyawan untuk mempertimbangkan, berencana, dan pada akhirnya berniat meninggalkan organisasi tempatnya bekerja (Mobley, 1977). Konsep ini bersifat bertahap, Mobley mengidentifikasi tiga aspek utama *turnover intention*, yaitu (1) pemikiran untuk keluar (*thinking of quitting*), yaitu munculnya gagasan untuk meninggalkan pekerjaan; (2) niat untuk mencari alternatif pekerjaan (*intention to search*), yaitu keinginan untuk secara aktif mencari lowongan pekerjaan lain; dan (3) niat untuk keluar (*intention to quit*), yaitu keputusan bulat untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat. Karena sifatnya sebagai prediktor sebelum perilaku keluar benar-benar terjadi, *turnover intention* banyak digunakan sebagai variabel dependen dalam penelitian retensi karyawan, termasuk pada studi-studi mengenai Generasi Z yang dikenal memiliki mobilitas kerja tinggi.

Job Demands-Resources (JD-R) Theory

Model *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2007) menjadi kerangka payung yang relevan untuk menjelaskan hubungan *work-life balance* dan *turnover*

intention. Teori ini membagi karakteristik pekerjaan ke dalam dua kategori, yaitu *job demands* (tuntutan yang menguras energi fisik maupun psikologis, seperti beban kerja dan tekanan waktu) dan *job resources* (sumber daya yang membantu individu mencapai tujuan kerja sekaligus meredam dampak negatif *job demands*, seperti dukungan atasan, otonomi, dan fleksibilitas kerja). Dalam kerangka ini, *work-life balance* dapat dikategorikan sebagai *job resources* yang berfungsi menyeimbangkan tuntutan pekerjaan, sehingga ketika *work-life balance* tersedia secara memadai, risiko kelelahan emosional menurun dan niat karyawan untuk bertahan meningkat.

Studi Pustaka

Kajian empiris pada karyawan Generasi Z di Indonesia secara umum mendukung adanya hubungan negatif antara *work-life balance* dan *turnover intention*, namun dengan kekuatan pengaruh yang bervariasi tergantung model penelitian yang digunakan. Pada model yang menempatkan *work-life balance* sebagai prediktor tunggal, pengaruhnya terhadap *turnover intention* cenderung kuat dan signifikan. Muslihat (2025) menemukan *work-life balance* berkontribusi sebesar 65,2% terhadap *turnover intention* pekerja Generasi Z, sementara Hasan dan Rahman (2026) mendapati kontribusi sebesar 49% pada karyawan Generasi Z di PDAM. Larasati dan Saputro (2025) memperkuat pola ini dengan menunjukkan bahwa *work-life balance*, bersama komitmen organisasi, secara parsial menurunkan niat keluar karyawan Generasi Z, dan Haq (2024) melaporkan hasil serupa pada pekerja Generasi Z di Kota Malang.

Namun demikian, ketika *work-life balance* diuji bersamaan dengan variabel psikososial lain, pengaruhnya tidak selalu bertahan konsisten. Purnama, Nabila, dan Aprilia (2026) menemukan bahwa stres kerja memediasi sebagian hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention* pada pekerja Generasi Z di Yogyakarta, mengindikasikan bahwa efek *work-life balance* sebagian disalurkan melalui penurunan stres kerja, bukan berpengaruh langsung sepenuhnya. Pola yang lebih kompleks ditemukan oleh Nurkhafifah, Umar, dan Sulfitra (2025), yang mendapati *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di Banda Aceh, tetapi menjadi signifikan ketika diuji bersama *employee engagement* dan *burnout* secara simultan. Sementara itu, Pramushinta, Winarto, dan Biyanto (2024) menemukan bahwa *work-life balance*, *organizational*

justice, dan *burnout* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, namun *employee engagement* justru tidak signifikan, sebuah temuan yang berlawanan dengan asumsi umum bahwa keterikatan kerja selalu menjadi penyalur pengaruh *work-life balance*.

