

## **Turnover intention mahasiswa generasi Z: Pengaruh work-life balance dan kompensasi dengan mediasi kepuasan kerja**

Maidir Sutino\*, Syahbandi, Ikram Yakin, Titik Rosnani, Hasanudin  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura, Indonesia

\*) Korespondensi (e-mail: [b1022221007@student.untan.ac.id](mailto:b1022221007@student.untan.ac.id))

### **Abstract**

This study aims to analyze the influence of work-life balance and compensation on turnover intention, both directly and through job satisfaction as a mediating variable, among Generation Z employees working in coffee shops in Pontianak City. The method used is quantitative, employing Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The research sample involved 194 respondents, namely students aged 18–26 years who are still actively studying and have at least one year of work experience in a coffee shop, which was selected through the purposive sampling method. The results of the study show that Work-Life Balance has a negative and significant effect on Turnover Intention, both directly and indirectly through Job Satisfaction, as a mediating variable, among Generation Z employees working in coffee shops in the Pontianak City area. Meanwhile, compensation does not have a significant direct effect on Turnover Intention, but it has a positive and significant effect on Job Satisfaction, which, in turn, reduces Turnover Intention. In addition, Job Satisfaction has been shown to have a negative and significant effect on Turnover Intention and to mediate the relationship between Work-Life Balance and Compensation for Turnover Intention.

Keywords: Compensation, Job Satisfaction, Turnover intention, Work-life balance.

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work-life balance* dan kompensasi terhadap *turnover intention* baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z yang bekerja di *coffee shop* di Kota Pontianak. Metode yang digunakan adalah kuantitatif, dengan teknik analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Sampel penelitian melibatkan 194 responden, yaitu mahasiswa berusia 18–26 tahun yang masih aktif kuliah serta memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun di *coffee shop*, yang dipilih melalui metode *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z yang bekerja di *coffee shop* area Kota Pontianak. Sementara itu, Kompensasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Turnover Intention*, namun memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, yang selanjutnya berdampak pada penurunan *Turnover Intention*. Selain itu, Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, serta berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention*.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Kompensasi, *Turnover intention*, *Work-life balance*.

---

How to cite: Sutino, M., Syahbandi, S., Yakin, I., Rosnani, T., & Hasanudin, H. (2026). Turnover intention mahasiswa generasi Z: Pengaruh work-life balance dan kompensasi dengan mediasi kepuasan kerja. *Journal of Management and Digital Business*, 6(1), 273–292. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i1.2840>

---



## 1. Pendahuluan

Fenomena *turnover intention*, yaitu kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, menjadi perhatian penting dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya pada sektor jasa yang padat karya seperti industri *coffee shop*. Tingginya tingkat turnover dapat menimbulkan berbagai dampak negatif bagi organisasi, antara lain meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan ulang, menurunnya kualitas pelayanan, serta terganggunya keberlangsungan operasional yang sangat bergantung pada keterampilan dan stabilitas tenaga kerja (Brahmannanda & Dewi, 2020). Permasalahan ini menjadi semakin relevan pada industri *coffee shop* yang memiliki karakteristik pekerjaan dengan mobilitas tenaga kerja yang relatif tinggi.

Beberapa tahun terakhir, industri *coffee shop* di Indonesia berkembang pesat, khususnya di kota besar seperti Jakarta, Surabaya, dan Pontianak. Data Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Pontianak mencatat jumlah *coffee shop* meningkat lebih dari 20% dalam lima tahun terakhir, seiring tren gaya hidup generasi muda. *Coffee shop* kerap menjadi pilihan utama mahasiswa untuk bekerja paruh waktu karena fleksibilitas waktu, suasana kerja yang dinamis, serta peluang menambah pengalaman. Namun, di balik daya tarik tersebut, sektor ini menghadapi permasalahan serius berupa tingginya *turnover intention*, terutama di kalangan Generasi Z yang mendominasi tenaga kerja *coffee shop* (BPS Pontianak, 2023). Fenomena ini menunjukkan bahwa masalah *turnover intention* di kalangan karyawan *coffee shop* bukan hanya fenomena lokal, tetapi juga tantangan global yang terkait dengan karakteristik generasi muda dan kondisi kerja di sektor jasa (Salama et al., 2022).

Fenomena tingginya mobilitas tenaga kerja juga terlihat pada sejumlah *coffee shop* lokal di Kota Pontianak. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti pada beberapa *coffee shop* di Kota Pontianak, pengelola usaha menyampaikan bahwa karyawan yang berstatus mahasiswa cenderung memiliki masa kerja yang relatif singkat dan sering kali mengundurkan diri secara tiba-tiba, terutama ketika memasuki periode ujian perkuliahan atau ketika memperoleh tawaran pekerjaan lain dengan kompensasi yang lebih menarik (Yaqin & Indradewa, 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada sektor *coffee shop* skala lokal menghadapi tantangan tersendiri dalam mempertahankan karyawan muda yang sebagian besar berasal dari Generasi Z (Nahar & Wirawan, 2025).

Generasi Z (lahir 1997–2012) dikenal memiliki karakter adaptif, kreatif, serta menghargai fleksibilitas dalam bekerja, namun pada saat yang sama cenderung memiliki tingkat loyalitas kerja yang relatif rendah. Survei Growth & Scale Talent Playbook (2023) menunjukkan bahwa 91% karyawan baru memiliki niat untuk berpindah pekerjaan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, seperti kompensasi, ketidaksesuaian nilai organisasi, dan terbatasnya kesempatan pengembangan diri (Alpha JWC Ventures, 2023). Rendahnya loyalitas ini sering dipicu oleh ketidakseimbangan *Work-life balance*, khususnya bagi (mahasiswa) yang harus membagi waktu antara kuliah dan pekerjaan, sehingga rentan mengalami stres, kelelahan, dan penurunan kepuasan kerja (Nasution & Ali, 2020). Selain itu, persepsi terhadap kompensasi yang tidak adil turut memperburuk *turnover intention*, terutama

ketika gaji dianggap tidak sebanding dengan beban kerja maupun biaya hidup (D. Z. Putri & Trinanda, 2025).

Salah satu faktor yang diduga berpengaruh terhadap *turnover intention* adalah *work-life balance*. *Work-life balance* merujuk pada kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi tanpa mengalami konflik peran yang berlebihan (Said & Adinna, 2025). Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti jadwal kerja yang tidak fleksibel atau beban kerja yang tinggi, dapat meningkatkan stres kerja dan pada akhirnya mendorong munculnya niat untuk meninggalkan pekerjaan (Thalia et al., 2025). Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*, di mana semakin baik keseimbangan kerja hidup yang dirasakan karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk keluar dari pekerjaan (Akelois et al., 2025). Oleh karena itu, intervensi organisasi yang meningkatkan fleksibilitas kerja, pengaturan jam kerja yang adil, dan dukungan untuk keseimbangan peran diharapkan dapat menurunkan *turnover intention*, terutama pada pekerja paruh waktu dan karyawan mahasiswa yang rentan terhadap konflik peran antara studi dan pekerjaan (Gendy & Kurniawan, 2026).

