University of Islam Malang
REPOSITORY

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE, WORK ENGAGEMENT,* DAN *JOB SATISFACTION* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI ERA *HYBRID WORKING*

(Studi Pada Generasi Z di Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Oleh

AMANDA VERONICA WAHYU PUTRI

NPM 22201081058

UNIVERSITAS ISLAM MALANG

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

2026

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang
REPOSITORY

MOTTO

"Maka, sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Apabila engkau telah selesai (dengan suatu kebajikan), teruslah bekerja keras (untuk kebajikan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmu berharaplah!"

(QS. Al-Insyirah: 5-8)

"We've been through all the ups and downs, and we'll continue to go through it all. No matter what the future brings there's nothing left to fear, lets's go to the absolute present, to that super moment when we're at our strongest and standing at the top."

-Mark Lee-

© Hak Cipta Milik UNISMA
repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang
REPOSITORY

PENGARUH WORK-LIFE BALANCE , WORK ENGAGEMENT , DAN JOB SATISFACTION TERHADAP TURNOVER INTENTION DI ERA HYBRID WORKING (STUDI PADA GENERASI Z DI KOTA MALANG)

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Oleh:
AMANDA VERONICA WAHYU PUTRI
22201081058

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Hari/Tanggal: Sabtu, 04 Juli 2026

Dosen Pembimbing 1	Dosen Pembimbing 2
Dr. Pardiman, SE., MM.	**Dr. Ratna Tri Hardaningtyas, SE., MM**

© Hak Cipta Milik UNISMA
repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang
REPOSITORY

SKRIPSI

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* , *WORK ENGAGEMENT* , DAN *JOB SATISFACTION* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI ERA HYBRID WORKING (STUDI PADA GENERASI Z DI KOTA MALANG)

AMANDA VERONICA WAHYU PUTRI
22201081058

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Hari/Tanggal : Sabtu, 04 Juli 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama	Pembimbing Pendamping
Dr. Pardiman, SE., MM.	**Dr. Ratna Tri Hardaningtyas, SE., MM**

Anggota Dewan Penguji lain

Dr. Drs. Abd. Kodir Djaelani SE., MM.

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Guna memperoleh gelar :
(S.M) SARJANA MANAJEMEN
Hari/Tanggal : Sabtu, 04 Juli 2026

Dekan	Ketua Jurusan
Afifudin, SE., M.SA., Ak.	**Dr. M. Ridwan Basalamah, SE, MM**

© Hak Cipta Milik UNISMA
repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang
REPOSITORY

UNIVERSITAS ISLAM MALANG

FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

Jurusan : Manajemen, Akuntansi, dan Perbankan Syariah

STATUS : UNGGUL

Alamat : Jl. Mayjen Haryono No.193 Malang 65144 telp 0341 - 551932, 551822, Fax.: 0341 - 552249

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Nama : **Amanda Veronica Wahyu Putri**
NPM : **22201081058**
Program Studi : **Manajemen**

Menyatakan bahwa Tugas Akhir dengan judul :

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

Yang diuji pada tanggal : **04 Juli 2026** adalah benar-benar merupakan hasil karya saya.

Dan saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat atau keseluruhan hasil tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkkan gagasan, pendapat maupun pikiran penulis lain yang diakui sebagai hasi tulisan saya sendiri, dan dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau anubil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulisan aslinya.

Apabila saya secara sengaja maupun tidak sengaja melakukan hal tersebut diatas, maka saya menarik Tugas Akhir yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri dan jika terbukti saya melakukan hal tersebut diatas seolah-olah hasil karya saya sendiri, maka gelar dan ijazah yang diberikan Universitas Islam Malang berhak untuk dibatalkan.

