

The Effect of Work Life Balance And Compensation nn Turnover Intention Through Job Satisfaction

Pengaruh Work Life Balance dan Kompensasi Terhadap Intensi Keluar Melalui Kepuasan Kerja

Muhammad Naufal Ramadhan^{1*}, Sri Padmantyo²

Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia^{1,2}

b100220295@student.ums.ac.id^{1*}, sp102@ums.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of work-life balance and compensation on employees' turnover intention with job satisfaction as a mediating variable. The research adopts a quantitative approach using primary data collected through closed-ended questionnaires measured on a five-point Likert scale. The respondents consist of millennial and Generation Z employees working in Surakarta City. The variables analyzed include work-life balance, compensation, job satisfaction, and turnover intention. Data were analyzed using the Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS software. The results indicate that work-life balance has a positive and significant effect on job satisfaction, and compensation also shows a positive and significant effect on job satisfaction. However, job satisfaction does not have a significant effect on turnover intention and therefore does not mediate the relationship between work-life balance and compensation on turnover intention. These findings suggest that although work-life balance and compensation contribute to higher job satisfaction, employees' decisions to leave an organization are not solely determined by job satisfaction, but are also influenced by other factors such as career development opportunities, job security, and the work environment.

Keywords: compensation, job satisfaction, turnover intention, work-life balance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan kompensasi terhadap intensi keluar karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berskala Likert lima poin. Responden penelitian adalah karyawan generasi milenial dan generasi Z yang bekerja di Kota Surakarta. Variabel yang diteliti meliputi *work-life balance*, kompensasi, kepuasan kerja, dan intensi keluar. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, demikian pula kompensasi yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap intensi keluar, sehingga tidak mampu memediasi pengaruh *work-life balance* dan kompensasi terhadap intensi keluar. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun keseimbangan kehidupan kerja dan kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepuasan kerja, seperti peluang pengembangan karier, keamanan kerja, dan kondisi lingkungan kerja.

Kata Kunci: kompensasi, kepuasan kerja, intensi keluar, *work-life balance*

1. Pendahuluan

Dalam beberapa tahun terakhir, dunia kerja mengalami transformasi yang cukup signifikan, khususnya dengan munculnya generasi milenial dan generasi Z sebagai kekuatan utama dalam angkatan kerja. Kedua generasi ini memiliki pandangan dan ekspektasi yang berbeda terhadap pekerjaan dibandingkan dengan generasi sebelumnya, terutama dalam hal

keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Studi oleh Ahmad Saufi, Aidara, et al., (2023) menyebutkan bahwa generasi muda sangat mempertimbangkan fleksibilitas kerja dan reputasi organisasi, termasuk aspek *work life balance*, dalam mempertahankan pekerjaan mereka.

Fenomena ini semakin relevan di Indonesia, mengingat banyaknya karyawan muda yang menghadapi tekanan kerja, ketidakpastian ekonomi, serta ketidaksesuaian antara beban kerja dan kompensasi yang diterima. Data dari Badan Pusat Statistik (2023) menunjukkan bahwa kelompok usia 20–24 tahun mendominasi angka pengangguran terbuka, serta menjadi kelompok yang paling rentan terhadap perputaran kerja karena alasan ketidakpuasan terhadap sistem kerja dan imbalan yang diterima. *Work life balance* (WLB) dan kompensasi merupakan dua faktor penting yang saling terkait serta berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan intensi keluar. WLB merujuk pada kemampuan individu dalam menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa mengorbankan salah satu aspek. (Yu et al., 2022) menegaskan bahwa organisasi yang mendukung WLB dapat menurunkan tingkat intensi keluar melalui peningkatan kepuasan kerja.

Di sisi lain, kompensasi yang adil dan layak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan retensi karyawan. Penelitian oleh (Milhem et al., 2024) menunjukkan bahwa kompensasi yang transparan dan sesuai dengan beban kerja berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan kerja, sekaligus menurunkan keinginan untuk keluar dari organisasi. Kepuasan kerja menjadi elemen mediasi yang penting antara WLB dan kompensasi terhadap intensi keluar. Studi oleh (Malik & Musah, 2025) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan loyalitas lebih tinggi dan intensi keluar yang lebih rendah, meskipun menghadapi tekanan kerja.

Selain itu, efektivitas kebijakan kerja fleksibel seperti telework juga terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan. (Erro-Garcés et al., 2022) menyatakan bahwa kerja jarak jauh yang didukung oleh sistem WLB dan kompensasi yang memadai berkontribusi besar terhadap penurunan intensi keluar, terutama di era pasca pandemi. Penelitian lokal oleh Bahtiar et al., (2024) menunjukkan bahwa kompensasi juga berperan dalam meningkatkan perilaku positif karyawan seperti Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui kepuasan kerja, khususnya di sektor pelayanan publik.

Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk memahami secara menyeluruh bagaimana *work life balance* dan kompensasi memengaruhi kepuasan kerja dan intensi keluar, terutama di kalangan generasi milenial dan Z yang cenderung lebih kritis terhadap lingkungan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh *work life balance* dan kompensasi terhadap intensi keluar, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

2. Tinjauan Pustaka

Work Life Balance

Work life balance merupakan kondisi keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi yang memungkinkan individu menjalankan peran profesional dan keluarga secara harmonis tanpa menimbulkan konflik, dengan pembagian waktu dan energi yang proporsional antara keduanya. Konsep ini penting karena ketidakseimbangan dapat memicu stres, kelelahan, dan meningkatkan niat untuk keluar dari pekerjaan, sehingga individu terutama yang berpotensi tinggi cenderung memilih organisasi yang menerapkan work life balance sekaligus memiliki reputasi baik (Adriano & Callaghan, 2020). Oleh karena itu, work life balance menjadi aspek krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia, di mana organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel agar karyawan dapat memenuhi kewajiban pribadi dan profesional secara optimal, baik pada organisasi berskala kecil maupun besar (Li & Sahimi, 2025).