Selain *work-life balance*, faktor lain yang sering dikaitkan dengan *turnover intention* adalah kompensasi. Kompensasi tidak hanya mencakup aspek finansial seperti upah, bonus, dan tunjangan, tetapi juga kompensasi non-finansial seperti penghargaan, fleksibilitas kerja, serta kesempatan pengembangan diri (Kusumajaya & Putri, 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya menurunkan *turnover intention* (Yaqin & Indradewa, 2025). Namun demikian, beberapa studi juga menemukan bahwa hubungan antara kompensasi dan *turnover intention* tidak selalu signifikan, sehingga menunjukkan adanya kemungkinan peran variabel lain yang memediasi hubungan tersebut (Sugianto et al., 2022).

Meskipun berbagai penelitian telah membahas faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*, sebagian besar studi masih berfokus pada karyawan di sektor formal atau perusahaan berskala besar. Penelitian yang secara khusus mengkaji pekerja paruh waktu pada sektor usaha kecil dan menengah, khususnya industri *coffee shop* lokal, masih relatif terbatas. Selain itu, peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara *work-life balance*, kompensasi, dan *turnover intention* pada pekerja Generasi Z di sektor ini juga belum banyak diteliti (Avrilian & Fuad, 2024).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini memiliki kontribusi pada dua aspek utama. Pertama, penelitian ini memperkaya literatur mengenai determinan *turnover intention* dengan menguji peran *work-life balance* dan kompensasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kedua, penelitian ini memberikan kontribusi kontekstual dengan mengkaji fenomena tersebut pada karyawan Generasi Z yang bekerja di *coffee shop* lokal di Kota Pontianak, yang

sebagian besar merupakan mahasiswa pekerja paruh waktu dengan karakteristik kerja yang berbeda dibandingkan pekerja pada sektor formal.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan kompensasi terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di *coffee shop* di Kota Pontianak, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## 2. Tinjauan Pustaka

### ***Two Factor Theory***

Penelitian ini berlandaskan pada *Two-Factor Theory* yang dikembangkan oleh Herzberg, yang menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan ditentukan oleh dua kelompok faktor, yaitu faktor higienis (*hygiene factors*) dan faktor motivator (*motivator factors*) (Alrawahi et al., 2020). Faktor higienis mencakup aspek-aspek eksternal seperti kompensasi, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal. Faktor ini tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, namun ketiadaannya dapat menimbulkan ketidakpuasan dan meningkatkan *turnover intention* (Yaqin & Indradewa, 2025). Sebaliknya, faktor motivator berkaitan dengan aspek intrinsik seperti tanggung jawab, pengakuan, serta *work-life balance*, yang berperan penting dalam menciptakan kepuasan dan komitmen kerja yang lebih tinggi (Safitri & Musoli, 2025). Dalam kerangka penelitian ini, kompensasi dipandang sebagai faktor yang mencegah munculnya ketidakpuasan, sedangkan *work-life balance* diposisikan sebagai faktor motivator yang memperkuat kepuasan kerja (Nasution & Ali, 2020). Ketidakseimbangan dalam kedua faktor tersebut berpotensi menimbulkan ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan *turnover intention*. Dengan demikian, teori ini memberikan dasar teoretis yang kuat untuk menjelaskan hubungan antara *work-life balance*, kompensasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention* dalam konteks karyawan generasi muda.

### ***Equity Theory***

Penelitian ini juga berlandaskan pada *Equity Theory* yang dikemukakan Adams, J. S. menekankan bahwa kepuasan kerja dan perilaku karyawan ditentukan oleh persepsi terhadap keadilan distribusi antara input seperti waktu, usaha, dan keterampilan dan output seperti kompensasi, pengakuan, serta kesempatan pengembangan (Ahmadpour-samani et al., 2022). Ketika karyawan merasa bahwa kontribusinya tidak sebanding dengan imbalan yang diterima, muncul persepsi ketidakadilan yang memicu ketidakpuasan kerja dan pada akhirnya dapat meningkatkan *turnover intention* (Lubis, 2020). Dalam konteks penelitian ini, kompensasi dipandang sebagai bentuk keadilan distributif yang utama, sedangkan *work-life balance* merepresentasikan keadilan dalam pembagian waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika kedua aspek ini tidak terpenuhi secara adil, karyawan cenderung mengalami ketidakpuasan kerja yang berujung pada niat untuk meninggalkan organisasi (Yaqin & Indradewa, 2025). Teori ini menjadi landasan penting untuk memahami bagaimana persepsi keadilan dalam kompensasi dan keseimbangan kehidupan kerja dapat memengaruhi retensi karyawan, khususnya di

kalangan generasi muda yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap keadilan dan fleksibilitas kerja (D. Z. Putri & Trinanda, 2025).

### **Work-life balance**

*Work-life balance* merupakan kemampuan seseorang untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan aspek kehidupan pribadinya sehingga tidak ada satu aspek yang mengganggu aspek lainnya (Yaqin & Indradewa, 2025). Keseimbangan ini penting karena ketidakseimbangan dapat memunculkan stres, menurunkan kepuasan kerja, dan meningkatkan keinginan berpindah kerja (Nahar & Wirawan, 2025). Indikator variabel *Work-life balance* adalah keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, keseimbangan komitmen, dan keseimbangan kepuasan (Nasution & Ali, 2020). Generasi Z, yang sangat mengutamakan fleksibilitas, cenderung lebih rentan terhadap *turnover* ketika keseimbangan hidup-kerja tidak terpenuhi (Soleha & Wulandaru, 2025).