Malang, 01 Juli 2026
Yang membuat pernyataan,

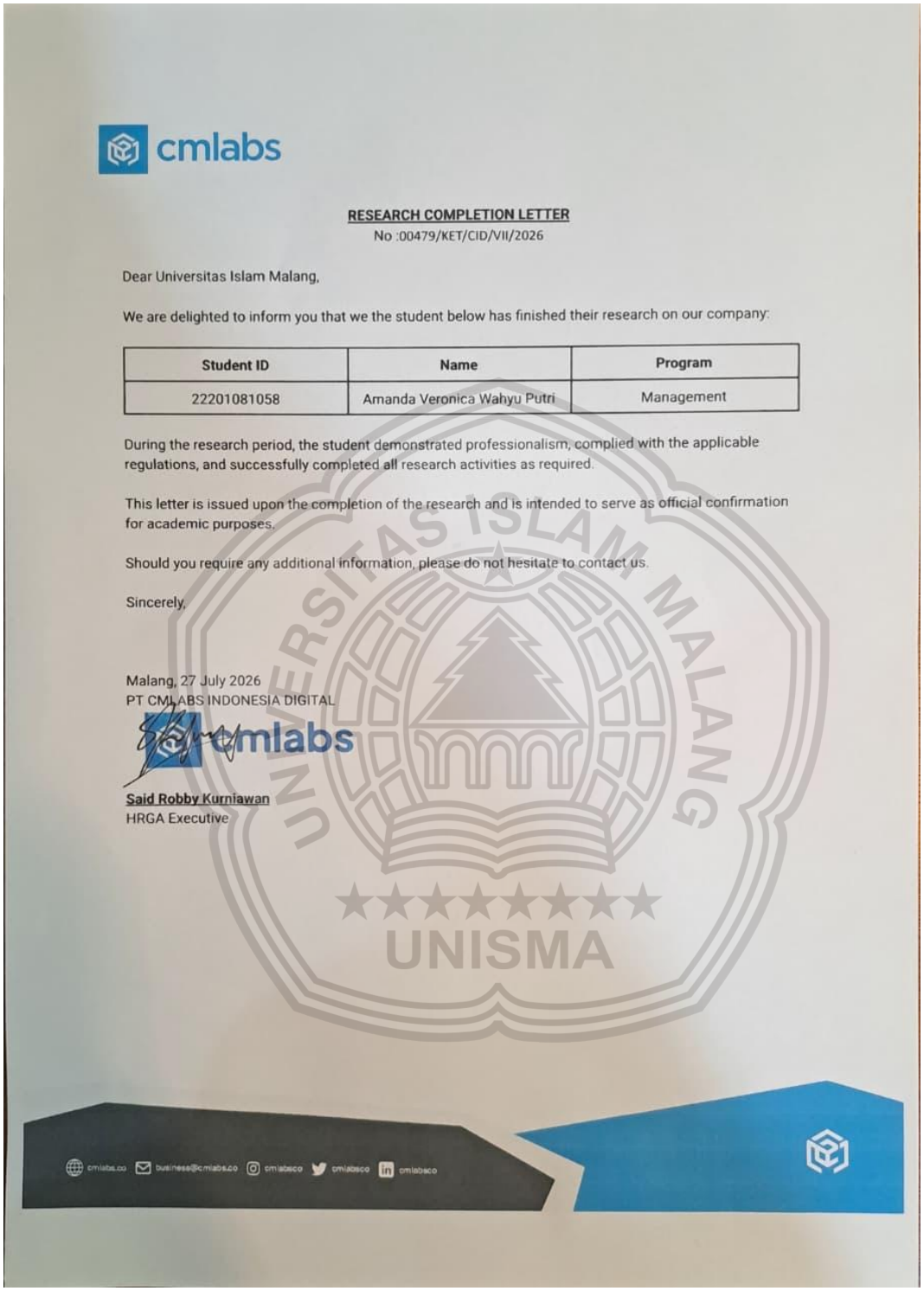
METERAI TEMPEL 10000

Amanda Veronica Wahyu Putri

Ketua Penguji	Anggota	Anggota
Dr. Pardiman, SE., MM.	**Dr. Ratna Tri Hardaningtyas, SE., MM.**	**Dr. Drs. H. Abd. Kodir Djaelani, MM.**

© Hak Cipta Milik UNISMA
repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang
REPOSITORY



cmlabs

RESEARCH COMPLETION LETTER
No :00479/KET/CID/VII/2026

Dear Universitas Islam Malang,

We are delighted to inform you that we the student below has finished their research on our company:

Student ID	Name	Program
22201081058	Amanda Veronica Wahyu Putri	Management

During the research period, the student demonstrated professionalism, complied with the applicable regulations, and successfully completed all research activities as required.

This letter is issued upon the completion of the research and is intended to serve as official confirmation for academic purposes.

Should you require any additional information, please do not hesitate to contact us.

Sincerely,

Malang, 27 July 2026
PT CMLABS INDONESIA DIGITAL

cmlabs

Said Robby Kurniawan
HRGA Executive

cmlabs.co business@cmlabs.co cmlabsco cmlabsco cmlabsco

© Hak Cipta Milik UNISMA
repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

HALAMAN PERSEMBAHAN

بسم الله الرحمن الرحيم

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada Baginda Rasul Nabi Besar Muhammad SAW yang menjadi suri tauladan bagi kita semua. Skripsi ini penulis persembahkan kepada orang tua dan saudara saya, yaitu:

1. Kedua orang tua tercinta, yang senantiasa menjadi sumber doa, kasih sayang, semangat, dan kekuatan bagi penulis. Terima kasih atas segala pengorbanan yang selama ini dilakukan, perhatian, serta dukungan yang tidak pernah putus dalam setiap langkah yang penulis ambil. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kesehatan, keberkahan, dan kebahagiaan dunia dan akhirat kepada Ayah dan Mama sebagai balasan atas semua kebaikan yang telah diberikan.
2. Untuk kakak laki-laki saya, yang memberikan motivasi, perhatian, dukungan, dan menjadi tempat berbagi dalam proses yang penulis lalui. Terima kasih atas segala bantuan, nasihat, dan semangat yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan ini. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan, kebahagian, dan kesuksesan dalam setiap langkah kehidupan.

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

Alhamdulillahi Rabbil 'alamin, puji syukur kehadirat Allah Swt. atas segala rahmat, hidayah, kesehatan, serta ilmu pengetahuan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Pengaruh *Work-Life Balance, Work Engagement,* dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* di Era *Hybrid Working* (Studi Pada Generasi Z di Kota Malang)"** dengan baik dan tepat waktu. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa terdapat berbagai hambatan dan kesulitan. Namun, berkat dukungan, bantuan bimbingan, serta doa dari berbagai pihak, skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan serta bagi para pembaca.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kedapa:

1. Bapak Prof. Drs. H. Junaidi, M.Pd., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Malang.
2. Bapak Afifudin, S.E., M.S.A, Ak., CAP, CBV., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.
3. Bapak Dr. M. Ridwan Basalamah, S.E., MM., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang
REPOSITORY

4. Bapak Dr. Pardiman, SE., MM., selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, serta masukan dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Ibu Dr. Ratna Tri Hardaningtyas, SE., MM., selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta dukungan dalam proses penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman berharga selama masa perkuliahan.
7. Kepada kedua orang tua penulis, terimakasih sebesar-besarnya penulis berikan atas segala doa, kasih sayang, dukungan dan pengorbanan yang tiada henti. Terima kasih telah menjadi sumber semangat penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Tanpa kehadiran dan dukungan orang tua, mungkin langkah ini tidak akan pernah sejauh ini.
8. Kepada kakak kandung penulis yang selalu memberikan masukan, dukungan, semangat dan doa yang diberikan.
9. Kepada Ning Afifah dan Ayu Amelia teman saya sejak SMA, yang senantiasa memberikan dukungan, semangat, serta motivasi selama penyusunan skripsi ini. Terima kasih karena selalu mendengarkan setiap cerita, keluh kesah, dan berbagai rintangan yang penulis hadapi selama masa perkuliahan sampai proses penyusunan skripsi ini.

© Hak Cipta Milik UNISMA
repository.unisma.ac.id

10. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Amelia Belinda, Naila Iftitah, Levia Istiqomah, dan Sonia Amalia selaku teman penulis selama masa perkuliahan yang telah menjadi teman seperjuangan dalam menyelesaikan studi. Terima kasih atas bantuan, kebersamaan, dukungan dan momen yang telah dilalui bersama selama perkuliahan. Kehadiran mereka tidak hanya memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini, namun juga menjadi bagian berharga dalam perjalanan akademik penulis.
11. Rekan-rekan mahasiswa FEB angkatan 2022 Universitas Islam Malang atas kerja sama dan kebersamaan selama masa studi.
12. Semua pihak terlibat yang telah membantu dalam penyusunan skripsi yang tidak dapat disebutkan satu per satu.
13. Terakhir, penulis mengucapkan terima kasih untuk diri sendiri yang telah berjuang dan bertahan sehingga dapat berada di titik ini. Terima kasih karena tidak menyerah ketika merasa lelah, berat, cemas dengan berbagai kekhawatiran lain. Terima kasih karena selalu mencoba untuk terus melangkah meskipun merasa takut, ragu dan tidak yakin dengan diri sendiri. Semoga pencapaian ini dapat menjadi pengingat bahwa segala kesulitan yang dilalui dapat dihadapi karena adanya ketekunan, kesabaran, dan keyakinan untuk terus melangkah maju.

University of Islam Malang REPOSITORY
© Hak Cipta Milik UNISMA
repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

14. Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan.

