

## ***The Influence Of Flexible Working Arrangements (FWA) And Work-Life Balance On Turnover Intention Mediated By Job Satisfaction Among Generation Z In Solo Raya***

### **Pengaruh *Flexible Working Arrangement (FWA)* Dan *Work Life Balance* Terhadap Intensitas *Turnover* Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Generasi-Z Di Solo Raya**

Alhista Alhawa Zain<sup>1</sup>, Irmawati<sup>2\*</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta<sup>1,2</sup>

[b100220516@student.ums.ac.id](mailto:b100220516@student.ums.ac.id)<sup>1</sup>, [irm254@ums.ac.id](mailto:irm254@ums.ac.id)<sup>2\*</sup>

\*Corresponding Author

---

#### **ABSTRACT**

*Aiming to evaluate the role of Flexible Employment Structures (FWA) and Work-Life Integration (WLB) in driving turnover rates via job contentment mediation among Solo Raya's Gen Z population, this quantitative inquiry used purposive recruitment and Likert questionnaires, gathering data from 110 qualifying Gen Z participants domiciled or active in the region with flexible work history. SmartPLS 4 facilitated PLS-SEM computations. Evidence confirms FWA and WLB's substantial positive contributions to both contentment and turnover rates. Contentment exerts a positive effect on turnover rates and partially bridges FWA and WLB to turnover. HR interventions are thus recommended to counteract potential boosts in job departure motivations from such practices.*

**Keywords:** *Flexible Working Arrangement, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Turnover Intensity, Generation Z.*

#### **ABSTRAK**

Penelitian dimaksudkan guna menganalisis pengaruh FWA dan WLB terhadap intensitas *Turnover* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Generasi Z di Solo Raya. Studi memanfaatkan pendekatan kuantitatif dan mengaplikasikan *purposive sampling* melalui kuesioner skala Likert. Responden berjumlah 110 orang Generasi Z yang berdomisili/bekerja di Solo Raya dan sedang atau pernah bekerja dengan sistem kerja fleksibel. Analisis data mengaplikasikan PLS-SEM dengan SmartPLS 4. Temuan menginformasikan FWA dan WLB berkontribusi positif signifikan terhadap intensitas *Turnover* serta kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berkontribusi positif signifikan terhadap intensitas *Turnover* dan memediasi secara parsial pengaruh FWA dan WLB terhadap intensitas *Turnover*. Temuan menegaskan perlunya strategi SDM agar fleksibilitas kerja dan WLB tidak meningkatkan niat berpindah kerja.

**Kata kunci:** *Flexible Working Arrangement, Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, Intensitas Turnover, Generasi Z.*

#### **1. Pendahuluan**

Perkembangan teknologi digital dan efek dari pandemi COVID-19 telah mengubah dunia kerja dalam beberapa tahun terakhir. Transformasi ini bukan hanya mengubah orang bekerja, namun juga bagaimana karyawan berekspektasi terhadap lingkungan kerja mereka. Generasi-Z, yang lahir antara tahun 1997 dan 2012, diprediksi akan mendominasi angkatan kerja dan menjadi fondasi bagi perusahaan dan bangsa ketika mengalami bonus demografi pada tahun 2030. Karena mereka berada pada usia produktif, mereka dapat dianggap sebagai peluang untuk mengakselerasi pertumbuhan ekonomi (Tamengkel & Rumawas, 2022). Mereka adalah generasi yang memiliki pemahaman yang luas tentang teknologi, dapat beradaptasi dengan cepat, dan sangat menghargai fleksibilitas, serta kemampuan untuk mengimbangi kehidupan pribadi dan profesional.

Setelah generasi-Z mulai memainkan peran penting dalam perusahaan, kehadiran mereka di pasar tenaga kerja telah memaksa manajer untuk mengubah strategi manajemen sumber daya manusia mereka demi menarik serta menjaga retensi personel karyawan muda dengan prinsip yang berbeda dari karyawan yang lebih tua. Generasi-Z digambarkan sebagai *zapper* atau *slasher*, dan mereka selalu mencari pekerjaan dan petualangan baru. Studi menunjukkan bahwa Generasi-Z kurang setia, sering menyatakan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, dan cenderung menggabungkan banyak kegiatan profesional. Generasi-Z telah terbiasa dengan teknologi digital sejak kecil dan telah menjadikannya bagian penting dari kehidupan sehari-hari mereka (Hanaty, 2022).

*Turnover* adalah masalah yang sensitif dan dapat berdampak negatif pada sumber daya manusia suatu perusahaan. *Turnover* mempengaruhi proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan perusahaan. Karyawan baru harus mengalami proses pengenalan dan adaptasi saat bekerja di perusahaan, kondisi ini menuntut durasi yang panjang guna optimalisasi produktivitas perusahaan (Na-Nan *et al.* 2020). *Turnover intention* yang terjadi di perusahaan bukanlah hal baru, mayoritas perusahaan berhadapan dengan niat keluar karyawan beserta keinginan pindah tempat kerja. Perusahaan tidak menginginkan *Turnover intention* namun demikian, tujuan perpindahan saat ini sudah semakin kompleks.

Selama pandemi COVID-19, semua kegiatan pendidikan, seperti sekolah dan perkuliahan, serta kegiatan kantor, dilakukan dari rumah melalui metode daring atau *virtual*. Mereka harus mematuhi kebijakan pemerintah seperti PSBB (pembatasan sosial berskala besar) dan *New Normal*. Kebijakan berdampak pada perekonomian Indonesia, dan memaksa perusahaan untuk menerapkan sistem kerja jarak jauh dari rumah (Christian *et al.* 2024).