### **Kompensasi**

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang telah mereka berikan, yang terdiri atas kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial mencakup gaji, insentif, tunjangan dan bonus yang diberikan secara langsung dalam bentuk materi (D. Z. Putri & Trinanda, 2025). Sementara itu, kompensasi non-finansial meliputi aspek-aspek seperti pengakuan, peluang pengembangan karier, hubungan kerja yang harmonis, serta fleksibilitas waktu kerja (Hia & Adam, 2024). Kompensasi finansial dikategorikan sebagai faktor higienis yang dapat mencegah ketidakpuasan kerja, sedangkan kompensasi non-finansial berperan sebagai faktor motivator yang meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Yaqin & Indradewa, 2025). Ketika karyawan menilai bahwa kompensasi yang diterima tidak sepadan dengan kontribusinya atau tidak memenuhi kebutuhan intrinsiknya, maka muncul persepsi ketidakadilan dan ketidakpuasan kerja yang berpotensi meningkatkan *turnover intention*, yaitu niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (Lubis, 2020). Oleh karena itu, keseimbangan antara kompensasi finansial dan non-finansial menjadi elemen penting dalam strategi retensi karyawan, terutama bagi pekerja paruh waktu seperti karyawan coffee shop yang sensitif terhadap keadilan dan penghargaan kerja (Kusumajaya & Putri, 2022).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul dari evaluasi atas berbagai aspek pekerjaan (Thalia et al., 2025). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik, seperti peluang pengembangan, serta faktor ekstrinsik, seperti kompensasi dan kondisi kerja (Ahmaddien, 2023). Indikator variabel kepuasan kerja adalah faktor psikologi, faktor sosial, faktor fisik, hubungan dengan rekan kerja (Nasution & Ali, 2020). Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja dipandang sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh *Work-life balance* dan kompensasi terhadap *turnover intention* (Mandasari & Irawanto, 2023).

### **Turnover intention**

*Turnover intention* adalah niat individu untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela, baik dalam waktu dekat maupun di masa depan (Alpha JWC Ventures, 2023). Niat ini sering dipandang sebagai prediktor paling kuat dari perilaku *turnover* aktual. Menurut Ramlah et al. (2021), *turnover intention* dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta faktor eksternal seperti peluang kerja lain. Indikator variabel *turnover intention* adalah mempertimbangkan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan, aktif mencari pekerjaan baru dan mempertimbangkan untuk pindah apabila ada tawaran (Salama et al., 2022). Pada mahasiswa generasi Z, *turnover intention* cenderung tinggi karena faktor fleksibilitas dan kompensasi yang sering kali tidak sesuai dengan ekspektasi (Brahmannanda & Dewi, 2020).

### **Work-life Balance Terhadap Turnover Intention**

Temuan empiris juga menunjukkan bahwa persepsi terhadap work-life balance secara konsisten berkorelasi negatif dengan turnover intention. Safitri & Musoli (2025) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi keseimbangan kerja-hidup yang baik cenderung memiliki niat keluar yang lebih rendah. Dalam perspektif *Two-Factor Theory*, *work-life balance* dapat dipahami sebagai faktor yang berkaitan dengan kualitas pengalaman kerja yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Herzberg menjelaskan bahwa ketika organisasi mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, karyawan cenderung merasakan pengalaman kerja yang lebih positif dan bermakna. Yaqin & Indradewa (2025) dalam studi pada karyawan generasi Z di Jabodetabek menemukan bahwa *work-life balance* secara langsung dan melalui kepuasan kerja menurunkan *turnover intention*. Nahar & Wirawan (2025) juga melaporkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap niat keluar, melalui mekanisme kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Demikian pula, Soleha & Wulandaru (2023) menegaskan bahwa organisasi yang mendukung *work-life balance* mampu meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *turnover intention*. Berdasarkan kajian ini, dapat dikemukakan bahwa semakin baik persepsi karyawan terhadap *work-life balance*, semakin rendah kemungkinan mereka memiliki niat untuk keluar dari organisasi, sehingga *work-life balance* layak dijadikan variabel prediktor dalam model *turnover intention*.

H1: *Work-life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

### **Kompensasi Terhadap Turnover Intention**

Kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang menentukan loyalitas dan retensi karyawan dalam organisasi. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja mampu menciptakan kepuasan kerja serta mengurangi niat karyawan untuk keluar (Yaqin & Indradewa, 2025). Sebaliknya, persepsi terhadap kompensasi yang tidak seimbang atau tidak kompetitif dapat menimbulkan ketidakpuasan dan mendorong karyawan mencari peluang kerja lain (Kusumajaya & Putri, 2022). Dalam kerangka *Two-Factor Theory*, kompensasi diposisikan sebagai hygiene factor yang berfungsi untuk mencegah munculnya ketidakpuasan kerja. Selain itu, *Equity Theory* menjelaskan bahwa karyawan menilai keadilan kompensasi dengan

membandingkan antara kontribusi yang mereka berikan (*input*) dan imbalan yang diterima (*output*). Penelitian empiris menunjukkan bahwa baik kompensasi finansial, seperti gaji dan bonus, maupun kompensasi non-finansial, seperti pengakuan dan peluang pengembangan diri, memiliki hubungan negatif signifikan dengan *turnover intention* (Lubis, 2020). Studi lain juga menegaskan bahwa peningkatan sistem kompensasi berbasis kinerja dapat menekan niat keluar karyawan melalui peningkatan kepuasan dan komitmen organisasi (Hia & Adam, 2024). Dengan demikian, kompensasi yang memadai dan adil berperan penting tidak hanya sebagai faktor yang mencegah ketidakpuasan, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam menurunkan tingkat *turnover intention*, terutama pada karyawan muda di sektor jasa (D. Z. Putri & Trinanda, 2025).

H2: Kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

### **Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja**

*Work-life balance* merupakan faktor penting yang menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan, terutama pada generasi muda yang menuntut keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika individu mampu mengelola waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, mereka cenderung merasa lebih puas, termotivasi, dan memiliki keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi (Said & Adinna, 2025). Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan stres, kelelahan emosional, serta menurunkan kepuasan kerja (Mandasari & Irawanto, 2023). Dalam perspektif *Two-Factor Theory*, *work-life balance* dapat dipahami sebagai faktor yang berkaitan dengan kualitas pengalaman kerja yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karena mampu menciptakan kondisi psikologis yang stabil dan meningkatkan persepsi karyawan terhadap kualitas hidup (Ahmaddien, 2023). Selain itu, organisasi yang mendukung fleksibilitas kerja dan kesejahteraan pribadi karyawan terbukti lebih mampu mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Thalia et al., 2025). Dengan demikian, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi determinan penting dalam pembentukan kepuasan kerja yang berkelanjutan.

H3: *Work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Kompensasi finansial seperti gaji, insentif, dan tunjangan memberikan rasa aman dan penghargaan atas kontribusi karyawan, sedangkan kompensasi nonfinansial seperti pengakuan, kesempatan pengembangan diri, dan lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi intrinsik (Alfian et al., 2023). Menurut *Equity Theory*, kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh persepsi terhadap keadilan dalam sistem kompensasi. Karyawan akan mengevaluasi apakah imbalan yang diterima sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam sistem kompensasi memiliki pengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja; ketika karyawan merasa kompensasi yang diterima sepadan dengan beban kerja, mereka cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Lestari et al., 2024). Sebaliknya, kompensasi yang tidak adil dapat menimbulkan ketidakpuasan dan berdampak pada penurunan produktivitas (Rachmawati et al., 2025). Studi terkini juga menegaskan bahwa kombinasi kompensasi finansial dan nonfinansial yang efektif dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis serta rasa memiliki terhadap Perusahaan (Roedyati & Purwanti, 2025). Oleh karena itu, sistem kompensasi yang dirancang dengan baik menjadi determinan penting dalam membangun kepuasan kerja yang berkelanjutan.