Malang, 10 Juni 2026

Penulis

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama	: Amanda Veronica Wahyu Putri
Tempat, Tanggal Lahir	: Malang, 19 April 2003
Nomor Pokok Mahasiswa	: 22201081058
Alamat Email	: amandaveronicaw@gmail.com
Nama Orang Tua	: Hana Wahyu Harvay Anik Sri Rahayu
Alamat	: Jl. Karyawan No.114, Tumpang, Kab. Malang

Riwayat Pendidikan:

1. TK Aisyiyah Bustanul Athfal (2008 - 2009)
2. SDN Tumpang 04 (2009 - 2015)
3. SMP Negeri 1 Tumpang (2015 - 2018)
4. SMA Negeri 1 Tumpang (2018 - 2021)
5. Universitas Islam Malang (2022 - 2026)

Pengalaman Magang:

1. BMT Sarana Wiraswasta Muslim Dinoyo Malang.
2. PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. Cabang Malang Martadinata.

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

ABSTRAK

Tingginya tingkat pergantian karyawan pada Generasi Z menjadi tantangan strategis bagi manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks model kerja yang semakin fleksibel. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance, Work Engagement* dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* di era *Hybrid Working* pada Generasi Z di Kota Malang. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research.* Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z yang bekerja dalam model kerja *hybrid* di Kota Malang. Sampel dalam penelitian berjumlah 88 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Secara parsial, *Work-Life Balance* dan *Job Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Sedangkan, *Work Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention.* Temuan ini menunjukkan bahwa untuk menekan angka *Turnover Intention* pada Generasi Z, tidak cukup jika hanya melibatkan *engagement* saja, melainkan fokus pada penyediaan fleksibilitas waktu untuk *Work-Life Balance* serta peningkatankepuasan kerja.

Kata kunci: *work-life balance, work engagement, job satisfaction, turnover intention,* Generasi Z

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

ABSTRACT

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

Keywords: *work-life balance, work engagement, job satisfaction, Generation Z*

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang pesat selama era revolusi Industri 4.0 telah membawa perubahan dalam aspek operasi perusahaan dalam berbagai bidang, seperti aspek produksi, operasional dan manajemen sumber daya manusia. Perubahan ini ditandai dengan penggabungan berbagai teknologi seperti *Internet of Things* (IoT), *Artifical Intelligence* (AI), *big data analytics*, *cloud computing*, *sensorization*, robotika dan sistem siber-fisik yang menciptakan lingkungan kerja baru yang terhubung dan berbasis data. Dalam Industri 4.0 telah memadukan ruang fisik dan digital dalam satu konektivitas, otomatisasi dan kecerdasan buatan sehingga mendorong perubahan dalam proses bisnis, desain organisasi dan cara bekerja manusia (Blakemore, 2023).

Tranformasi digital di era Industri 4.0 mendorong adanya model kerja baru yang lebih fleksibel, termasuk *Hybrid Working*. Wright (2021) menjelaskan bahwa perubahan teknologi seperti IoT, sensor pintar, dan analitik data dapat membangun lingkungan kerja yang kolaboratif dan didukung oleh sistem manajemen berbasis digital. Pemanfaatan teknologi dalam model kerja *Hybrid* membantu meningkatkan efisiensi operasional, produktivitas, dan mendukung pencapaian *Work-Life Balance*, namun tetap mempertahankan efektivitas koordinasi melalui infrastruktur kerja cerdas.

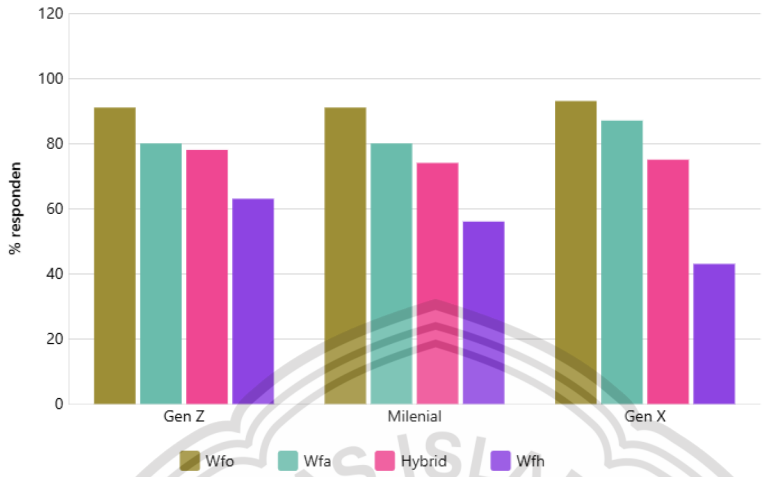
© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

Gambar 1. 1

Efektivitas Lokasi Bekerja Menurut Generasi



Sumber : Databoks, (2022)

Transformasi pada pola kerja membentuk preferensi baru dalam dunia kerja, terutama dalam kalangan generasi Z yang saat ini mendominasi angkatan kerja. Temuan data pada Gambar 1.1, menggambarkan variasi efektivitas lokasi kerja di antara berbagai generasi. Menurut Databoks (2022), generasi Z cenderung menganggap bekerja dari rumah (WFH) dan model *Hybrid* lebih efektif, dibandingkan dengan generasi milenial dan generasi X. Hal ini memperkuat terhadap pandangan bahwa Generasi Z memiliki kebutuhan fleksibilitas yang lebih besar dan menyukai model kerja yang dapat memberikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Sebagian besar usia kerja di Indonesia saat ini terdiri dari Generasi Z, yaitu mereka yang lahir antara tahun 1997 sampai 2012. Generasi ini lebih dikenal sebagai generasi digital, dengan karakteristik yang menonjol dalam penggunaan teknologi dan kecenderungan terhadap fleksibilitas kerja serta keseimbangan

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

antara kehidupan pribadi dan profesional. Berdasarkan Survey Report (2024), meskipun sebagian dari Generasi Z menyatakan kepuasan pada pekerjaan mereka saat ini, banyak di antara mereka yang mempertimbangkan untuk pindah pekerjaan jika lingkungan kerja tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka akan integrasi antara *work-life* dan juga kesejahteraan psikologis. Fenomena meningkatnya niat pindah kerja pada pekerja muda merupakan tantangan penting bagi manajemen sumber daya manusia modern.

Namun, Generasi Z sering mendapatkan anggapan negatif, misalnya dianggap kurang termotivasi, kurang berpengalaman, dan terlalu bergantung pada teknologi. Kesalahpahaman dalam hal pola pikir, nilai dan gaya kerja dapat menyebabkan suatu konflik interpersonal di tempat kerja (Niezurawska et al., 2023). Untuk menghindari hal ini, diperlukan model kerja sama yang efektif antara perusahaan dan juga karyawan Generasi Z. Dalam penerapan sistem kerja fleksibel yang menyeimbangkan keseimbangan antara pekerjaan dan juga kehidupan pribadi menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja mereka.