Pada sisi lain, variabel *career development* dan *compensation* juga terbukti relevan sebagai penyerta *work-life balance* dalam menjelaskan *turnover intention*. Virginia dan Swasti (2025) menemukan bahwa *work-life balance*, *career development*, dan *compensation* masing-masing memberikan kontribusi independen dalam menurunkan *turnover intention* Generasi Z di Surabaya. Dengan mempertimbangkan keseluruhan temuan tersebut dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R), dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* secara konsisten berperan sebagai *job resources* yang bermanfaat, tetapi kekuatan perannya dalam menekan *turnover intention* Generasi Z sangat bergantung pada *job demands* dan *job resources* lain yang turut hadir dalam kehidupan kerja mereka.

METODE PENELITIAN

Kajian ini menggunakan metode kajian literatur (*literature review*) dengan pendekatan naratif-tematik untuk mensintesis temuan-temuan empiris mengenai peran *work-life balance* (WLB) dalam menurunkan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Kajian literatur adalah suatu proses penelitian yang melibatkan pencarian, penelaahan, dan analisis terhadap literatur atau referensi yang relevan dengan topik atau masalah penelitian yang ingin dijelajahi (Marzali, 2016). Metode ini dipilih karena bertujuan memberikan pandangan yang komprehensif atas suatu topik berdasarkan bukti ilmiah yang telah ada, dengan menonjolkan pola hubungan antarvariabel serta kesenjangan dalam studi-studi terdahulu, tanpa terikat pada protokol pelaporan bertahap yang ketat seperti pada *systematic literature review* (Ramayanti, Rachmawati, Azhar, & Azman, 2024).

Sumber literatur dikumpulkan melalui *Harzing's Publish or Perish*, *Google Scholar*, dan *Perplexity.AI* dengan kombinasi kata kunci ("*Work-life balance*" OR "*WLB*") AND ("*Turnover Intention*" OR "*Intensi Turnover*") AND ("*Generasi Z*" OR "*Gen Z*"), dibatasi pada rentang publikasi 2024-2026. Pemilihan artikel didasarkan pada tiga kriteria

inklusi: (1) menggunakan sampel karyawan Generasi Z, (2) meneliti hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention* baik secara langsung maupun melalui variabel penyerta, dan (3) berasal dari jurnal ilmiah maupun repositori tugas akhir resmi perguruan tinggi yang dapat diakses penuh (*full-text*). Artikel yang tidak memenuhi salah satu kriteria tersebut, seperti yang membahas *work-life balance* atau *turnover intention* pada populasi selain Generasi Z, dikeluarkan dari kajian. Berdasarkan proses tersebut, diperoleh sembilan artikel jurnal nasional dan satu karya tugas akhir yang memenuhi seluruh kriteria dan digunakan sebagai bahan analisis akhir.

Setiap artikel yang terpilih kemudian dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik melalui tiga tahap: *open coding* untuk mengidentifikasi konsep utama pada setiap artikel, *axial coding* untuk mengelompokkan konsep yang saling berkaitan berdasarkan pola hubungan antarvariabel, dan *selective coding* untuk menyusun tema-tema utama sehingga menghasilkan sintesis terstruktur mengenai peran WLB dalam menurunkan *turnover intention* pada Generasi Z.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tabel hasil kajian literatur, dapat diketahui bahwa *work-life balance* menjadi fokus utama dalam kajian literatur yang ditinjau. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian-penelitian terdahulu menempatkan *work-life balance* sebagai faktor penting yang berkaitan dengan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dipandang mampu memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi atau memiliki keinginan untuk keluar. Dengan demikian, *work-life balance* memiliki peran yang penting dalam menjelaskan rendah atau tingginya *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

Penelitian ini menggunakan kajian literatur yang terdiri dari sembilan artikel jurnal nasional dan satu karya tugas akhir. Artikel-artikel tersebut memberikan gambaran yang relevan dengan konteks lokal, khususnya terkait karakteristik karyawan Generasi Z di Indonesia. Penggunaan sumber dari jurnal nasional memungkinkan analisis yang lebih sesuai dengan kondisi kerja dan budaya organisasi di lingkungan lokal, sehingga hasil kajian ini dapat memperkuat pemahaman mengenai peran *work-life balance* dalam menurunkan *turnover intention*. Penggabungan hasil dari berbagai

penelitian tersebut juga membantu menyusun pembahasan yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*.