H4: Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam menentukan tingkat *turnover intention* di kalangan karyawan. Ketika individu merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari segi lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun sistem kompensasi, maka kecenderungan untuk meninggalkan organisasi akan menurun secara signifikan (Safutra & Herfianti, 2024). Sebaliknya, ketidakpuasan kerja sering kali menjadi pemicu utama munculnya niat untuk berpindah pekerjaan, terutama pada generasi muda yang memiliki orientasi tinggi terhadap keseimbangan hidup dan perkembangan karier (Rahmayani et al., 2024). Kepuasan kerja merupakan salah satu determinan utama yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Dalam kerangka *Two-Factor Theory*, kepuasan kerja mencerminkan terpenuhinya faktor-faktor yang memberikan pengalaman kerja yang positif bagi karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karena mampu meningkatkan komitmen afektif dan rasa keterikatan terhadap organisasi (Widyaningrum & Sari, 2026). Selain itu, faktor psikologis seperti rasa dihargai dan penghargaan terhadap prestasi turut memperkuat hubungan tersebut dengan menumbuhkan loyalitas kerja yang lebih tinggi (Kusumastuti et al., 2024). Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja menjadi strategi penting bagi organisasi untuk mengurangi tingkat *turnover intention*, khususnya di sektor jasa yang memiliki dinamika tenaga kerja tinggi seperti *coffee shop* atau usaha ritel.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

### ***Work-life Balance* Terhadap *Turnover Intention* dimediasi Kepuasan Kerja**

*Work-life balance* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya menurunkan niat untuk meninggalkan organisasi (Gendy & Kurniawan, 2026). Ketika keseimbangan ini tercapai, individu merasa lebih bahagia, produktif, dan loyal terhadap perusahaan, karena kebutuhan personal dan profesionalnya dapat terpenuhi dengan baik (Eliana & Negoro, 2024). Sebaliknya, ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi sering menimbulkan stres kerja serta kelelahan emosional, yang menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan kecenderungan *turnover intention* (Yuliani &

Ekhsan, 2024). Dalam perspektif *Two-Factor Theory*, *work-life balance* tidak hanya memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh *work-life balance* terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari pekerjaan (Akelois et al., 2025). Dengan demikian, strategi organisasi dalam mendukung kebijakan fleksibilitas kerja dan kesejahteraan karyawan bukan hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menjadi kunci dalam mengurangi *turnover intention* di kalangan pekerja muda.

H6: *Work-life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* dimediasi kepuasan kerja.

### **Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* dimediasi Kepuasan Kerja**

Kompensasi memiliki pengaruh penting terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kompensasi yang adil dan kompetitif, baik finansial seperti gaji dan insentif maupun nonfinansial seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan diri, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Aripah et al., 2025). Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima sesuai dengan kontribusinya, muncul rasa puas yang memperkuat komitmen terhadap organisasi dan menurunkan keinginan untuk keluar (Brahmannanda & Dewi, 2020). Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dalam kompensasi sering kali menjadi pemicu ketidakpuasan kerja yang berujung pada meningkatnya *turnover intention* (Agustinningtyas & Dewi, 2020). Dalam perspektif *Equity Theory*, kompensasi yang dipersepsikan adil dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa bahwa kontribusi yang diberikan telah dihargai secara layak oleh organisasi. Penelitian terkini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kompensasi dapat memengaruhi niat karyawan untuk bertahan atau meninggalkan Perusahaan (Ramlah et al., 2021). Dengan demikian, sistem kompensasi yang efektif dan dirasakan adil tidak hanya berfungsi sebagai alat penghargaan ekonomi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun kepuasan kerja dan mengurangi *turnover intention* secara berkelanjutan.

H7: Kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* dimediasi kepuasan kerja.

### **3. Metode Penelitian**

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan aplikasi Smart PLS 4.0 sebagai alat pengolahan data. Karena sesuai untuk ukuran sampel kecil dan mampu menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel (Hair et al., 2021). Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z (usia 18–26 tahun) yang bekerja di *coffee shop* di Kota Pontianak, dengan kriteria satu tahun bekerja dan berstatus mahasiswa aktif. Jumlah sampel ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu memilih responden berdasarkan kriteria sampel yang ditentukan (Sugiyono, 2019). Berdasarkan data lapangan, terdapat 69 *coffee shop* di Kota Pontianak yang menjadi cakupan lokasi penelitian.

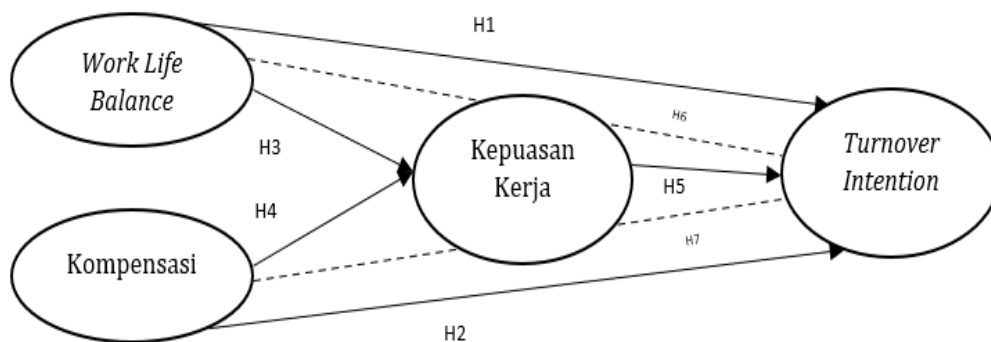
Tabel 1. Operasional Variabel

Variabel	Defenisi Operasional Variabel	Indikator
<i>Work-life balance</i>	Persepsi karyawan mengenai kemampuan mereka dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, khususnya dalam mengatur waktu, keterlibatan, komitmen, serta tingkat kepuasan antara kedua peran tersebut.	(1) keseimbangan waktu, (2) keseimbangan keterlibatan, (3) keseimbangan komitmen, dan (4) keseimbangan kepuasan (Nasution & Ali, 2020)
Kompensasi	Persepsi karyawan terhadap imbalan yang diberikan organisasi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi kerja, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial.	Kompensasi finansial mencakup (1) gaji, (2) insentif, (3) tunjangan dan (4) bonus (D. Z. Putri & Trinanda, 2025) Kompensasi non-finansial meliputi aspek-aspek seperti (5) pengakuan, (6) peluang pengembangan karier, (7) hubungan kerja yang harmonis, serta (8) fleksibilitas waktu kerja (Hia & Adam, 2024)
Kepuasan Kerja	Tingkat perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul sebagai hasil dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan, baik yang berkaitan dengan kondisi psikologis, sosial, maupun lingkungan kerja.	(1) faktor psikologi, (2) faktor sosial, (3) faktor fisik, (4) hubungan dengan rekan kerja (Nasution & Ali, 2020)
<i>Turnover intention</i>	Kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan yang saat ini dijalani	(1) mempertimbangkan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan, (2) aktif mencari pekerjaan baru dan (3) mempertimbangkan untuk pindah apabila ada tawaran (Salama et al., 2022)

Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria responden yaitu karyawan Generasi Z berusia 18–26 tahun, berstatus mahasiswa aktif, serta memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun di coffee shop. Proses pengumpulan data dilakukan dengan mengunjungi coffee shop yang menjadi lokasi penelitian serta menyebarkan kuesioner melalui *Google Form* kepada karyawan yang memenuhi kriteria penelitian. Dalam setiap coffee shop, peneliti merekrut sekitar dua hingga tiga responden yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian. Jumlah sampel menurut Ranatunga et al. (2020) dapat ditentukan dengan 5 hingga 10 kali jumlah indikator, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 19 indikator x 10 = 190. Instrumen berupa kuesioner skala Likert lima poin, yang mengukur variabel *Work-life balance*, kompensasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention* yang disajikan pada Tabel 1.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Menurut Hair et al. (2021), pendekatan SEM-PLS merupakan metode analisis multivariat yang bersifat prediktif dan sangat sesuai digunakan untuk menguji model penelitian yang melibatkan beberapa konstruk laten

beserta indikatornya, termasuk hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung seperti mediasi dan moderasi. Prosedur analisis dalam SEM-PLS terdiri atas dua tahapan utama, yaitu model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Model pengukuran digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk laten dengan indikator-indikator yang merepresentasikannya, sehingga dapat diketahui tingkat validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Sementara itu, model struktural digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten dalam model penelitian, baik hubungan langsung maupun tidak langsung antar konstruk yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian (Hair et al., 2021). Berikut adalah model penelitian dalam penelitian ini.



Gambar 1. Model Penelitian

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1. Hasil penelitian

#### Karakteristik Responden

Tabel 2. Karakteristik Responden

Kategori	Item	Frekuensi (N=194)	Persentase (%)
Usia	18 – 20 Tahun	99	51%
	21 – 23 Tahun	72	37%
	24 – 26 Tahun	23	12%
Posisi Kerja	<i>Barista</i>	46	24%
	<i>Cashier (Kasir)</i>	39	20%
	<i>Waiter/Waitress (Server)</i>	80	41%
	<i>Kitchen Crew / Cook Helper</i>	29	15%
Gaji	< Rp1.500.000	76	39%
	Rp1.500.000 – Rp2.000.000	89	46%
	Rp2.000.001 – Rp2.500.000	26	13%
	> Rp2500000	3	2%
Lama Bekerja	1 Tahun	160	82%
	2 – 3 Tahun	31	16%
	> 3 Tahun	3	2%

Sumber: Data diolah (2026)

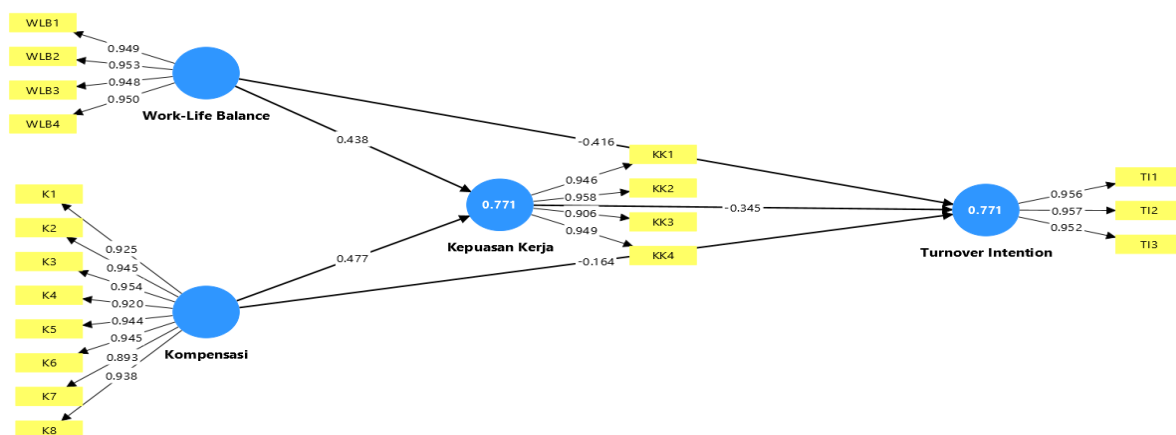
Terdapat 194 responden yang terlibat pada penelitian ini. Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas karyawan Generasi Z yang bekerja di *coffee shop* Kota Pontianak berada pada rentang usia 18–20 tahun sebesar 51%, diikuti usia 21–23 tahun sebesar 37%, dan usia 24–26 tahun sebesar 12%, yang menunjukkan dominasi tenaga kerja usia muda produktif. Dari sisi posisi kerja, responden didominasi oleh

*waiter/waitress* atau *server* sebesar 41%, disusul barista sebesar 24%, kasir sebesar 20%, serta kitchen crew atau cook helper sebesar 15%, yang mencerminkan struktur operasional utama *coffee shop*. Berdasarkan tingkat gaji, sebagian besar responden memperoleh pendapatan pada rentang Rp1.500.000–Rp2.000.000 per bulan sebesar 46%, diikuti gaji di bawah Rp1.500.000 sebesar 39%, Rp2.000.001–Rp2.500.000 sebesar 13%, dan hanya 2% yang memperoleh gaji di atas Rp2.500.000. Sementara itu, dari segi lama bekerja, mayoritas responden memiliki masa kerja satu tahun sebesar 82%, yang mengindikasikan tingginya mobilitas kerja pada sektor *coffee shop*.

### Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### *Uji Validitas dan Reliabilitas*

Pengujian validitas konstruk dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* pada masing-masing indikator. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor*  $\geq 0,7$  (Hair et al., 2021). Sementara itu, pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability* (CR), di mana konstruk dianggap reliabel apabila memiliki nilai AVE lebih dari 0,5 dan CR lebih dari 0,7. Penelitian ini menggunakan 19 item pernyataan, dengan hasil nilai *loading factor* pada masing-masing indikator.