Secara umum, Generasi Z mempunyai mentalitas yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Bagi generasi Z kebebasan merupakan aspek yang sangat penting dan juga mereka lebih individualis. Mereka juga beranggapan bahwa kepuasan kerja tidak hanya diukur melalui kompensasi finansial, namun juga melalui fleksibilitas dalam waktu, lokasi dan juga jenis pekerjaan (Niezurawska et al., 2023). Generasi Z cenderung lebih mobile, adaptif terhadap perubahan dan mengutamakan kebebasan dalam berekspresi di lingkungan kerja.

© Hak Cipta Milik UNISMA

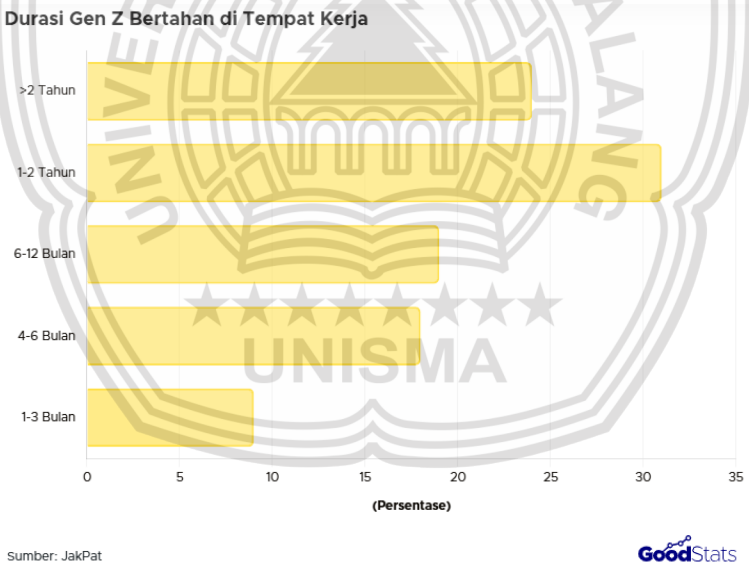
repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

Generasi Z cenderung menginginkan tempat kerja yang responsif terhadap keberagaman, memberikan kesempatan untuk berkembang namun tetap mendukung kolaborasi, serta adanya ketersediaan teknologi (de Waal, 2025). Mereka juga mengutamakan keseimbangan hidup, keamanan psikologis dan kejelasan jalur dalam pengembangan karir. Hal ini menjelaskan mengapa tingkat *Turnover* pada Generasi Z relatif tinggi, karena saat lingkungan kerja tidak dapat memenuhi preferensi tersebut maka mereka mulai memikirkan untuk mencari perusahaan lain.

Gambar 1. 2

Durasi Gen Z Bertahan di Tempat Kerja



Sumber : GoodStats, (2024)

Dalam laporan GoodStats (2024), mayoritas dari Generasi Z bertahan selama 1-2 tahun di tempat kerja dengan presentase sebesar 31% dan sekitar 24% bertahan lebih dari 2 tahun. Namun terdapat proporsi yang cukup besar yaitu 46% responden hanya bertahan kurang dari satu tahun (1-3 bulan, 4-6 bulan, dan 6-12

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

bulan). Loyalitas menjadi alasan kuat durasi kerja seseorang di sebuah perusahaan. Semakin merasa cocok di tempat kerja, maka seseorang akan semakin loyal dan lama bertahan di perusahaan. Terdapat 7 hal yang dapat meningkatkan loyalitas tenaga kerja yaitu, kenyamanan, jadwal kerja fleksibel, kecocokan gaji, tempat kerja yang dekat dengan tempat tinggal, atasan yang suportif, bonus dan kelengkapan fasilitas.

Berdasarkan laporan Times Indonesia (2024), Pemerintah Kota Malang menyatakan bahwa banyak Generasi Z yang sedang mencari kerja menolak untuk penempatan kerja di luar kota. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian Generasi Z cenderung mempertimbangkan faktor kenyamanan, fleksibilitas, serta keseimbangan hidup sebagai aspek penting dalam pengambilan keputusan karier.

Tingginya angka turnover pada Generasi Z berkaitan dengan ketidakmampuan dalam menyelaraskan adanya tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, sehingga mendorong keputusan Generasi Z untuk meninggalkan organisai (Wibowo et al., 2024). Dalam penelitian Gaan & Shin (2022), yang mengkaji niat untuk berpindah pekerjaan karyawan Generasi Z di sektor *software*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa identifikasi terhadap organisasi serta kepercayaan diri karyawan yang berperan sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* dan pada akhirnya berdampak pada niat untuk berpindah kerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan terhadap pentingnya menerapkan strategi keterlibatan karyawan yang efektif untuk mempertahankan talenta dari Generasi Z.

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

Work-life Balance dalam konteks *hybrid working* didefinisikan dengan kemampuan karyawan untuk mengelola waktu, energi, dan sumber daya mereka secara efektif antara berbagai peran dalam kehidupan profesional dan pribadi mereka (Akbar & Amalia, 2023). Dalam era *hybrid working*, *work-life balance* tidak lagi tentang pemisahan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi, melainkan tentang penggabungan harmonis di mana individu dapat merasakan kontrol dan kepuasan dalam aspek kehidupan mereka (Bhargava, 2025).

Berbagai penelitian, secara konsisten menunjukkan bahwa tingkat keseimbangan kerja-kehidupan yang tinggi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, terutama pada kalangan karyawan Generasi Z. Generasi Z dikenal dengan menghargai batas yang jelas antara kehidupan profesional dan pribadi, sehingga keseimbangan menjadi faktor penting dalam keputusan untuk tetap berada di dalam organisasi (Masood, 2024). Saat karyawan Generasi Z merasa dapat mengelola antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka secara selaras, kepuasan kerja mereka cenderung akan meningkat, yang mana hal itu akan mengurangi mereka untuk mencari peluang karir di tempat lain (Sidiq & Poerwita, 2025).

Work engagement atau keterlibatan kerja merupakan keadaan psikologis yang positif dengan ditandai oleh semangat *(vigor)*, dedikasi, keterlibatan dalam aktivitas pekerjaan. Individu yang berada dalam kondisi ini akan menunjukkan tingkat energi yang tinggi, berpartisipasi penuh, dan tekun dalam melaksanakan tanggung jawab mereka, yang mana akan menghasilkan perasaan kepuasan kerja (Schaufeli et al., 2006; van Roekel et al., 2023).

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang
REPOSITORY

Dalam berbagai penelitian menunjukkan adanya korelasi negatif antara *work engagement* dengan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa seiring meningkatnya keterlibatan kerja, maka niat untuk meninggalkan organisasi juga akan menurun. Individu yang secara aktif terlibat dalam pekerjaan mereka akan cenderung mengalami kepuasan dan motivasi intrinsik yang kuat (Rahmadani et al., 2023). Oleh karena itu, *work engagement* memiliki peran krusial dalam mempertahankan karyawan, terutama di dalam era *hybrid*, di mana tantangan untuk mencapai keseimbangan semakin kompleks.