Kompensasi

Kompensasi merupakan komponen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup imbalan finansial dan non-finansial, yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, produktivitas, dan retensi karyawan. Ketika kompensasi yang diterima karyawan dinilai adil dan sebanding dengan beban kerja serta kontribusinya, akan muncul rasa dihargai yang meningkatkan kepuasan kerja dan secara tidak langsung menurunkan intensi keluar, karena kompensasi finansial maupun non-finansial terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Milhem et al., 2024). Oleh karena itu, penerapan sistem kompensasi yang adil dan sesuai dengan kebutuhan karyawan tidak hanya meningkatkan kesejahteraan mereka, tetapi juga menjadi strategi penting bagi organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, terutama dalam situasi krisis (Budiono, 2022).

Intensi Keluar

Intensi keluar (*turnover intention*) merupakan niat atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela, yang tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan berkembang melalui proses mental dan emosional seiring waktu akibat berbagai faktor internal dan eksternal yang dialami selama bekerja. Niat ini sering dikaitkan dengan kondisi kerja yang tidak seimbang, ketidakpuasan terhadap kompensasi, kurangnya dukungan organisasi, serta tekanan dan stres dari lingkungan kerja (Ahmad Saufi, Che Nawi, et al., 2023). Dengan demikian, intensi keluar tidak semata-mata merupakan keputusan individual, tetapi merupakan hasil dari pengalaman, persepsi, dan evaluasi karyawan terhadap organisasinya; ketika organisasi gagal menciptakan lingkungan kerja yang sehat, adil, dan suportif, kecenderungan munculnya niat keluar akan semakin meningkat, sehingga pemahaman terhadap intensi keluar menjadi penting dalam perumusan strategi retensi dan peningkatan stabilitas serta produktivitas organisasi (Yu et al., 2022).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan indikator penting yang menggambarkan sejauh mana karyawan merasakan perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaannya sebagai respons emosional atas berbagai aspek lingkungan kerja, seperti beban tugas, hubungan antar rekan kerja, dukungan organisasi, serta kompensasi yang diterima. Karyawan cenderung merasa puas apabila mereka menikmati pekerjaannya, merasa dihargai, memperoleh perlakuan yang adil, serta memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Persepsi positif terhadap pekerjaan juga dibentuk oleh sifat pekerjaan, peluang pengembangan diri, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan atas kontribusi, dan hubungan kerja yang harmonis, yang secara keseluruhan meningkatkan kenyamanan dan kesenangan dalam bekerja. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja yang mendukung, serta berperan penting dalam menurunkan niat keluar dan meningkatkan kinerja karyawan (Idris et al., 2020; Malik & Musah, 2025).

Pengembangan Hipotesis

H1: *Work Life Balance berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.*

Keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi mendorong rasa nyaman dalam bekerja, menurunkan stres, dan meningkatkan kebahagiaan dalam lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki waktu untuk keluarga, hobi, atau pengembangan diri di luar pekerjaan akan cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya karena merasa tidak dikekang dan dihargai sebagai individu secara utuh (Erro-Garcés et al., 2022).

H2: *Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.*

Imbalan yang adil dan kompetitif menciptakan perasaan dihargai dan termotivasi bagi karyawan. Dalam konteks ini, kompensasi tidak hanya sebagai alat tukar ekonomi, tetapi juga simbol pengakuan atas nilai dan kontribusi karyawan. Oleh karena itu, kompensasi yang sesuai akan

meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan (Haeruddin et al., 2022).

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap Intensi Keluar.

Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya, baik dari aspek lingkungan kerja, kompensasi, maupun hubungan dengan atasan dan rekan kerja, akan memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk mencari pekerjaan lain. Kepuasan menciptakan keterikatan emosional terhadap organisasi, yang menekan dorongan untuk keluar (Raman et al., 2024).

H4: Work Life Balance berpengaruh negatif terhadap Intensi Keluar.

Hipotesis ini didasarkan pada anggapan bahwa semakin seimbang kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dialami karyawan, maka semakin kecil kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi. Keseimbangan ini memberikan rasa aman, kenyamanan emosional, serta mengurangi stres yang timbul akibat ketimpangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Ketika organisasi mampu memberikan fleksibilitas dan dukungan terhadap keseimbangan ini, karyawan akan lebih cenderung bertahan (Kerdpitak & Jermitsittiparsert, 2020).

H5: Kompensasi berpengaruh negatif terhadap Intensi Keluar.

Karyawan cenderung mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi ketika mereka merasa dihargai secara finansial maupun non-finansial. Kompensasi yang tidak hanya mencakup gaji pokok tetapi juga tunjangan, insentif, dan pengakuan atas kerja keras, dapat memperkuat loyalitas. Apabila karyawan menilai bahwa kompensasi tidak sebanding dengan kontribusinya, maka kemungkinan untuk mencari pekerjaan yang menawarkan kompensasi lebih layak akan meningkat (VIZANO et al., 2021).

H6: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Work Life Balance terhadap Intensi Keluar.

Work life balance dapat menurunkan intensi keluar secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja. Dalam hal ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel antara, yang memperkuat pengaruh positif dari keseimbangan hidup terhadap keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi (Ahmad Saufi, Aidara, et al., 2023).

H7: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Intensi Keluar.

Kompensasi yang layak meningkatkan kepuasan kerja, dan pada gilirannya kepuasan tersebut menurunkan intensi untuk keluar. Artinya, efek kompensasi terhadap keinginan karyawan untuk berhenti bekerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui rasa puas terhadap pekerjaan yang mereka jalani (Bahtiar et al., 2024).

3. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel berdasarkan data numerik yang dikumpulkan dari responden. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji pengaruh variabel (*Work Life Balance* dan *Kompensasi*) terhadap variabel terikat (*Intensi Keluar*) dengan variabel mediasi (*Kepuasan Kerja*). Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan generasi milenial dan generasi Z di Kota Surakarta.