Gambar 2. *Graphical Output*

Hasil *output* dari Smart PLS 4.0 pada bagian *Graphical Output* (Gambar 2) menunjukkan tidak ada nilai *loading factor* yang dibawah kriteria mencukupi validitas yaitu  $> 0,7$ , lebih detail dapat dilihat pada Lampiran A.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Uji Reliabilitas		
	CA	AVE	Keterangan
<i>Work-life balance</i>	0,964	0,903	Reliabel
Kompensasi	0,979	0,871	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,956	0,884	Reliabel
<i>Turnover Intention</i>	0,952	0,912	Reliabel

Hasil pengujian pada Lampiran A menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor*  $\geq 0,7$ , sehingga dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas konstruk. Selain itu, Pada Tabel 3 nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada keempat variabel penelitian berada di atas 0,5 dan nilai *Cronbach's Alpha* (CA)

melebihi 0,7. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik, sehingga mampu menghasilkan pengukuran yang konsisten dan stabil.

### **Discriminant Validity**

*Discriminant Validity* dapat dilihat melalui nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Berikut adalah hasil evaluasi *Discriminant Validity* HTMT.

Tabel 4. *Discriminant Validity* melalui Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

	Kepuasan Kerja	Kompensasi	Turnover Intention	Work-Life Balance
Kepuasan Kerja				
Kompensasi	0,874			
Turnover Intention	0,872	0,834		
Work-Life Balance	0,874	0,865	0,881	

Hasil uji *discriminant validity* dengan pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) menunjukkan bahwa seluruh nilai hubungan antar konstruk  $\leq 0,90$ . Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk dalam model memiliki perbedaan yang jelas mengukur masing-masing variabel.

### **Model Struktural (Inner Model)**

#### **Model Fit Analysis dan Evaluasi R-square**

Evaluasi *model fit* dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI). Nilai SRMR dinyatakan memenuhi kriteria kelayakan model apabila berada pada nilai  $\leq 0,08$ , sedangkan nilai NFI dianggap memadai apabila mencapai  $\geq 0,8$ . Selain itu, penilaian terhadap *R-square* ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Nilai *R-square* dikategorikan menjadi empat tingkat, yaitu  $> 0,75$  menunjukkan pengaruh substansial,  $0,50-0,75$  menunjukkan pengaruh moderat,  $0,25-0,50$  menunjukkan pengaruh lemah, dan  $< 0,25$  menunjukkan pengaruh sangat lemah (Hair et al., 2021). Adapun hasil pengujian nilai *R-square* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 5. *Model Fit Analysis* dan Evaluasi *R-square*

Evaluasi	Nilai	Kriteria
SRMR	0,029	diterima
NFI	0,925	Baik
Variabel	Nilai <i>R-square</i>	Kategori
Kepuasan Kerja (Z)	0,771	Substansial
Turnover Intention (Y)	0,771	Substansial

Hasil evaluasi *model fit* menunjukkan bahwa model penelitian yang diestimasi telah memenuhi kriteria kelayakan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) sebesar 0,029, yang berada di bawah batas maksimum 0,08, sehingga model dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Selain itu, nilai *Normed Fit Index* (NFI) sebesar 0,925 juga menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang baik karena telah melebihi nilai minimum yang disarankan

yaitu 0,80. Selanjutnya, evaluasi terhadap nilai *R-square* ( $R^2$ ) menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai *R-square* sebesar 0,771, yang termasuk dalam kategori substansial. Sementara itu, variabel *Turnover Intention* (Y) juga memiliki nilai *R-square* sebesar 0,771, yang termasuk dalam kategori substansial.

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun melalui hubungan tidak langsung antar variabel dalam model penelitian. Secara keseluruhan, penelitian ini menguji 7, dengan hasil pengujian yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>t-Statistic</i>	<i>P-Value</i>	Keterangan
<i>Direct Effect</i>				
H1 (-) WLB → TI	-0,416	5,174	0,000	Diterima
H2 (-) K → TI	-0,164	1,710	0,087	Ditolak
H3 (+) WLB → KK	0,438	2,658	0,008	Diterima
H4 (+) K → KK	0,477	3,078	0,002	Diterima
H5 (-) KK → TI	-0,345	3,026	0,002	Diterima
<i>Indirect Effect</i>				
H6 (-) WLB → KK → TI	-0,164	2,006	0,045	Diterima
H7 (-) K → KK → TI	-0,151	1,991	0,047	Diterima

Dalam pengujian hipotesis terdapat 2 hal yang perlu di perhatikan, yaitu pengujian hipotesis langsung dapat diterima apabila nilai *t-Statistic* > 1.96 atau *P-Value* < 0.05 dan nilai *original sample* menunjukkan pengaruh negative atau positif (Hair et al., 2021). Hasil uji hipotesis pada penelitian ini menunjukkan Hipotesis 1, 3, 4, 5, 6 dan 7 diterima sedangkan Hipotesis 2 ditolak.

### 4.2. Pembahasan

Hasil pengujian terhadap Hipotesis 1 menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* (WLB) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (TI), mengindikasikan bahwa semakin tinggi keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z, maka menurunkan mereka untuk memiliki niat keluar dari pekerjaan akan semakin menurun. Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja, keseimbangan beban kerja, serta kesempatan untuk menikmati kehidupan personal menjadi faktor penting dalam menekan turnover intention pada sektor *coffee shop*. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *work-life balance* berperan signifikan dalam menurunkan niat berpindah kerja, khususnya pada generasi muda yang sangat menghargai keseimbangan hidup dan kesehatan mental (Nasution & Ali, 2020; Yaqin & Indradewa, 2025). Penelitian lain juga menegaskan bahwa ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mendorong keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Safitri & Musoli, 2025; Soleha & Wulandaru, 2025).

Berbeda dengan hasil tersebut, pengujian terhadap Hipotesis 2 menunjukkan bahwa Kompensasi (K) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (TI), temuan ini mengindikasikan bahwa bagi karyawan Generasi Z di *coffee shop* area Kota Pontianak, kompensasi bukanlah faktor utama yang secara langsung memengaruhi niat untuk keluar dari pekerjaan. Kondisi ini dapat disebabkan oleh karakteristik Generasi Z yang cenderung lebih memprioritaskan kenyamanan kerja, lingkungan kerja, serta fleksibilitas dibandingkan imbalan finansial semata (Avrilian & Fuad, 2024). Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompensasi tidak selalu menjadi determinan langsung *turnover intention* pada pekerjaan dengan karakteristik fleksibel dan bersifat sementara (N. M. E. A. Putri et al., 2024; Sugianto et al., 2022).

Selanjutnya, hasil pengujian Hipotesis 3 menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK), menunjukkan bahwa semakin tinggi keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi juga tingkat kepuasan kerja mereka akan semakin meningkat. Temuan ini menegaskan bahwa *work-life balance* merupakan faktor penting dalam menciptakan perasaan nyaman dan puas dalam bekerja, terutama bagi Generasi Z yang cenderung menghindari tekanan kerja berlebihan (Thalia et al., 2025). Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi mampu meningkatkan kepuasan kerja (Ahmaddien, 2023; Mandasari & Irawanto, 2023; Said & Adinna, 2025).