Job Satisfaction merupakan aspek yang mencerminkan kondisi emosional positif seseorang terhadap pekerjaannya. Aspek ini didasari pada penilaian dalam berbagai aspek pekerjaan, seperti kondisi kerja dan peluang pengembangan karir (Udechukwu et al., 2024). Kepuasan kerja atau *job satisfaction* bukan perasaan yang sementara, namun hasil dari evaluasi menyeluruh sejauh mana harapan individu sesuai dengan pengalaman kerja aktualnya (Putra et al., 2025).

Dalam penelitian Sudiarta et al. (2025), menunjukkan korelasi negatif yang signifikan antara *job satisfaction* dan *turnover intention.* Sedangkan pada penelitian Oley et al. (2023) menemukan secara simultan bahwa variabel *job satisfaction*, *job stress,* dan *job insecurity* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan ketika *job satisfaction* diintegrasikan bersama variabel lain, maka akan memberikan kontribusi yang menjelaskan variabilitas karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi.

© Hak Cipta Milik UNISMA
repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

Gambar 1. 3

Golongan Umur	Angkatan Kerja (AK) Menurut Golongan Umur								
	Bekerja			Jumlah Pengangguran			Jumlah AK		
	2025			2025			2025		
	Februari	Agustus	Tahunan	Februari	Agustus	Tahunan	Februari	Agustus	Tahunan
15-19	4.724.711,00	-	-	1.022.187,00	-	-	5.746.898,00	-	-
20-24	13.697.195,00	-	-	2.527.741,00	-	-	16.224.936,00	-	-
25-29	16.384.148,00	-	-	1.319.299,00	-	-	17.703.447,00	-	-

Angkatan Kerja (AK) Menurut Golongan Umur

Sumber : BPS, (2025)

Berdasarkan data dalam Gambar 1.1 mengenai AK menurut kelompok usia pada tahun 2025, didefinisikan bahwa golongan umur di atas secara geografis diklasifikasikan sebagai Generasi Z, membuktikan bahwa sudah memberikan kontribusi terhadap struktur tenaga kerja di Indonesia. Data dari BPS (2025) menunjukkan bahwa individu yang sudah bekerja di usia 20-24 tahun mencapai 13,69 juta, sementara yang berusia 25-29 tahun mencapai 16,38 juta. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi Z secara aktif sudah bergabung ke dalam dunia kerja dan juga memerlukan perhatian khusus, terutama dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat beradaptasi dengan karakteristik, nilai dan preferensi kerja di era kerja modern yaitu *hybrid.*

Kondisi ini semakin relevan dalam tenaga kerja lokal. Generasi Z telah menjadi komponen penting dalam tenaga kerja di Indonesia, termasuk di Kota Malang. Hal ini sesuai dengan penelitian Lestari & Almanshur (2025), pada pekerja Generasi Z di Kota Malang yang menunjukkan bahwa *workload* dan *work incivility* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, baik secara langsung maupun melalui *burnout*. Dengan adanya temuan ini perusahaan di Kota

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

Malang masih menghadapi tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu mempertahankan talenta muda.

Penelitian yang menggabungkan variabel *work-life balance*, *work engagement*, dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention*, khususnya pada Generasi Z di era *hybrid working* di Kota Malang, masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian dilakukan dalam konteks global dengan fokus yang berbeda, sehingga masih belum sepenuhnya mengkaji interaksi keempat variabel dengan konteks spesifik Generasi Z. Kesenjangan ini menunjukkan kebutuhan akan penelitian komprehensif untuk memahami niat *turnover* di era *hybrid working* di Kota Malang, agar manajemen sumber daya manusia dapat merancang strategi efektif untuk mempertahankan talenta muda yang adaptif namun rentan terhadap *burnout* dan stress kerja.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap manajemen sumber daya manusia dalam penyusunan kebijakan yang memungkinkan fleksibilitas kerja, menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, meningkatkan *engagement* serta kepuasan kerja pada Generasi Z. Secara teoritis, penelitian ini akan menguji hubungan antara *work-life balance, work engagement, job satisfaction* dan *turnover intention* dalam kontek *hybrid* pada Generasi Z di Kota Malang, yang masih jarang dieksplorasi dalam literatur ilmiah. Oleh karena itu, diharapkan dengan penelitian ini tidak hanya menambah pengetahuan akademik namun juga dapat memberikan panduan parktis bagi organisasi dalam mempertahankan generasi baru di era *hybrid.*

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

Berdasarkan hal tersebut, tujuan dari kajian ini ialah menganalisis **"Pengaruh *Work-life Balance, Work Engagement,* Dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* di Era *Hybrid Working* (Studi Pada Generasi Z di Kota Malang)"**. Metode ini diharapkan memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif mengenai faktor-faktor psikologis serta peran pekerjaan dalam mempengaruhi niat pindah kerja dikalangan generasi muda, khususnya dalam konteks kerja yang fleksibel dan dinamis saat ini.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini merumuskan permasalhan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Work-life Balance*, *Work Engagement*, dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* di era *Hybrid Working* pada Generasi Z di Kota Malang?
2. Bagaimana pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Turnover Intention* di era *Hybrid Working* pada Generasi Z di Kota Malang?
3. Bagaimana pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* di era *Hybrid Working* pada Generasi Z di Kota Malang?
4. Bagaimana pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* di era *Hybrid Working* pada Generasi Z di Kota Malang?

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka didapatkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work-life Balance*, *Work Engagement*, dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* di era *Hybrid Working* pada Generasi Z di Kota Malang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Turnover Intention* di era *Hybrid Working* pada Generasi Z di Kota Malang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* di era *Hybrid Working* pada Generasi Z di Kota Malang.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* di era *Hybrid Working* pada Generasi Z di Kota Malang.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat serta kontribusi bagi pihak-pihak terkait, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

manusia dan psikologi organisasi pada era *hybrid working*. Dengan menganalisis pengaruh *Work-life Balance*, *Work Engagement*, dan *Job Satisfaction* secara simultan terhadap *Turnover Intention* pada Generasi Z, penelitian dapat mendapatkan pemahaman tentang mekanisme psikologis dan sosial yang mempengaruhi *turover*, sehingga menjadikan referensi penting bagi peneliti selanjutnya dan praktisi HR untuk merancang strategi pengelolaan karyawan.