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini meliputi intensi keluar (*Y*), yaitu keinginan atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang diukur melalui niat mencari pekerjaan baru, pemikiran untuk resign, serta frekuensi membandingkan pekerjaan saat ini dengan peluang kerja lain (Adriano & Callaghan, 2020; Yu et al., 2022); *work life balance* (*X₁*), yakni kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang diukur melalui keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan (Adriano & Callaghan, 2020; Hasan et al., 2021); kompensasi (*X₂*), yaitu seluruh bentuk imbalan finansial dan non-finansial yang diterima karyawan sebagai penghargaan atas kontribusinya, yang diukur melalui gaji pokok, tunjangan, bonus dan insentif, serta pengakuan

atau *reward* non-material (Malik & Musah, 2025; Milhem et al., 2024); serta kepuasan kerja (Z), yaitu persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya yang mencakup kepuasan terhadap pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kesempatan pengembangan karier, serta kesesuaian gaji dengan beban kerja (Budiono, 2022; Yu et al., 2022).

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif primer yang diperoleh langsung dari penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria, dengan metode pengumpulan data berupa kuesioner tertutup berbasis skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju) yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan telah diuji validitasnya berdasarkan referensi empiris penelitian terdahulu. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan generasi milenial dan generasi Z di Kota Surakarta, yang dipilih karena tuntutan kebutuhan bisnis dan pelayanan kepada *stakeholder* menyebabkan beban dan tekanan kerja yang relatif tinggi. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS, karena mampu menganalisis hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel laten, tidak mensyaratkan distribusi data normal, serta sesuai untuk jumlah sampel terbatas. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas konvergen melalui nilai *outer loading* ($>0,70$), validitas diskriminan melalui *cross loading*, serta reliabilitas konstruk melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability ($>0,70$) dan nilai Average Variance Extracted (AVE $>0,50$); evaluasi model struktural (*inner model*) dengan melihat nilai R-square (R^2) dan *path coefficient*; serta pengujian hipotesis menggunakan teknik *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 5% berdasarkan nilai *t-statistic* dan *p-value* guna mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel penelitian.

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis Deskriptif

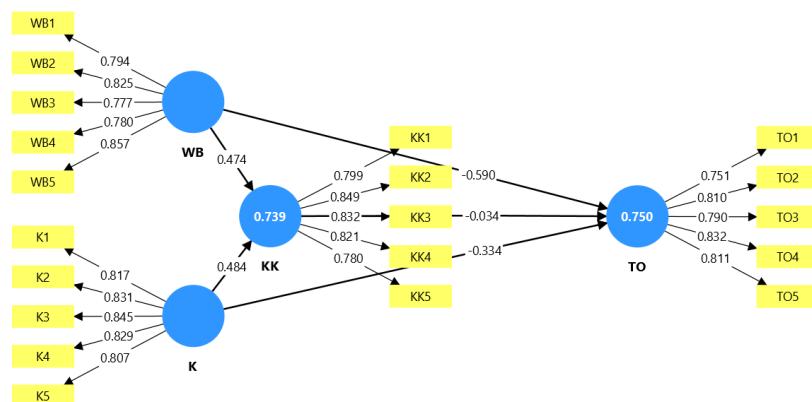
Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	159	77%
		Perempuan	48	23%
2.	Pendidikan Terakhir	SD/Sederajat	5	2%
		SMP/Sederajat	47	23%
		SMA/SMK/Sederajat	123	60%
		D1/D2/D3/D4/S1	25	12%
3.	Usia	S2/S3	7	3%
		17 – 20 Tahun	32	16%
		21 – 25 Tahun	143	69%
		26 – 30 Tahun	19	9%
4.	Lama Bekerja	> 30 Tahun	13	6%
		1 – 3 Tahun	128	62%
		3 – 7 Tahun	57	27%
		7 – 10 Tahun	10	5%
5.	Gaji/Upah per Bulan	> 10 Tahun	12	6%
		Rp 0 – Rp 2.000.000	100	48%
		Rp 2.000.000 – Rp 5.000.000	86	42%
		Rp 5.000.000 – Rp 10.000.000	9	4%
		> Rp 10.000.000	12	6%

Berdasarkan karakteristik responden, karyawan generasi milenial dan generasi Z di Kota Surakarta didominasi oleh laki-laki, yaitu 159 responden (77%), sedangkan perempuan sebanyak 48 responden (23%). Berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas responden menempuh

pendidikan SMA/SMK/sederajat sebanyak 123 responden (60%), diikuti SMP/sederajat sebanyak 47 responden (23%), D1–S1 sebanyak 25 responden (12%), S2–S3 sebanyak 7 responden (3%), dan SD/sederajat sebanyak 5 responden (2%). Dari sisi usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 21–25 tahun sebanyak 143 responden (69%), disusul usia 17–20 tahun sebanyak 32 responden (16%), usia 26–30 tahun sebanyak 19 responden (9%), dan usia di atas 30 tahun sebanyak 13 responden (6%). Berdasarkan lama bekerja, responden didominasi oleh karyawan dengan masa kerja 1–3 tahun sebanyak 128 responden (62%), diikuti 3–7 tahun sebanyak 57 responden (27%), lebih dari 10 tahun sebanyak 12 responden (6%), dan 7–10 tahun sebanyak 10 responden (5%). Sementara itu, berdasarkan tingkat gaji atau upah per bulan, mayoritas responden memperoleh upah sebesar Rp0–Rp2.000.000 sebanyak 100 responden (48%), diikuti Rp2.000.000–Rp5.000.000 sebanyak 86 responden (42%), lebih dari Rp10.000.000 sebanyak 12 responden (6%), dan Rp5.000.000–Rp10.000.000 sebanyak 9 responden (4%).