Table 1. Hasil Literature Review

No.	Variabel Antecedent	Metode	Sampel	Lokasi Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Analisis Data	Keterangan	Sumber
1.	<i>Work-life balance</i> dan Stress Kerja	Kuantitatif	30 Karyawan Generasi Z yang diambil menggunakan Teknik <i>Purposive Sampling</i> .	Indonesia	Kuesioner dengan skala Likert.	Teknik <i>Structural Equation Modeling</i> dengan pendekatan <i>Partial Least Squares</i> (SEM-PLS) melalui <i>software SmartPLS</i> .	Ada Pengaruh	Purnama et al., (2026)
2.	<i>Work-life balance</i>	Kuantitatif	54 Karyawan Generasi Z yang diambil menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (<i>margin of error</i>) sebesar 10% (0,1)	Indonesia	Kuesioner dengan skala Likert lima poin	Menggunakan perangkat lunak statistik SPSS versi 25 dan tahapan analisis meliputi; Analisis statistik deskriptif, Uji asumsi klasik, Analisis regresi linear sederhana, Uji hipotesis.	Ada Pengaruh	Muslihat (2025).
3.	<i>Work-life balance</i>	Kuantitatif	226 Karyawan Generasi Z yang diambil menggunakan teknik <i>Purposive Sampling</i> .	Indonesia	Kuesioner dengan skala Likert	Analisis mencakup uji reliabilitas, uji validitas, uji asumsi klasik, uji statistik, serta regresi linier sederhana melalui IBM SPSS 22	Ada Pengaruh	Ridwan et al., (2024)

No.	Variabel Antecedent	Metode	Sampel	Lokasi Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Analisis Data	Keterangan	Sumber
4	<i>WORK LIFE BALANCE, EMPLOYEE ENGAGEMENT, BURNOUT DAN ORGANIZATIONAL JUSTICE</i>	Kuantitatif	100 karyawan Generasi Z.	Indonesia	Kuesioner dengan skala Likert lima poin	Analisis data menggunakan SPSS 23. Analisis meliputi; uji koefisien determinasi (R ²) dan uji hipotesis.	Ada Pengaruh	Pramushinta et al., (2024)
5.	<i>Work-life balance dan Stress Kerja</i>	Kuantitatif	42 Karyawan Generasi Z yang diambil menggunakan teknik <i>Sampling jenuh</i> .	Indonesia	Kuesioner dengan skala Likert	Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan aplikasi SPSS	Ada Pengaruh	Huda dan Winarsih (2026)
6.	<i>Work-life balance dan Stress Kerja</i>	Kuantitatif	100 Karyawan Generasi Z yang dihitung menggunakan rumus slovin dan teknik penarikan sample menggunakan <i>Purposive Sampling</i> .	Indonesia	Kuesioner dengan skala Likert lima poin	Analisis menggunakan Perangkat lunak Smart PLS 4.0 SEM. Analisis meliputi; Analisa <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran), Analisa <i>Inner Model</i> (Model Struktural), dan Pengujian Hipotesis	Ada Pengaruh	Haq (2024)
7.	<i>WORK LIFE BALANCE, EMPLOYEE ENGAGEMENT, BURNOUT</i>	Kuantitatif	55 Karyawan Generasi Z yang diambil menggunakan teknik <i>Sampel Jenuh</i> .	Indonesia	Kuesioner dengan skala Likert	Analisis Regresi Linear Berganda menggunakan SPSS.	Ada Pengaruh	Nurkhafifah et al., (2025)