2. Manfaat Praktis

   a) Bagi Mahasiswa

      Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi mahasiswa, khususnya dalam memahami konsep *work-life balance*, *work engagement* dan *job satisfaction* serta dampaknya tehadap *turnover intention* di era *hybrid working*. Dengan pemahaman ini, mahasiswa dapat meningkatkan kesadaran pentingnya pengelolaan keseimbangan kerja dengan kehidupan pribadi untuk menunjang produktivitas dan kesejahteraan pribadi.

   b) Bagi Institusi Pendidikan Tinggi

      Hasil studi ini dapat digunakan untuk menyusun kurikulum dan program pembelajaran yang relevan terhadap kebutuhan dunia kerja modern saat ini, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia pada generasi muda.

   c) Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia

University of Islam Malang REPOSITORY
© Hak Cipta Milik UNISMA
repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang
REPOSITORY

Penelitian ini diharapkan memberikan wawasan praktis bagi manajemen sumber daya manusia dalam merancang strategi dan kebijakan yang dapat membantu meningkatkan *engagement, job satisfaction* dan mempertahankan karyawan Generasi Z di lingkungan kerja *hybrid*. Dengan memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi meningkatnya *turnover*, manajemen dapat melakukan pengoptimalan kebijakan fleksibilitas kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

© Hak Cipta Milik UNISMA
repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab IV, maka dapat ditarik kesimpulan yang disusun secara sistematis dan konsisten dengan rumusan masalah serta tujuan penelitian. simpulan penelitian ini bersifat konseptual dan merfleksikan temuan empiris mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *Turnover Intention* pada Generasi Z di Kota Malang, diantaranya:

1. *Work-Life Balance*, *Work Engagement*, dan *Job satisfaction* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada Generasi Z di Kota Malang di era *Hybrid Working*. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel independen diatas dapat menjelaskan variasi dalam *Turnover Intention*. Temuan ini menegaskan bahwa *Turnover Intention* merupakan fenomena yang kompleks dan mempunyai beberapa faktor yang saling berkaitan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Dengan temuan ini keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan menunjukkan faktor yang penting dalam menurunkan niat karyawan untuk berhenti bekerja. Karyawan yang mampu mengelola waktu dan perannya secara seimbang cenderung memiliki stres kerja

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

yang lebih rendah, sehingga mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam pekerjaan. Dengan demikian, *Work-Life Balance* dapat dipahami sebagai kunci dalam menciptakan stabilitas tenaga kerja, khususnya pada karyawan Generasi Z yang memiliki preferensi tinggi dalam fleksibilitas kerja.

3. *Work Engagement* secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja karyawan seperti semangat, dedikasi, dan keterikatan dalam pekerjaan, masih belum cukup untuk menjadi faktor utama menentukan keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki *engagement* yang tinggi, keputusan untuk berpindah kerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih dominan, seperti keseimbangan kerja dan kepuasan kerja. Dengan demikian, variabel *Work Engagement* tidak dapat berdiri sendiri dalam menjelaskan terjadinya *Turnover Intention.*
4. *Job Satisfaction* terbukti secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan semakin tinggi tingkat kepuasaan yang dirasakan oleh karyawan, maka niat untuk berpindah kerja semakin berkurang. Kepuasan kerja mencakup aspek kompensasi, hubungan kerja, supervisi, dan adanya pengembangan terhadap peluang karir yang mampu menciptakan rasa nyaman dan keterikatan terhadap perusahaan.

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

5.2 Keterbatasan

Dalam penelitian ini telah diupayakan dilaksanakan secara optimal sesuai dengan prosedur metodologis yang berlaku. Namun demikian, penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan sebagai bahan pertimbangan dalam manfsirkan hasil penilitian maupun sebagai rujukan bagi penelitian selanjutnya, diantaranya:

1. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada populasi dan sampel. Jumlah populasi yang masih belum diketahui secara pasti dikarenakan belum tersedia catatan resmi yang mencatat jumlah populasi karyawan Generasi Z yang bekerja dengan model *hybrid*. Sehingga tidak semua anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai responden.
2. Dalam penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel independen, yaitu *Work-Life Balance, Work Engagement*, dan *Job Satisfaction*, dalam menjelaskan *Turnover Intention*. Sementara itu, masih terdapat faktor lain yang memiliki potensi dalam mempengaruhi terjadinya *Turnover Intention*.
3. Terdapat keterbatasan dalam menemukan perusahaan yang menerapkan model kerja *hybrid* di Kota Malang. Selain jumlah perusahaan dengan model kerja tersebut yang terbatas, sebagian perusahaan *hybrid* yang ditemui juga memiliki kebijakan internal yang ketat sehingga tidak dapat memberikan izin untuk dilakukannya penelitian.

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

4. Keterbatasan lain berasal dari kemungkinan bias responden dalam pengisian kuesioner. Data penelitian diperoleh berdasarkan oleh persepsi subjektif responden, sehingga terdapat potensi ketidaksesuaian antara kondisi yang dirasakan karyawan dengan kondisi objektif di lapangan.

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian yang telah diuraikan, maka peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat secara parktis maupun akademik, yaitu:

1. Bagi mahasiswa sebagai calon tenaga kerja, khususnya Generasi Z, disarankan untuk lebih memiliki pemahaman dalam memilih lingkungan kerja yang dapat memberikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja serta tingkat kepuasan kerja yang baik. Selain itu, mahasiswa perlu memiliki bekal diri dalam beradaptasi, manajemen waktu, serta kesiapan mental, sehingga dapat meminimalkan potensi munculnya keinginan untuk melakukan *turnover* di masa mendatang.
2. Bagi Institusi Pendidikan tinggi, diharapkan dapat mempersiapkan mahasiswa untuk lebih siap menghadapi dinamika dalam dunia pekerjaan dengan mengintegrasikan pengembangan soft skills, pemahaman mengenai *Work-Life Balance*, serta kesiapan dalam pengembangan karir.
3. Bagi Perusahaan, untuk lebih memperhatikan kebijakan yang mendukung *Work-Life Balance*, seperti fleksibilitas jam kerja, pengelolaan beban kerja, dan dukungan terhadap kesejahteraan karyawan. Selain itu, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

kompensasi yang kompetitif, memberikan kesempatan pada karyawan dalam pengembangan karir, serta adanya lingkungan kerja yang suportif. Meskipun dalam penelitian ini *Work Engagement* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap niat karyawan untuk keluar, namun, perusahaan dapat memperhatikan upaya untuk meningkatkan keterlibatan di tempat kerja, terutama bagi karyawan Generasi Z, dengan menyediakan program pelatihan dan pengembangan keterampilan, jalur karir yang jelas, serta pengakuan atas kinerja. Dan diharapkan upaya ini dapat memenuhi kebutuhan akan penghargaan *(esteem needs)* dan aktualisasi diri, sebagaimana dijelaskan dalam Teori Kebutuhan Maslow.

4. Bagi peneliti selanjutnya, untuk dapat memperluas objek penelitian dengan melibatkan lebih banyak perusahaan atau sektor industri yang berbeda agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan lebih luas. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang relevan seperti *Organizational Commitment*, *Job Insecurity*, atau kepemimpinan untuk memberikan gambaran yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*.