Hasil Analisis Outer Model



Gambar 1. Outer Model

Sumber : Olah data, 2026

Uji validitas konvergen

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen

	K	KK	TO	WB
K1	0.817			
K2	0.831			
K3	0.845			
K4	0.829			
K5	0.807			
KK1		0.799		
KK2		0.849		
KK3		0.832		
KK4		0.821		
KK5		0.780		
TO1			0.751	
TO2			0.810	
TO3			0.790	
TO4			0.832	
TO5			0.811	
WB1				0.794
WB2				0.825
WB3				0.777

WB4	0.780
WB5	0.857

Dari tabel diatas uji validitas konvergen dapat dilihat dari nilai outer loading factor, jika nilai outer loading factor $> 0,70$ maka item pernyataan valid, namun nilai outer loading factor $> 0,60$ masih dapat diterima. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai loading factor semua item pernyataan $> 0,70$ maka, dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid konvergen.

Uji diskriminan

Tabel 3. Hasil uji diskriminan

	K	KK	TO	WB
K1	0.817	0.622	-0.634	0.547
K2	0.831	0.684	-0.594	0.502
K3	0.845	0.659	-0.560	0.502
K4	0.829	0.608	-0.577	0.459
K5	0.807	0.618	-0.610	0.511
KK1	0.627	0.799	-0.553	0.614
KK2	0.617	0.849	-0.602	0.658
KK3	0.647	0.832	-0.618	0.601
KK4	0.596	0.821	-0.653	0.656
KK5	0.669	0.780	-0.616	0.610
TO1	-0.551	-0.516	0.751	-0.567
TO2	-0.640	-0.597	0.810	-0.700
TO3	-0.516	-0.569	0.790	-0.637
TO4	-0.622	-0.679	0.832	-0.647
TO5	-0.545	-0.614	0.811	-0.715
WB1	0.442	0.593	-0.598	0.794
WB2	0.503	0.678	-0.732	0.825
WB3	0.449	0.511	-0.630	0.777
WB4	0.561	0.647	-0.615	0.780
WB5	0.506	0.660	-0.723	0.857

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai cross loading factor dari masing-masing indikator terhadap konstruknya lebih besar dibandingkan dengan konstruk-konstruk lain. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa telah memenuhi kriteria discriminant validity atau valid diskriminan.

Uji reliabilitas

Tabel 4. Hasil uji reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
K	0.884	0.884	0.915	0.682
KK	0.875	0.875	0.909	0.667
TO	0.858	0.862	0.898	0.639
WB	0.866	0.871	0.903	0.652

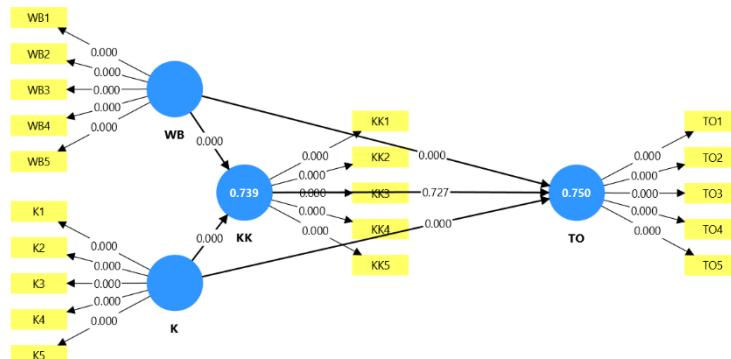
Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability semua variabel $> 0,70$, maka semua variabel sudah reliabel.

Uji Multikolinearitas

Tabel 5. Hasil uji multikolinearitas

	VIF
K1	1.991
K2	2.157
K3	2.334
K4	2.139
K5	1.944
KK1	2.076
KK2	2.544
KK3	2.187
KK4	2.304
KK5	1.845
TO1	1.672
TO2	1.905
TO3	1.829
TO4	2.097
TO5	1.910
WB1	1.906
WB2	1.976
WB3	1.789
WB4	1.762
WB5	2.324

Uji multikolinearitas dilakukan dengan menguji apakah nilai VIF diatas 5,0 atau dibawah 5,0, jika nilai VIF diatas 5,0 maka terdapat masalah multikolinearitas dan jika nilai VIF dibawah 5,0 maka tidak terdapat masalah multikolinearitas. Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai VIF seluruh indikator di bawah 5,0, membuktikan tidak adanya masalah multikolinearitas.

Hasil Analisis Inner Model

Gambar 2. Inner Model

R square

Tabel 6. Hasil Rsquared

	R-square	R-square adjusted
KK	0.739	0.734
TO	0.750	0.743

Nilai R-square variabel kepuasan kerja (KK) sebesar 0,739, hal tersebut menandakan bahwa variabel *work-life balance* dan kompensasi mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja (KK) sebesar 73,9%. Maka dapat disimpulkan bahwa model dianggap kuat. Artinya sebesar 73,9% variabel kepuasan kerja (KK) dipengaruhi oleh variabel *work-life balance* dan kompensasi, sedangkan sisanya 26,1% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model. Adapun nilai R-square

variabel *Turnover intention* (TO) sebesar 0,750, hal tersebut menandakan bahwa variabel *work-life balance* dan kompensasi mampu menjelaskan variabel *Turnover intention* (TO) sebesar 75%. Maka dapat disimpulkan bahwa model dianggap kuat. Artinya sebesar 75% variabel *Turnover intention* (TO) dipengaruhi oleh variabel *work-life balance* dan kompensasi, sedangkan sisanya 25% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Langsung / Direct Effect

Tabel 7. Hasil Uji Direct Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
K -> KK	0.484	0.486	0.058	8.362	0.000
K -> TO	-0.350	-0.348	0.062	5.622	0.000
KK -> TO	-0.034	-0.033	0.098	0.349	0.727
WB -> KK	0.474	0.474	0.058	8.190	0.000
WB -> TO	-0.606	-0.610	0.055	11.053	0.000

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis pertama diterima, dan kompensasi juga terbukti berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis kedua diterima. Selanjutnya, *work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* sehingga hipotesis ketiga diterima, demikian pula kompensasi yang berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* sehingga hipotesis keempat diterima. Namun demikian, kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis kelima ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa *work-life balance* dan kompensasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menurunkan *turnover intention*, sementara kepuasan kerja belum mampu secara langsung memengaruhi *turnover intention*.