No.	Variabel Antecedent	Metode	Sampel	Lokasi Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Analisis Data	Keterangan	Sumber
8.	<i>Work-life balance</i>	Kuantitatif	74 Karyawan Generasi Z yang diambil menggunakan teknik <i>Sampling Jenuh</i> .	Indonesia	Kuesioner dengan skala Likert dan Observasi	Analisis menggunakan uji statistik yang terdiri dari uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji regresi sederhana, uji hipotesis (uji t) dan uji koefisien determinasi.	Ada Pengaruh	Hasan dan Rahman (2026)
9.	<i>Work-life balance, Career Development, dan Compensation</i>	Kuantitatif	100 Karyawan Generasi Z yang diambil menggunakan teknik <i>Purposive Sampling</i> .	Indonesia	Kuesioner dengan skala Likert	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM) menggunakan software SmartPLS 3.0, meliputi evaluasi outer model (<i>outer loading, AVE, cross loading, composite reliability</i>) dan inner model (<i>R-Square, path coefficient</i> , uji hipotesis melalui <i>bootstrapping</i>).	Ada Pengaruh	Virginia dan Swasti (2025)
10.	<i>Work - Life Balance</i> dan Komitmen Organisasi	Kuantitatif	66 Karyawan Generasi Z yang diambil menggunakan teknik <i>Purposive Sampling</i> .	Indonesia	Kuesioner dengan skala Likert	Analisis regresi linier berganda yang mencakup pengujian hipotesis melalui uji t secara parsial, uji F secara simultan, dan analisis koefisien determinasi menggunakan perangkat lunak SPSS 27.	Ada Pengaruh	Larasatri dan Saputro (2025)

Peran *Work-life balance* pada Generasi Z

Seluruh artikel yang dikaji menunjukkan pola yang cukup konsisten: *work-life balance* (WLB) secara umum berperan dalam menurunkan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z, meskipun kekuatan dan jalur pengaruhnya bervariasi tergantung variabel penyerta yang diikutsertakan dalam masing-masing model penelitian. Bagi Generasi Z, *work-life balance* bukan sekadar pengaturan waktu kerja, melainkan representasi dari nilai hidup yang mereka junjung, yaitu kebebasan mengelola peran profesional tanpa mengorbankan kesehatan fisik, mental, maupun hubungan personal (Pasaribu et al., 2025). Karakteristik generasi yang tumbuh di era digital dengan akses informasi luas turut membuat mereka lebih sensitif terhadap ketimpangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi dibandingkan generasi sebelumnya.

Work-life balance sebagai Prediktor Tunggal terhadap *Turnover Intention*.

Pada model penelitian yang menempatkan *work-life balance* sebagai variabel prediktor tunggal, pengaruhnya terhadap *turnover intention* terbukti kuat dan signifikan. Muslihat (2025) menemukan *work-life balance* mampu menjelaskan 65,2% variasi *turnover intention* pada pekerja Generasi Z, sementara Hasan dan Rahman (2026) melaporkan kontribusi sebesar 49% pada karyawan Generasi Z di PDAM. Pola serupa dikonfirmasi oleh Haq (2024) pada pekerja Generasi Z di Kota Malang, meskipun penelitian tersebut sekaligus melibatkan stres kerja sebagai variabel kedua. Ridwan, Deasyanti, dan Suryatri (2024) memperkuat pola ini melalui sampel yang lebih besar yaitu 226 karyawan Generasi Z di Jabodetabek, menggunakan instrumen *Work-Life Balance Scale* dari Fisher et al. (2009), dan menemukan *work-life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* meski dengan kontribusi yang lebih moderat (26,8%) dibandingkan studi lain. Larasati dan Saputro (2025) menambahkan dimensi organisasional dengan menunjukkan bahwa *work-life balance*, bersama komitmen organisasi, secara parsial menurunkan niat keluar karyawan Generasi Z di PT Tritama Mitra Lestari. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa ketika *work-life balance* diuji secara independen atau dengan variabel organisasional yang relatif stabil seperti komitmen, perannya sebagai determinan *turnover intention* cenderung konsisten dan kuat.

Work-life balance dalam Interaksi dengan Variabel Psikososial

Kekuatan pengaruh *work-life balance* tampak lebih kompleks ketika diuji bersamaan dengan variabel psikososial seperti stres kerja, *burnout*, dan *employee engagement*. Purnama, Nabila, dan Aprilia (2026) menemukan bahwa stres kerja turut berperan bersama *work-life balance* dalam memengaruhi *turnover intention* pekerja Generasi Z di Yogyakarta, mengindikasikan bahwa sebagian pengaruh *work-life balance* tersalurkan melalui penurunan tingkat stres, bukan murni pengaruh langsung. Pola yang lebih menarik ditemukan oleh Nurkhaifah, Umar, dan Sulfitra (2025), bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di Banda Aceh, tetapi menjadi signifikan ketika diuji bersama *employee engagement* dan *burnout* secara simultan. Ini menunjukkan bahwa efek *work-life balance* terhadap *turnover intention* dapat "tersembunyi" apabila hanya diuji sendiri, dan baru tampak nyata dalam konstelasi bersama variabel psikososial lain. Temuan Pramushinta, Winarto, dan Biyanto (2024) memperkuat kompleksitas ini, yang mana *work-life balance*, *organizational justice*, dan *burnout* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, namun *employee engagement* justru tidak signifikan, sebuah hasil yang berlawanan dengan asumsi umum bahwa keterikatan kerja selalu menjadi penyalur utama pengaruh *work-life balance*.