Dengan mempertimbangkan simpulan, keterbatasan dan saran tersebut, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bermakna bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, penelitin ini juga diharapkan dapat menjadi referensi dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam pemahaman dan pengelolaan *Turnover Intention* pada karyawan generasi Z di era *Hybrid Working*

University of Islam Malang REPOSITORY
© Hak Cipta Milik UNISMA
repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

DAFTAR PUSTAKA

Adelia, A., Daud, I., Azazi, A., Christiana, M., Kalis, I., Hendri, M. I., Tanjungpura, U., Prof, J., Hadari, H., Jendral, N. /, & Yani, A. (2024). Exploring turnover intentions in Indonesian generation z: Emotional exhaustion, employee engagement, and job satisfaction. *Journal of Management Science (JMAS)*, *7*(1), 250–256.

Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 1–13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921

Ahmadiansah, R. (2020). Psikologi Industri & Organisasi Tinjauan Motivasi dan Kepuasan Kerja. In *Kreasi Total Media*.

Akbar, A. F., & Amalia, I. (2023). Exploring the impact of flexible work arrangements, social support, gender, and job category on the work-life balance of Generation Z workers. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, *25*(2), 159–173. https://doi.org/10.26486/psikologi.v25i2.3315

Alifta Putri, R., & Harianto, K. (2025). Configuration of Personal and Organizational Factors as Predictor of Turnover Intention in the Logistics Industry. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, *11*(2), 345–355. https://doi.org/10.21070/jbmp.v11i2.2188

Alshitri, K. I. (2013). An Investigation of Factors Affecting Job Satisfaction among R&D Center Employees in Saudi Arabia. *The Journal of Human Resources Management Research*, *2013*, 1–10. https://doi.org/10.5171/2013.279369

Angeline, F. G., & Yanuar. (2023). *PENGARUH LEADERSHIP DAN JOB SATISFACTION TERHADAP TURNOVER INTENTION (COMMITMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI) PADA PT XYZ*. *05*(01), 250–258.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*(3), 209–223. https://doi.org/10.1108/13620430810870476

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement : A Handbook of Essential Theory and Research*.

Barage, P., & Sudarusman, E. (2022). *Pengaruh Work-Life Balance, Stress Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Pekerja generasi Milenial Di Yogyakarta)*. *3*(1), 81–96. http://journal.stimykpn.ac.id/index.php/cb

Barbara, B., Alberto, P., & Dormio, A. I. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, *26*(6), 424–441.

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/01437730510617645

Bhargava, K. (2025). Study of the Role of Organizational Culture in Promoting Work-Life Balance. *International Scientific Journal of Engineering and Management*, *04*(06), 1–9. https://doi.org/10.55041/isjem04457

Blakemore, J. (2023). Technology For Business Application of the Advances in Industry 4.0 to Small to Medium Sized Enterprises. In *Jenny Stanford Publishing Pte. Ltd.*

Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). *The validation of the turnover intention scale*. 1–12. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507

BPS. (2025). *Angkatan Kerja (AK) Menurut Golongan Umur 2025*. https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/Njk4IzI=/angkatan-kerja--ak--menurut-golongan-umur.html

Damayanti, M., & Khatimah, H. (2025). *PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA PEKERJA GENERASI Z DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI*. *3*(1), 14–29. https://doi.org/https://doi.org/10.71312/mrbest.v3i1.256

Databoks. (2022). *Efektivitas Lokasi Bekerja Menurut Generasi*. https://databoks.katadata.co.id/ketenagakerjaan/statistik/cc64ce9b89b4e62/survei-wfh-lebih-dianggap-efektif-oleh-gen-z

de Waal, A. (2025). Dealing with Gen Z in the workplace: insights from the Finance Function. *International Journal of Management and Applied Research*, *12*(2), 124–148. https://doi.org/10.18646/2056.122.25-008

Ersoy, A. (2024). The Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention: A Meta-Analysis. *The Journal of Human and Work*, *11*(2), 115–124. https://doi.org/10.18394/iid.1464432

Faqih, M., Syadza, T. A. A., & Kartono. (2025). PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN JOB SATISFACTION TERHADAP TURNOVER INTENTION. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, *14*(2), 321–336.

Fathurohman, F. (2022). *Motivasi dan Kepuasan Kerja Pegawai*.

Fatmawati, C. D., & Mansyur, A. (2024). TURNOVER INTENTION : APAKAH WORKLOAD AND WORK LIFE BALANCE MEMILIKI PERAN ? *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, *8*(3), 402–415. https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4473

Fiernaningsih, N., Herijanto, P., Wahyu, E. E., & Utami, R. B. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). *Beyond Work and Family : A Measure of Work / Nonwork Interference and Enhancement*. *14*(4), 441–456.

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

https://doi.org/10.1037/a0016737

Gaan, N., & Shin, Y. (2022). Generation Z software employees turnover intention. *Current Psychology*, *42*(31), 27344–27359. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03847-9

Gagne, M. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press.

GoodStats. (2024). *Mayoritas Gen Z Bertahan 1-2 Tahun di Tempat Kerja, Apa Sebabnya?* https://data.goodstats.id/statistic/mayoritas-gen-z-bertahan-1-2-tahun-di-tempat-kerja-apa-sebabnya-Pzwha

Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*.

Imam Ghozali. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 26. In *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.

Indonesia, T. (2024). *Pemkot Malang Akui Banyak Gen Z Nganggur Gegara Ogah Kerja Luar Kota*. https://timesindonesia.co.id/ekonomi/497914/pemkot-malang-akui-banyak-gen-z-nganggur-gegara-ogah-kerja-luar-kota#google_vignette

Kakar, A. S., Mansor, N. N. A., Saufi, R. A., & Singh, H. (2019). Work-life Balance Practices and Turnover Intention: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, *6*(9), 76–84. https://doi.org/https://doi.org/10.21833/ijaas.2019.09.012

Khalilah, F. N., & Amalia, L. (2024). The Influence Of Transformational Leadership, Work Engagement On Turnover Intention With Job Insecurity Mediation In Millennial And Z Generations In East Jakarta Construction Companies. *Journal of Social Research*, *3*(9), 1–13. https://doi.org/10.55324/josr.v3i11.2277

Lestari, A. U., & Almanshur, F. (2025). *Pengaruh workload dan work incivility terhadap turnover intention melalui burnout pada pekerja gen z di kota malang*. *10*(2), 396–406.