Pengaruh Langsung / Direct Effect

Tabel 7. Hasil Uji Direct Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
K -> KK -> TO	-0.016	-0.016	0.048	0.342	0.732
WB -> KK -> TO	-0.016	-0.015	0.047	0.346	0.729

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa *work-life balance* dan kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji *path coefficient* yang menunjukkan nilai *t-statistic* lebih kecil dari nilai *t-tabel* serta nilai *p-value* yang lebih besar dari tingkat signifikansi, sehingga hubungan mediasi kepuasan kerja tidak terbukti. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *work-life balance* maupun kompensasi terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh tidak langsung tersebut dinyatakan ditolak.

Pembahasan

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis diatas dapat diketahui bahwa hasil *t-statistic* $8,190 > t\text{-tabel}$ (1,96) dan nilai *P-value* yang dimiliki sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan hipotesis 1 (H1), yang menyatakan bahwa variabel *work-life balance*

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh (Al-Amer et al., 2025) yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian kuantitatif tersebut menunjukkan bahwa praktik *work-life balance* seperti fleksibilitas jam kerja dan dukungan organisasi secara statistik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, studi empiris lain menegaskan bahwa *work-life balance* terus menjadi prediktor kuat bagi tingkat kepuasan kerja di berbagai sektor, menunjukkan konsistensi arah hubungan ini dalam penelitian kontemporer.

Work-life balance merupakan konsep yang menggambarkan kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara efektif sehingga masing-masing peran tidak saling mengganggu. Teoretikanya, ketika karyawan merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan luar kerja, mereka cenderung mengalami penurunan konflik peran dan stres, yang kemudian meningkatkan persepsi positif terhadap pekerjaannya sendiri (Zvireliene et al., 2025). Implikasi praktis dari hubungan positif antara *work-life balance* dan *kepuasan kerja* sangat penting bagi manajemen sumber daya manusia. Organisasi yang menerapkan kebijakan kerja fleksibel, cuti yang memadai, dan dukungan terhadap kebutuhan pribadi karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat secara psikologis, sehingga kepuasan kerja karyawan meningkat. Kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga dapat menurunkan tingkat turnover serta meningkatkan keterlibatan kerja (*employee engagement*). Oleh karena itu, strategi HR seperti fleksibilitas waktu kerja, pengaturan beban kerja yang realistik, serta budaya kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan *job satisfaction* dan retensi karyawan (Inga-Avila et al., 2025).

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan nilai t-statistic $8,362 > t\text{-tabel } (1,96)$ dan nilai P-value yang dimiliki sebesar yang dimiliki sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat diartikan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan hipotesis 2 (H2), yang menyatakan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riquelme-Segura et al., (2025) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Yang artinya semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja.

Kompensasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai imbalan finansial dan non-finansial yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka kepada organisasi. Hasil penelitian ini menguatkan teori motivasi seperti *equity theory* dan *Herzberg's Two-Factor Theory* menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan tetapi juga menjadi faktor yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan rasa dihargai, yang selanjutnya meningkatkan kepuasan kerja (Metselaar et al., 2025). Secara teoritis, hasil ini mendukung gagasan bahwa *hygiene factors* seperti gaji dan tunjangan merupakan aspek fundamental dalam menentukan sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka, di mana kompensasi yang dirasakan adil dan kompetitif dapat mengurangi ketidakpuasan dan meningkatkan keterikatan emosional terhadap organisasi. Secara praktis, organisasi yang merancang sistem kompensasi yang transparan, kompetitif, dan sesuai dengan kontribusi individu akan melihat peningkatan dalam kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat menurunkan *turnover*, meningkatkan *engagement*, dan memperkuat retensi karyawan (Lien et al., 2025).

Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention

Hasil analisis menunjukkan nilai t-statistic $11,053 > t\text{-tabel } (1,96)$ dan nilai P-value yang dimiliki sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat diartikan bahwa variabel *work-life balance* memiliki

pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil ini sejalan dengan hipotesis 3 (H3), yang menyatakan bahwa variabel *work-life balance* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Handayani et al., (2025) yang mendapatkan hasil *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya artinya semakin tinggi persepsi keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk ingin meninggalkan organisasi, hal ini menandakan bahwa karyawan yang merasa seimbang dalam kehidupan kerja dan pribadi cenderung lebih loyal dan enggan berpindah pekerjaan.

Secara teoretis, *work-life balance* mencerminkan kemampuan karyawan untuk mengatur dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga keduanya berjalan tanpa saling mengganggu. Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, keseimbangan kerja-hidup yang baik diasosiasikan dengan berkurangnya stres kerja dan konflik peran, sehingga karyawan cenderung memiliki ikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi dan mengurangi keinginan untuk keluar (Bellini et al., 2025). Temuan bahwa *work-life balance* mempengaruhi *turnover intention* secara negatif dan signifikan memiliki implikasi penting bagi strategi manajemen organisasi. Praktik HR yang mendukung fleksibilitas kerja, seperti pengaturan jam kerja yang adaptif, kesempatan kerja jarak jauh, atau kebijakan cuti yang memadai, dapat membantu menurunkan niat karyawan untuk pindah ke perusahaan lain. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa pada organisasi yang memberikan perhatian pada keseimbangan kerja-hidup (Munir et al., 2025), tingkat *turnover intention* lebih rendah dibandingkan organisasi yang tidak memiliki kebijakan tersebut, karena karyawan merasa dihargai dan kesejahteraannya diperhatikan. Ini berarti *work-life balance* bukan hanya faktor kesejahteraan individual tetapi juga indikator penting dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas dan mengurangi biaya yang berkaitan dengan turnover (Srimongkolkul et al., 2025).

Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis menunjukkan nilai t-statistic $5,622 > t\text{-tabel}$ (1,96) dan nilai P-value yang dimiliki sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat diartikan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil ini sejalan dengan hipotesis 4 (H4), yang menyatakan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Stephan et al., (2026) menunjukkan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention, artinya semakin tinggi kompensasi finansial diberikan, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Secara teoritis, kompensasi dipandang sebagai bentuk penghargaan finansial dan non-finansial yang diberikan oleh organisasi atas kontribusi yang diberikan karyawan, dan merupakan bagian penting dari sistem *reward* dalam manajemen sumber daya manusia. Teori *social exchange* menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa kompensasinya adil dan memenuhi kebutuhan mereka, rasa keadilan (*perceived organizational justice*) akan meningkat sehingga karyawan cenderung merasa lebih puas secara emosional terhadap pekerjaan dan organisasinya, yang pada akhirnya menurunkan niat untuk keluar (*turnover intention*). Temuan dari studi terbaru menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, di mana peningkatan persepsi kompensasi berkorelasi dengan penurunan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (koefisien negatif signifikan) karena mereka merasa dihargai dan loyal terhadap organisasi (Al-Amer et al., 2025).

Dalam konteks praktik manajemen, hubungan negatif dan signifikan antara kompensasi dan *turnover intention* menekankan bahwa perbaikan sistem remunerasi bukan hanya soal menaikkan gaji, tetapi merancang paket kompensasi yang holistik dan sesuai dengan harapan karyawan. Organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang kompetitif termasuk insentif

finansial, tunjangan sosial, serta penghargaan non-moneter akan menciptakan rasa dihargai di antara karyawan, yang dapat meningkatkan loyalitas dan keterikatan mereka pada perusahaan. Hal ini secara praktis dapat mengurangi biaya organisasi yang terkait dengan pergantian karyawan, seperti biaya rekrutmen, pelatihan, dan hilangnya pengetahuan organisasi, sehingga memperkuat stabilitas tenaga kerja secara jangka Panjang (Bellini et al., 2025).

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis menunjukkan nilai t-statistic $0,349 < t\text{-tabel}$ (1,96) dan nilai P-value yang dimiliki sebesar $0,727 > 0,05$, maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil ini tidak sejalan dengan hipotesis 5 (H5), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Stephan et al., (2026) yang melaporkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* tetapi hasilnya tidak signifikan secara statistik.

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, *kepuasan kerja* secara tradisional dipandang sebagai salah satu faktor utama yang dipercaya dapat menurunkan *turnover intention*—yakni kecenderungan karyawan untuk ingin keluar dari organisasi. Teori-teori seperti *Herzberg's Two-Factor* dan *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan mereka, hal ini akan memperkuat keterikatan mereka pada organisasi serta mengurangi niat untuk berpindah pekerjaan. Namun, *empiris kontemporer* menunjukkan bahwa hubungan ini tidak selalu signifikan di berbagai konteks organisasi modern, yang mengindikasikan bahwa faktor kontekstual seperti status kontrak atau keamanan pekerjaan mungkin lebih dominan mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar (Lien et al., 2025).

Temuan bahwa kepuasan kerja tidak signifikan dalam mempengaruhi *turnover intention* memiliki implikasi penting bagi kebijakan HR. Ini menunjukkan bahwa meskipun menciptakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi adalah hal yang layak, hal itu tidak selalu cukup untuk menahan karyawan agar tidak berpindah ke organisasi lain, terutama bila faktor lain seperti stabilitas kerja, peluang karier, atau kondisi kontrak pekerjaan lebih mempengaruhi keputusan karyawan. Dalam praktiknya, organisasi perlu memperluas fokus mereka tidak hanya pada kepuasan kerja dari sisi kompensasi atau kesejahteraan, tetapi juga pada elemen lain seperti keamanan kerja, perencanaan jalur karier, dan komunikasi organisasi yang efektif untuk mengurangi *turnover intention* secara holistik. Fokus multi-dimensional semacam ini dapat membantu organisasi memahami dan memitigasi alasan lain di balik keinginan karyawan untuk keluar selain sekadar kepuasan terhadap pekerjaan mereka (Riquelme-Segura et al., 2025).

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis menunjukkan nilai t-statistic $0,346 < t\text{-tabel}$ (1,96) dan nilai P-value yang dimiliki sebesar $0,732 > 0,05$, maka dapat diartikan bahwa variabel *work-life balance* tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Hasil ini tidak sejalan dengan hipotesis 6 (H6), yang menyatakan bahwa variabel variabel *work-life balance* memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Inga-Avila et al., (2025) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja.

Dalam studi manajemen perilaku organisasi, *work-life balance* dipahami sebagai kemampuan individu untuk menyeimbangkan beban kerja dan kehidupan pribadi secara harmonis sehingga konflik peran dapat diminimalkan. Secara teoritis, keseimbangan ini seharusnya meningkatkan kesejahteraan emosional dan psikologis karyawan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi sikap kerja seperti kepuasan kerja dan niat untuk bertahan di organisasi (*turnover intention*). Namun, penelitian kuantitatif terbaru menemukan bahwa *work-*

life balance tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap turnover intention apabila melalui kepuasan kerja sebagai mediator, meskipun *work-life balance* tetap berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa hubungan antara keseimbangan kerja-hidup dan kecenderungan karyawan untuk keluar mungkin lebih kompleks dan dipengaruhi oleh faktor lain selain kepuasan kerja saja, terutama di antara generasi muda pekerja (Srimongkolkul et al., 2025).

Temuan bahwa *work-life balance* tidak langsung menurunkan *turnover intention* melalui kepuasan kerja menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan pendekatan yang lebih holistik dalam strategi retensi karyawan. Artinya, meskipun kebijakan fleksibilitas kerja dan keseimbangan kerja-hidup bisa meningkatkan kepuasan internal, hal itu tidak otomatis mengurangi niat karyawan untuk keluar tanpa dukungan faktor lain seperti pengembangan karir, keamanan pekerjaan, atau budaya organisasi yang kuat. Dalam praktiknya, HR perlu merancang program yang tidak hanya fokus pada keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi tetapi juga mengintegrasikannya dengan peningkatan pengalaman kerja secara menyeluruh agar dampaknya terhadap turnover intention lebih kuat secara statistik (Handayani et al., 2025).