Dalam kerangka *Job Demands-Resources*, temuan ini dapat dimaknai bahwa *work-life balance* sebagai *job resources* tidak bekerja dalam ruang hampa. Efektivitasnya sangat bergantung pada seberapa besar *job demands* (seperti beban kerja dan tekanan emosional) yang dihadapi karyawan pada saat bersamaan. Ketika *job demands* tinggi dan tidak diimbangi sumber daya psikologis lain, kontribusi *work-life balance* semata tidak cukup untuk menekan niat keluar karyawan.

Work-life balance Bersama Variabel Pengembangan Karier dan Kompensasi

Selain variabel psikososial, penyerta lain yang turut relevan adalah pengembangan karier dan kompensasi. Virginia dan Swasti (2025) menemukan bahwa *work-life balance*, *career development*, dan *compensation* masing-masing memberikan kontribusi independen dalam menurunkan *turnover intention* Generasi Z di Surabaya, mengindikasikan bahwa ketiga aspek tersebut saling melengkapi, bukan saling menggantikan, sebagai faktor retensi. Hal ini sejalan dengan karakteristik Generasi Z

yang tidak hanya mengutamakan keseimbangan waktu, tetapi juga kejelasan jenjang karier dan kelayakan kompensasi sebagai bagian dari kualitas hidup kerja secara menyeluruh.

Implikasi Praktis

Secara keseluruhan, sintesis dari sembilan artikel dan satu karya tugas akhir ini menegaskan bahwa *work-life balance* merupakan determinan penting namun tidak berdiri sendiri dalam menekan *turnover intention* Generasi Z. Organisasi perlu memandang *work-life balance* sebagai satu komponen dalam strategi retensi yang lebih luas, yang mencakup pengelolaan beban kerja untuk mencegah stres dan burnout, penguatan keadilan organisasional, serta penyediaan jenjang karier dan kompensasi yang kompetitif. Kebijakan fleksibilitas kerja semata, tanpa disertai perhatian pada *job demands* lain yang dihadapi karyawan, berisiko tidak cukup efektif dalam mempertahankan talenta muda di tengah tingginya mobilitas kerja Generasi Z.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan sintesis dari sembilan artikel jurnal nasional dan satu karya tugas akhir yang dikaji, *work-life balance* (WLB) terbukti berperan penting dalam menurunkan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z, meskipun perannya tidak bersifat tunggal dan seragam di setiap konteks. Ketika diuji sebagai prediktor tunggal atau bersama variabel organisasional yang relatif stabil seperti komitmen organisasi, *work-life balance* secara konsisten menunjukkan pengaruh negatif yang kuat terhadap *turnover intention*. Namun, ketika diuji bersama variabel psikososial seperti stres kerja, burnout, *employee engagement*, dan *organizational justice*, kekuatan pengaruh *work-life balance* menjadi lebih bervariasi, bahkan pada sebagian kasus baru signifikan ketika hadir bersama variabel-variabel tersebut secara simultan. Hal ini menegaskan bahwa *work-life balance* bekerja sebagai *job resources* yang efektivitasnya bergantung pada *job demands* dan sumber daya psikologis lain yang turut dihadapi karyawan. Bagi Generasi Z, *work-life balance* juga tidak semata dimaknai sebagai pembagian waktu, melainkan representasi dari kualitas hidup secara menyeluruh yang turut ditentukan oleh kejelasan jenjang karier, kelayakan kompensasi, dan lingkungan kerja yang suportif secara psikologis, sehingga perlu dipandang sebagai satu komponen dalam strategi retensi yang lebih luas, bukan solusi tunggal yang berdiri sendiri.