Lestari, Y. A., Kristiana, A., Riono, S. B., Sucipto, H., & Aisyah, N. (2026). *Pengaruh Work Engagement , Job Satisfaction dan Job Insecurity terhadap Turnover Intention melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*. *5*(September 2025). https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jimak.v5i1.5367

Lukyanto, G. C., & Fauzi, A. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention among Employees of "X" Tourist Lodge. *International Journal of Economics (IJEC)*, *2*(2), 372–378. https://doi.org/10.55299/ijec.v2i2.519

Malik, N. (2023). Does employee trust matter ? Measuring the effect of work engagement on turnover intention in the banking sector. *Journal of*

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

Accounting and Investment, *24*(2). https://doi.org/10.18196/jai.v24i2.18398

Maslow, A. H. (1943). *Teori Hierarki Kebutuhan Maslow*.

Masood, D. R. Z. (2024). Strategies for employee retention in high turnover sectors: An empirical investigation. *International Journal of Research in Human Resource Management*, *6*(1), 33–41. https://doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i1a.167

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/https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237

Muchtadin. (2022). Hubungan antara work engagement dengan turnover intention pada pekerja generasi milenial di jabodetabek. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, *13*(3), 377–391. https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jptt.v13n3.p377-391

Niezurawska, J., Kycia, R. A., & Niemczynowicz, A. (2023). Managing Generation Z Motivation, Engagement and Loyalty. In *Routledge* (1 st editi). https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003353935

Novia, Suherman, E., & Anggela, F. F. (2025). The Influence Of Work Life Balance And Job Stress On Employee Turnover Intention RS . Delima Asih. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, *6*(3), 2605–2620.

Oley, S. M., Tewal, B., & Dotulong, L. O. . (2023). PENGARUH JOB STRESS, JOB SATISFACTION DAN JOB INSECURITY TERHADAP TURNOVER INTENTION (STUDI KASUS PADA KARYAWAN MANADO QUALITY HOTEL). *Jurnal EMBA*, *11*(1), 666–677.

Paramita, S.E., M.M., D. R. W. D., Rizal, S.E., M.M., Ak, CA, CFrA., N., & Sulistyan, S.E., M.M., R. B. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif : Buku Ajar Perkuliahan Metodologi Penelitian Bagi Mahasiswa Akuntansi & Manajemen*.

Putra, R. M., Perkasa, D. H., & Saluy, A. B. (2025). Analisis Literatur : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover. *Economic Reviews Journal*, *4*(3), 1015–1033. https://doi.org/10.56709/mrj.v4i3.791

Putri, E. A. S., & Rengganis, D. R. P. (2024). *Mengeksplorasi Work Engagement Dan Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Milenial Di Yogyakarta*. 594–607.

Rahayu, T. D., & Pertiwi, T. L. (2026). Exploring Turnover Intention among Gen Z Employees : Job Stress and Perceived Alternative Job Opportunities Eksplorasi Niat Turnover pada Karyawan Generasi Z : Stres Kerja dan Persepsi terhadap Peluang Kerja Alternatif. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, *14*(2), 367–374. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo p-ISSN

Rahmadani, H., Daud, I., Fahruna, Y., Rosnani, T., & Azazi, A. (2023). Work

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

engagement as a mediator of transactional leadership and workload on employee turnover intention. In *International Journal on Social Sciences, Economics and Arts* (Vol. 13, Issue 3).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior Fifteenth Edition* (Global edi).

S. Cook, K., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Sandra, N. (2013). Chapter 3 Social Exchange Theory. In *Handbook of Social Psychology* (pp. 61–88). https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0

Salsabila, S., & Wulansari, P. (2025). *Pengaruh Stres Kerja Dan work Life Balance Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z Di Indonesia*.

Saputra, A. F., & Masdupi, E. (2025). *Work-Life Balance Di Dunia Kerja*.

Saputro, D. E. (2024). Job stress and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Management and Business Insight*, *2*(1), 33–42. https://doi.org/10.12928/jombi.v2i1.915

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Sidiq, S. A., & Poerwita, S. F. (2025). Generation Z in the Workplace : How Work-Life Balance and Job Satisfaction Drive Turnover Intention in Indonesia. *International Journal of Environmental Sciences*, *11*(3), 64–74. https://doi.org/10.64252/4500r929

Sihotang, H., & Sitompul, P. (2024). Pengaruh Employer Branding Dan Work Life Balance Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Z Di Kota Medan: Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Jmb)*, *24*(2), 271–284.

Silviana, P. G., & Cahyadi, L. (2023). Mengukur Turnover Intention melalui Work Engagement. *JMB : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *12*(2), 132–142. https://doi.org/10.31000/jmb.v12i2.9466

Sirgy, M. J., & Dong-Jin, L. (2023). WORK-LIFE BALANCE : HR Training for Employee Personal Interventions. In *British Library* (Vol. 43, Issue 1). https://doi.org/10.1017/9781009281782

Soleha, N., & Wulandaru, D. R. (2025). PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA GENERASI Z. *Journal Of Finance, Business*

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id

University of Islam Malang REPOSITORY

And Economy, *26*, 1–12. https://doi.org/https://doi.org/10.57176/jfine.v3i1.34

Sudiarta, M., Sekarti, N. K., Sunarsa, I. W., & Kencanawati, A. A. A. M. (2025). Exploring the relationship between employee engagement, job satisfaction, and turnover intention in the hospitality industry. *Journal of Commerce, Management, and Tourism Studies*, *4*(1), 120–134. https://doi.org/10.58881/jcmts.v4i1.321

Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. In *Bandung, Alfabeta*.

Survey Report, J. (2024). *Understanding Gen Z : Preference in the Workplace*.

Udechukwu, O. D., Ramlan, R. Y., & Ayokunmi, L. A. (2024). Understanding Job Satisfaction and Its Influences in Nigerian Government Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Electrical Systems*, *20*(5s), 1265–1275. https://doi.org/10.52783/jes.2453

van Roekel, H., Wigger, E. F. J., Veldkamp, B. P., & Bakker, A. B. (2023). What is work engagement? A text mining approach using employees' self-narratives. *Applied Psychology*, *73*(3), 1071–1102. https://doi.org/10.1111/apps.12501

Wardani, L. M. I., & Werinussa, J. O. A. (2021). *Job Insecurity, Grit, and Work Engagement di Masa Pandemik Covid-19*. Penerbit NEM. https://books.google.co.id/books?id=wOVcEAAAQBAJ&pg=PA17&hl=id&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false

Wibowo, F., Sosilowati, E., & Setiyawan, A. A. (2024). Fenomena turnover intention pada Generasi Z dalam revolusi industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, *4*(2), 313–325. https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1120

Wright, K. (2021). *How Industry 4.0 and hybrid are changing the future of work*. OfficeSpace. https://www.officespacesoftware.com/blog/industry-4-0-and-the-hybrid-workplace/

Xueyun, Z., Mamun, A. Al, Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 1–19. https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3

Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianthi, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace : Insights from a scoping review. *SA Journal Of Indusreial Psychology*, *51*, 1–11. https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263

© Hak Cipta Milik UNISMA

repository.unisma.ac.id