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention

Hasil analisis menunjukkan nilai t-statistic $0,342 < t\text{-tabel} (1,96)$ dan nilai P-value yang dimiliki sebesar $0,729 > 0,05$, maka dapat diartikan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Hasil ini tidak sejalan dengan hipotesis 7 (H7), yang menyatakan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Metselaar et al., (2025) yang menemukan bahwa kompensasi memberikan pengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun ketika dianalisis melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator.

Dalam teori hubungan kerja dan perilaku organisasi, kompensasi dipahami sebagai imbalan ekonomi yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka. Secara teori motivasi seperti *equity theory* dan *social exchange theory*, kompensasi yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya diharapkan dapat menurunkan *turnover intention* (niat untuk keluar dari organisasi). Namun, bukti empiris kontemporer menunjukkan bahwa meskipun kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, pengaruhnya terhadap turnover intention bisa saja tidak signifikan ketika dianalisis jalur kepuasan kerja sebagai mediator. Dalam salah satu studi terbaru ditemukan bahwa kompensasi memberikan pengaruh negatif terhadap turnover intention secara langsung dan melalui kepuasan kerja tetapi hasilnya tidak signifikan secara statistik, yang menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu faktor lain mungkin lebih kuat memengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi daripada kompensasi semata (Al-Amer et al., 2025).

Temuan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja memberikan implikasi penting bagi strategi pengelolaan sumber daya manusia. Dalam praktiknya, meskipun pemberian kompensasi yang kompetitif tetap penting untuk menarik dan mempertahankan karyawan, organisasi tidak boleh hanya bergantung pada kompensasi untuk menurunkan turnover. Faktor lain seperti peluang pengembangan karier, budaya kerja yang suportif, serta program keterikatan karyawan (*employee engagement*) perlu dirancang secara terpadu agar dapat benar-benar menurunkan keinginan karyawan untuk keluar. Ini berarti pendekatan HR yang lebih komprehensif, yang mencakup aspek psikologis dan karier selain kompensasi finansial, akan lebih efektif dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas dalam jangka panjang (Zvireliene et al., 2025).

5. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja serta sistem imbalan yang adil dan memadai berperan penting dalam meningkatkan kenyamanan dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Namun, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* sehingga tidak mampu memediasi pengaruh *work-life balance* dan kompensasi terhadap *turnover intention*, yang mengindikasikan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh tingkat kepuasan kerja, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti peluang pengembangan karier, keamanan kerja, dan lingkungan kerja. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya memfokuskan pada beberapa variabel, menggunakan data kuesioner yang bersifat subjektif, serta dilakukan pada satu objek penelitian sehingga generalisasi masih terbatas. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk tidak hanya memperhatikan kebijakan *work-life balance* dan kompensasi, tetapi juga aspek pengembangan karier, komunikasi, dan kualitas lingkungan kerja, sedangkan penelitian selanjutnya diharapkan menambahkan variabel lain yang relevan, menggunakan metode penelitian yang lebih beragam, serta memperluas objek dan jumlah responden agar memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan memiliki daya generalisasi yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- Adriano, J., & Callaghan, C. W. (2020). Work-life balance, job satisfaction and retention: Turnover intentions of professionals in part-time study. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajems.v23i1.3028>
- Ahmad Saufi, R., Aidara, S., Che Nawi, N. B., Permarupan, P. Y., Zainol, N. R. B., & Kakar, A. S. (2023). Turnover intention and its antecedents: The mediating role of work-life balance and the moderating role of job opportunity. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1137945>
- Ahmad Saufi, R., Che Nawi, N. B., Permarupan, P. Y., Zainol, N. R. B., Aidara, S., Kakar, A. S., & Jothi, B. A. (2023). Academic Person-Environment Fit towards Sustainable Work-Life Balance and Reduced Turnover Intention Moderated by Job Opportunities. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043397>
- Al-Amer, R., Alridha, N. A., Abuadas, M. H., Alshawish, E., Ababneh, A. M. T., Albikawi, Z. F., Ali, A. M., Othman, W. M., & Randall, S. (2025). Job satisfaction as a mediator between organizational factors, work environment, and burnout among Jordanian midwives. *Scientific Reports*, 15(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-025-17162-3>
- Bahtiar, A., Suhat, S., & Rahmiyati, A. L. (2024). The Effect of Compensation on Job Satisfaction of Regional Public Service Agency (BLUD) Nurses and Organizational Citizenship Behavior (OCB) at RSUD Bayu Asih Purwakarta. *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia*, 7(11), 2706–2713. <https://doi.org/10.56338/mppki.v7i11.6294>
- Bellini, D., Barbieri, B., Mondo, M., de Simone, S., & Marocco, S. (2025). Sustainable Work-Life Balance, Social Support, and Workload: Exploring the Potential Dual Role of Flexible Work in a Moderated Mediation Model. *Sustainability (Switzerland)*, 17(15). <https://doi.org/10.3390/su17157067>
- Budiono, A. (2022). Employee performance analysis of Paul Bakery Restaurant in Jakarta during the COVID-19 pandemic by measuring leadership, motivation and compensation through job satisfaction. *Turyzm/Tourism*, 32(1), 141–157. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.32.1.07>