Implikasi teoretis dari temuan ini memperkaya pemahaman mengenai mekanisme *work-life balance* dalam kerangka *Job Demands-Resources*, khususnya dalam menjelaskan mengapa pengaruhnya terhadap *turnover intention* dapat "tersembunyi" atau justru menguat tergantung variabel penyerta yang diikutsertakan dalam model penelitian. Secara praktis, organisasi disarankan untuk tidak menjadikan kebijakan fleksibilitas kerja sebagai satu-satunya strategi retensi, melainkan mengintegrasikannya dengan pengelolaan beban kerja yang proporsional, penguatan keadilan organisasional, dukungan kesehatan mental, serta penyediaan jenjang karier dan kompensasi yang kompetitif. Kajian ini juga memiliki keterbatasan karena seluruh artikel yang dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional* pada konteks organisasi di Indonesia, sehingga penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan studi kualitatif atau longitudinal serta menguji peran variabel mediasi maupun moderasi secara lebih sistematis, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana *work-life balance* sesungguhnya berperan dalam menurunkan *turnover intention* pada Generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- 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>
- Haq, M. I. (2024). *Pengaruh work life balance dan stres kerja terhadap turnover intention pada pekerja Generasi Z di Kota Malang* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang]. Etheses UIN Malang.
- Hasan, M. M., & Rahman, T. (2026). Pengaruh work life balance terhadap turnover intention karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Balangan. *JAPB: Jurnal Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis*, 9(1), 502–516. <https://doi.org/10.35722/japb.v9i1.1505>
- Huda, M., & Winarsih, T. (2026). Pengaruh work life balance dan stres kerja terhadap turnover intention karyawan Gen Z di PT Solomon Indo Global. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(2), 219–230.
- Kartika, R. A., Hijrah, L., & Wediawati, T. (2025). *Work life balance dalam paradigma GHRM: Green human resource management*. Star Digital Publishing.

- Larasati, R., dan Saputro, A. H. (2025). Pengaruh keseimbangan work-life balance dan komitmen organisasi terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di PT. Tritama Mitra Lestari. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 3(6), 11331–11342. <https://doi.org/10.61104/alz.v3i6.2867>
- Marzali, A. (2016). Menulis kajian literatur. *ETNOSIA: Jurnal Etnografi Indonesia*, 1(2), 27–36. <https://doi.org/10.31947/etnosia.v1i2.1613>
- 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>
- Muslihat, T. Y. (2025). Pengaruh work-life balance terhadap turnover intention pada pekerja Generasi Z. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 1476–1484.
- Nurkhafifah, S., Umar, Z., & Sulfitra. (2025). Pengaruh work-life balance, employee engagement, dan burnout terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di Banda Aceh. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 26(2), 41–49. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v26i2.1535>
- Pasaribu, R., Lestari, T. D. Y., Rangkuti, N. A., Azyura, R., & Wadi, M. A. (2025). Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja pada Generasi Z. *JAEM: Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen*, 2(3), 662–672. <https://doi.org/10.61722/jaem.v2i3.5772>
- Pramushinta, A., Winarto, W. W., & Biyanto, F. (2024). Pengaruh work life balance, employee engagement, burnout dan organizational justice terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(12), 75–88. <https://doi.org/10.572349/neraca.v2i12.2920>
- Purnama, D. N., Nabila, K. S., & Aprilia, N. I. (2026). Analisis pengaruh work-life balance dan stres kerja terhadap turnover intention pada pekerja Generasi Z: Studi kasus di Yogyakarta. *J-MSDM: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(2), 1–13.
- Ramayanti, R., Rachmawati, N. A., Azhar, Z., & Azman, N. H. N. (2024). *Langkah demi langkah systematic literature review dan meta-analysis*. PT. RajaGrafindo Persada.
- Ridwan, M. M., Deasyanti, & Suryaratri, R. D. (2024). Pengaruh work life balance terhadap turnover intention generasi Z di Jabodetabek. *PAIS UNDA: Parade Ilmiah Psikologi UNTAG Samarinda*, 2(1), 1–8.
- Virginia, S. V., & Swasti, I. K. (2025). Influence of work-life balance, career development, and compensation on Generation Z's turnover intentions in Surabaya. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(4), 1–10. <https://doi.org/10.61132/ijems.v2i4.891>