Hasil pengujian terhadap Hipotesis 4 menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, mengindikasikan bahwa kompensasi yang adil dan sesuai mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, namun kompensasi tetap memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan Generasi Z (Roedyati & Purwanti, 2025). Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor utama dalam menciptakan kepuasan kerja, karena mencerminkan penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan (Alfian et al., 2023; Lestari et al., 2024; Rachmawati et al., 2025).

Selanjutnya, pengujian Hipotesis 5 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Temuan ini menegaskan peran kepuasan kerja sebagai faktor kunci dalam menekan *turnover intention* (Rahmayani et al., 2024). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa karyawan yang puas cenderung keinginan keluar yang lebih rendah (Kusumastuti et al., 2024; Safutra & Herfianti, 2024).

Pada pengujian pengaruh tidak langsung, hasil pengujian Hipotesis 6 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*, menunjukkan bahwa semakin tinggi *work-life balance* maka

dapat menurunkan *turnover intention* melalui peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani pengaruh *work-life balance* terhadap niat keluar kerja (Eliana & Negoro, 2024). Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya menurunkan *turnover intention* (Akelois et al., 2025; Yuliani & Ekhsan, 2024).

Terakhir, hasil pengujian Hipotesis 7 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja juga memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Turnover Intention, menunjukkan bahwa kompensasi dapat *menurunkan turnover intention* secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa meskipun kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, perannya menjadi signifikan ketika dimediasi oleh kepuasan kerja (Aripah et al., 2025). Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang menghubungkan kompensasi dengan niat keluar karyawan (Agustinningtyas & Dewi, 2020; Brahmanna & Dewi, 2020; Ramlah et al., 2021).

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa upaya menekan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z tidak dapat hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi harus menitikberatkan pada penciptaan keseimbangan kehidupan kerja serta peningkatan kepuasan kerja sebagai mekanisme utama dalam mempertahankan karyawan. Oleh karena itu, pengelola coffee shop disarankan untuk merancang sistem kerja yang lebih fleksibel, memperhatikan beban kerja yang proporsional, serta memberikan kompensasi yang adil guna menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan dan menurunkan tingkat turnover karyawan.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Work-Life Balance berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z yang bekerja di *coffee shop* area Kota Pontianak. Sementara itu, Kompensasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Turnover Intention*, namun memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, yang selanjutnya berdampak pada penurunan *Turnover Intention*. Selain itu, Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, serta berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa upaya menekan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z tidak hanya bergantung pada aspek finansial, tetapi juga pada terciptanya keseimbangan kehidupan kerja dan peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan.

## Referensi

Agustinningtyas, P. S., & Dewi, G. A. M. (2020). The Mediating of Job Satisfaction on Effect of Organizational Commitment and Compensation Turnover Intention. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7(5), 46–

61. <https://doi.org/https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n5.969> The
- Ahmaddien, I. (2023). Effect of Work-Life Balance on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *Edunomika*, 8(1), 1–10.
- Ahmadpour-samani, P., Arman, H., Foukerdi, A., Hadi-vencheh, A., & Mavi, R. K. (2022). The Equity Theory: A Quantitative Perspective Using Data Envelopment Analysis. *Rairo: Operations Research*, 56(56), 3711–3732. <https://doi.org/https://doi.org/10.1051/ro/2022178>
- Akelois, A., Kristiani, A., Argianto, M. R., & Rohman, A. (2025). The Influence of Work-Life Balance on Turnover Intention is Mediated by Job Satisfaction at KAP in Indonesia. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(6), 2468–4376. <https://doi.org/https://www.jisem-journal.com/>
- Alfian, M. Y., Anggoro, R., Fitrianti, A. N., & Natsir, S. A. (2023). Analysis of the Effect of Compensation and Intellectual Capital Through Job Satisfaction on Performance. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 1(7), 751–762. [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.55927/ijsmr.v1i7.5726](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.55927/ijsmr.v1i7.5726)
- Alpha JWC Ventures. (2023). *Growth & Scale Talent Playbook*. Alpha JWC Ventures, Kearney, dan GRIT.
- Alrawahi, S., Fransson, S., Altouby, S., & Alwahaibi, N. (2020). Heliyon The application of Herzberg ' s two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(May), e04829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Aripah, Ramadania, Yakin, I., & Hasanudin. (2025). Pengaruh Compensation dan Work-Life Balance terhadap Turnover Intention Generasi Z Dimediasi Job Satisfaction. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research Volume*, 5(4), 997–1012. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i4.19677>
- Avrilian, L. V., & Fuad, E. N. (2024). The Effect of Compensation and Job Satisfaction on Turnover Intention Through Employee Engagement in Employees of PT Permodalan Nasional Madani Mekaar Jepara Branch. *Proceedings Economics, Business, Entrepreneurship, and Sustainability Conference*, 1(SE-Articles), 184–200. <https://doi.org/10.35912/ecobesc.v1i1.258>
- Brahmannanda, S., & Dewi, M. (2020). Work Insecurity and Compensation on Turnover Intention Mediated by The Job Satisfaction of Employees. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7(5), 89–98. <https://doi.org/https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n5.974>
- Eliana, F., & Negoro, D. A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Work-life Balance, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(4), 2181–2200. [https://doi.org/DOI: 1047467/elmal.v5i4.919](https://doi.org/DOI:1047467/elmal.v5i4.919)
- Gendy, M., & Kurniawan, T. (2026). Pengaruh Beban Kerja dan Work Life Balance terhadap Turnover intention yang di Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(1), 295–310. <https://doi.org/10.55606/jumbiku.v6i1.6765>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM). Sage Publications. *Journal of Tourism Research*, 6(2).