- El-Qebaisi, R. (2025). Employee well-being and work-life balance. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12(11), 29–37. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.11.004>
- Erro-Garcés, A., Urien, B., Čyras, G., & Janušauskienė, V. M. (2022). Telework in Baltic Countries during the Pandemic: Effects on Wellbeing, Job Satisfaction, and Work-Life Balance. *Sustainability (Switzerland)*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/su14105778>
- García-Salirrosas, E. E., Rondon-Eusebio, R. F., Geraldo-Campos, L. A., & Acevedo-Duque, Á. (2023). Job Satisfaction in Remote Work: The Role of Positive Spillover from Work to Family and Work-Life Balance. *Behavioral Sciences*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/bs13110916>
- Haeruddin, M. I. M., Asri, A., Firdaus, F., Mustafa, M. Y., Abraham, F. P. A. P., & Haeruddin, M. I. W. (2022). Running' with the Devil: A Study on Athletes' Compensation and Turnover Intention. *Annals of Applied Sport Science*, 10(1). <https://doi.org/10.52547/aassjournal.992>
- Handayani, R. N., Indrayanto, A., Arif, A., & Suandika, M. (2025). The benefit and impact of servant leadership on organizational culture, rewards, job satisfaction, and employee performance. *BIO Web of Conferences*, 152. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202515201021>
- Hasan, T., Jawaad, M., & Butt, I. (2021). The influence of person-job fit, work-life balance, and work conditions on organizational commitment: Investigating the mediation of job satisfaction in the private sector of the emerging market. *Sustainability (Switzerland)*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/su13126622>
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Inga-Avila, M., Churampi-Cangalaya, R. L., Ulloa Ninahuaman, J., Mendoza Caballero, E., Soto Cardenas, F. O., Visurraga Camargo, L. A., & Salas Matos, T. J. (2025). Digital talent and job satisfaction in the administrative staff of a public university with WarpPLS 8.0. *Decision Science Letters*, 14(1), 169–178. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2024.10.003>
- Kerdpitak, C., & Jermsittiparsert, K. (2020). The effects of workplace stress, work-life balance on turnover intention: An empirical evidence from pharmaceutical industry in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 586–594. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.2.86>
- Li, S., & Sahimi, N. N. B. (2025). The influence of compensation, school climate and principal transformational leadership on job satisfaction in higher vocational colleges at Wuxi City, China. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(4), 1541–1551. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i4.6333>
- Lien, L. T. P., Vuong, B. N., & Ha, D. T. (2025). Unpacking the Relationship Between Servant Leadership and Job Performance Among Frontline Employees Through Work-Life Balance and Innovative Work Behavior: Does Mindfulness Matter? *SAGE Open*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/21582440251411144>
- Malik, M. H. A., & Musah, A. A. (2025). Financial compensation, non-financial benefits, and the mediating role of job satisfaction in turnover intention among Malaysian millennial construction professionals. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12(2), 191–204. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.02.021>
- Metselaar, S. A., Klijn, E. H., den Dulk, L., & Vermeeren, B. (2025). Did Leadership Become More Important During COVID-19? A Longitudinal Analysis of the Impact of Servant Leadership on Performance and Work-Life Balance Satisfaction in a Public Organization. *Review of*

- Public Personnel Administration, 45(1), 77–100.
<https://doi.org/10.1177/0734371X231198165>
- Milhem, M., Ateeq, A., Alzoraiki, M., Husain, M. S., & Alastal, A. Y. M. (2024). Examining the influence of work environment and compensation on employee job satisfaction: A case study of Al-Hoty Analytical Services in Bahrain. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 340–351. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.26](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.26)
- Munir, T., Tanveer, M., Salman Alismail, S., & Khan, M. F. (2025). Job Autonomy and Supervisor Support in Employee Retention: Mediating role of Work-Life Balance in Banking Sector. *Qubahan Academic Journal*, 5(4), 209–226. <https://doi.org/10.48161/qaj.v5n4a2136>
- Raman, A., Asnawi, A., & Nurlaelah, S. (2024). Analysis of the Effect of Compensation, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Productivity: A Case Study of a Frozen Food Company in Poultry Processing. *Journal of Global Innovations in Agricultural Sciences*, 12(4), 1179–1185. <https://doi.org/10.22194/JGIAS/25.1467>
- Riquelme-Segura, L., Schnettler, B., Matias, M., Concha-Salgado, A., Orellana, L., & Sepulveda, J. A. (2025). Workplace family support perception, work-family balance, job and family satisfaction among employed mothers and fathers in Chile. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1554094>
- Srimongkolkul, P., Boriraj, J., & Wongsansukcharoen, J. (2025). Effects of authentic leadership, employee resilience, job satisfaction, and innovative work behavior on employee work performance in transport and logistics of Thailand. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2511282>
- Stephan, B., Hudecek, M. F. C., Frey, D., & Lermer, E. (2026). Embracing Errors at Work – How Error Management Culture, Psychological Capital, and Job Satisfaction Relate to Individual Well-Being. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1007/s41042-025-00265-7>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Talib, A. A. A., Ariff, N. R. M., Hasim, M. S., & Hanafiah, M. H. (2022). Sustainable Facilities Management (SFM) initiatives in Malaysia hotel industry: reliability and validity analysis using Smart-PLS. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1067(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1067/1/012079>
- VIZANO, N. A., SUTAWIDJAYA, A. H., & ENDRI, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 471–478. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471>
- Yu, H. S., Lee, E. J., & Na, T. K. (2022). The Mediating Effects of Work-Life Balance (WLB) and Ease of Using WLB Programs in the Relationship between WLB Organizational Culture and Turnover Intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph19063482>
- Yusnita, N., & Gursida, H. (2022). ANTECEDENTS OF INTENTION TO LEAVE ORGANIZATION: EVIDENCE FROM FINANCIAL INSTITUTION. *Polish Journal of Management Studies*, 26(1), 373–385. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.26.1.23>
- Zhang, H., Wan, Y., & Zhao, S. (2026). The impact of work-family equilibrium on employee proactive behaviors. *Humanities and Social Sciences Communications*, 13(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-06310-9>
- Zvireliene, R., Repeckiene, A., & Zvirelaite, A. (2025). JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES WORKING REMOTELY: THE ROLE OF ORGANISATIONAL SUPPORT. *Naukovyi Visnyk*

Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 5, 218–226.
<https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-5/218>