- Hia, K., & Adam, A. A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi Terhadap Turnover Intention Pada PT. Dipo Internasional Pahala Otomotif. *Jurnal Widya*, 5(2), 1088–1103.
- Kusumajaya, R. A., & Putri, T. (2022). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Ini Indonesia. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 2(3), 82–88. <https://doi.org/10.55606/jumbiku.v2i3.1216>
- Kusumastuti, S. A., Widjajani, S., & Annisa, N. N. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Volatilitas*, 6(1), 124–136.
- Lestari, L. D. A., Heryanda, K. K., Ketut, I. G., & Winata, A. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Tenaga Kontrak Kantor Camat Kubutambahan. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 126–132. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v6i1.44656>
- Lubis, R. K. (2020). Terhadap Turnover Intention di PT Axa Mandiri Cabang Medan Imam Bonjol Medan. *SAINTEK (Jurnal Sains Dan Teknologi)*, 1(2), 32–39. <https://doi.org/10.9767/saintek.v1i2.41>
- Mandasari, R. A., & Irawanto, D. W. (2023). Pengaruh Employee Engagement dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(4), 1004–1015. <https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.4.06>
- Nahar, N., & Wirawan, S. (2025). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Turnover Intention Pada PT. Air Minum Tabalong Bersinar (Perseroda). *JAPB*, 8(2), 1334–1352. <https://doi.org/10.35722/japb>
- Nasution, N., & Ali, M. (2020). The Importance Of Work Life Balance To Improve Work Satisfaction. *Jambura Science of Management*, 2(2), 57–65. <https://doi.org/10.37479/jsm.v2i2.5410>
- Putri, D. Z., & Trinanda, O. (2025). Pengaruh Compensation dan Career Development Terhadap Turnover Intention dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Rumah Sakit Umum Aisyiyah Kota Padang. *Jurnal Economic Resources*, 8(2), 1493–1512. <https://doi.org/10.57178/jer.v8i2.1775>
- Putri, N. M. E. A., Kepramareni, P., & Gunadi, I. G. N. B. (2024). The effect of compensation , career development and job satisfaction on employee turnover intention at hooray school Bali. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 10(3), 939–948. <https://doi.org/10.29210/020244555>
- Rachmawati, M., Kerja, K., & Karyawan, L. (2025). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Melalui Loyalitas Sebagai Variabel Mediasi. *Ekuilnomi: Jurnal Ekonomi Pembangunan Vol*, 7(3), 1003–1012. <https://doi.org/10.36985/9q4an295>
- Rahmayani, S., Tumbuan, W. J. F. A., Pandowo, M. H. C., & Ratulangi, U. S. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan CV. Coto Maros Berkah di Kota Manado). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi*, 12(3), 1688–1701. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v12i3.66121>
- Ramlah, S., Sudiro, A., & Juwita, H. A. J. (2021). The Influence of Compensation and Job Stress on Turnover Intention Through Mediation of Job Satisfaction. *Research in Business & Social Science*, 10(4), 117–127.

<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1206>

- Ranatunga, Priyanath, & Megama. (2020). Methods and Rule-Of-Thumbs in The Determination of Minimum Sample Size When Applying Structural Equation Modelling: A Review. *Journal of Social Science Research*, 15(2020), 102–109. <https://doi.org/10.24297/jssr.v15i.8670>
- Roedyati, J., & Purwanti, G. A. (2025). The Influence of Compensation and Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as An Intervening Variable. *Smart International Management*, 2(1), 31–46. <https://doi.org/10.70076/simj.v2i1.57>
- Safitri, M., & Musoli. (2025). Pengaruh Work life balance terhadap Turnover intention dengan Stress Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Generasi Z di Wilayah DIY. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 8(1), 67–78. <https://doi.org/10.32493/JEE.v8i1.53530>
- Safutra, E., & Herfianti, M. (2024). Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Nusantara Surya Sakti (NSS) Kota Bengkulu). *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 5(1), 71–92. <https://doi.org/10.36085/jems.v5i1.5958>
- Said, M., & Adinna, L. N. (2025). Pengaruh work life balance terhadap retensi karyawan dengan mediasi kepuasan kerja the effect of work life balance on employee retention with job satisfaction as a mediator. *Jurnal Visionida*, 11(1), 78–86. <https://doi.org/10.30997/jvs.v11i1.19764>
- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of Work Stress and Job Burnout on Turnover Intentions among Hotel Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>
- Soleha, N., & Wulandaru, D. R. (2025). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Generasi Z. *Journal Financial, Business and Economics*, 3(1), 60–72. <https://doi.org/10.57176/jfine.v3i1.34>
- Sugianto, H., Afianto, C., Mizan, M. M., & Intention, T. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja Pendahuluan. *Master: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 2(1), 97–108. <https://doi.org/10.37366/master.v2i1.471>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R & D* (edisi 2). CV. Alfabeta.
- Thalia, S. N., Bahiroh, E., Imron, A., & Harun, A. (2025). Effect of Work Life Balance on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Journal of Business Management and Economic Development*, 3(02), 800–812. [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.59653/jbmed.v3i02.1727](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.59653/jbmed.v3i02.1727)
- Widyaningrum, R. D., & Sari, I. (2026). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT Danamas Insan Kreasi Andalan Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Antartika*, 3(1), 30–39. <https://doi.org/10.70052/juma.v3i1.796>
- Yaqin, A. A., & Indradewa, R. (2025). The Effect of Compensation , Workload , and Work Life Balance on Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*,

13(4), 2278–2292. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3437>

Yuliani, Y., & Ekhsan, M. (2024). Pengaruh Employee Engagement Dan Work-Life Balance Yang Di Mediasi Oleh Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 31–46. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v8i1.28170>

-----

Lampiran A. Hasil Uji Validitas (*Loading Factors*)

Variabel	Kode Item	Item	Uji Validitas LF	Ket
<i>Work-life balance</i>	WLB1	Saya dapat membagi waktu kerja dan pribadi dengan baik	0.949	Valid
	WLB2	Saya terlibat aktif dalam pekerjaan tanpa mengabaikan urusan pribadi	0.953	Valid
	WLB3	Saya menepati komitmen kerja dan pribadi secara seimbang	0.948	Valid
	WLB4	Saya puas dengan keseimbangan kerja dan hidup saya	0.950	Valid
Kompensasi	K1	Saya menerima gaji yang sesuai dengan pekerjaan saya	0.925	Valid
	K2	Saya mendapatkan insentif atas hasil kerja saya	0.945	Valid
	K3	Saya menerima tunjangan yang mendukung kesejahteraan saya	0.954	Valid
	K4	Saya memperoleh bonus sesuai dengan kinerja saya	0.920	Valid
	K5	Saya mendapat pengakuan atas prestasi kerja saya	0.944	Valid
	K6	Saya memiliki peluang untuk mengembangkan karier di tempat kerja	0.945	Valid
	K7	Saya merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja	0.893	Valid
	K8	Saya diberi kebebasan dalam mengatur waktu kerja saya	0.938	Valid
Kepuasan Kerja	KK1	Saya menikmati pekerjaan yang saya lakukan	0.946	Valid
	KK2	Saya merasa diterima sebagai bagian dari tim di tempat kerja	0.958	Valid
	KK3	Saya merasa fasilitas kerja sudah memadai	0.906	Valid
	KK4	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya.	0.949	Valid
<i>Turnover Intention</i>	TI1	Saya mempertimbangkan untuk keluar dari pekerjaan saat ini	0.956	Valid
	TI2	Saya sedang aktif mencari pekerjaan lain	0.957	Valid
	TI3	Saya akan pindah kerja jika ada tawaran yang lebih baik	0.952	Valid