*Flexible Working Arrangement* (FWA) dapat meningkatkan Kepuasan Kerja dan kesehatan pekerja, jadi banyak bisnis mulai mempertimbangkannya dalam lingkungan kerja yang berubah saat ini (Alifyanti Hidayah *et al.* 2021). Setelah pandemi menunjukkan betapa pentingnya FWA untuk memungkinkan bisnis menghadapi gangguan tidak terduga dan tetap berjalan (Yeves *et al.* 2022). Salah satu dampak utama COVID-19 terhadap FWA adalah peningkatan perhatian pada kesejahteraan karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja (Sulyani *et al.* 2024).

Menurut Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui (2020), pengaturan kerja *fleksibel* adalah ketika karyawan memiliki kebebasan untuk memilih jadwal yang lebih *fleksibel* untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka. Dengan kata lain, karyawan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan tempat mereka bekerja dan jadwal mereka. Menurut Silminawati & Rachmawati (2022) fleksibilitas pengelolaan kerja berkontribusi positif substansial terhadap work-life balance. Mereka menambahkan bahwasanya terbebasnya pengaturan kerja secara langsung memengaruhi kepuasan kerja. Penggunaan sistem kerja yang *fleksibel* seperti *hybrid working*, dapat memodulasi bagaimana karyawan mengelola keseimbangan antara ranah personal dan pekerjaan.

Adaptasi terhadap globalisasi melalui *Flexible Working Arrangement* (FWA) memungkinkan perusahaan membangun suasana kerja yang mendukung. FWA mempromosikan kesetimbangan dengan memberdayakan karyawan memilih waktu dan tempat eksekusi tugas berdasarkan kebutuhan. Sementara *telecommuting* memungkinkan karyawan bekerja dari luar kantor, seperti dari rumah, *flekstime* memungkinkan mereka untuk memilih berapa lama mereka bekerja. Minggu kerja terkompresi memungkinkan karyawan bekerja lebih lama selama lebih sedikit hari, memberikan lebih banyak waktu libur, dan memungkinkan dua orang bekerja secara penuh waktu (Daniarsyah & Rahayu, 2020).

*Work-Life Balance* dapat didefinisikan suatu situasi di mana karyawan dapat menjaga keseimbangan yang sehat antara tanggung jawab pribadi dan tanggung jawab pekerjaan mereka (Aruldoss *et al.* 2021). Generasi-Z sangat memprioritaskan *Work-Life Balance* karena mereka tumbuh dengan kebiasaan kerja yang fleksibel dan teknologi, sehingga mereka

menganggap *Work-Life Balance* sebagai hal yang wajar dan bahkan wajib di tempat kerja. Generasi-Z tidak lagi berfokus pada gaji, tetapi lebih memilih kenyamanan kerja, keseimbangan hidup, dan kesehatan mental. Meskipun begitu, kegagalan perusahaan dalam work-life balance yang adekuat berisiko meretensi tenaga kerja, sebab Generasi Z cenderung langsung mencari peluang baru untuk kualitas hidup superior (Hendriana *et al.* 2023).

Karena Generasi Z cenderung memprioritaskan kualitas hidup daripada keamanan kerja, keseimbangan kian vital bagi karyawan mereka. Work-life balance tidak hanya bergantung pada faktor individu seperti well-being dan kepribadian, akan tetapi juga faktor organisasi berupa pengelolaan lingkungan kerja serta dukungan perusahaan, serta faktor sosial, seperti dukungan keluarga dan lingkungan sosial. Guna mengevaluasi kesetimbangan kerja dan kehidupan pribadi, tiga indikator utama meliputi alokasi waktu, keterlibatan, dan kepuasan. Jepri & Ginting (2025) menegaskan keseimbangan berdampak signifikan terhadap stres kerja. Semakin baik keseimbangan kerja seseorang, semakin rendah stres kerjanya, yang pada akhirnya dapat menyebabkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Oleh karena itu, penulis menekankan betapa pentingnya perusahaan untuk memperhatikan dan mendukung karyawannya untuk mencapai keseimbangan kerja dan kehidupan, terutama generasi muda yang lebih memahami pentingnya hal itu.

Tingkat kepuasan pekerjaan menjadi elemen strategis yang turut membentuk komitmen serta kelangsungan personel organisasi. Tingkat kepuasan ini sangat dipengaruhi oleh cara perusahaan memberikan fleksibilitas kerja, seperti memberikan jam kerja yang lebih fleksibel atau memungkinkan karyawan bekerja dari rumah. Ketika karyawan merasakan otonomi atas tugas pekerjaan mereka, mereka cenderung menampilkan orientasi sikap yang lebih positif, seperti meningkatkan komitmen dan menurunkan keinginan resign dari korporasi. Dengan urgensi tersebut, esensial bagi korporat guna menyadari bahwa meningkatkan kepuasan kerja berdampak pada produktivitas dan merupakan strategi penting untuk mengurangi *Turnover* dan mempertahankan pekerja terbaik di tengah persaingan yang semakin ketat (Berber *et al.* 2022).

## 2. Tinjauan Pustaka

### **Teori *Job Demands-Resources***

Teori yang diusulkan Bakker & Demerouti (2007) menegaskan bahwasanya komponen primer job demands dan job resources memodulasi kesejahteraan karyawan. Sumber daya mencakup dukungan sosial, penghargaan, dan otonomi meningkatkan keterlibatan kerja, sementara tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat menurunkan tingkat keterlibatan tersebut. Karyawan yang memiliki keseimbangan positif antara keduanya akan lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka (Suherdi *et al.* 2025).

### ***Flexible Working Arrangement (FWA)***

*Flexible working arrangements (FWA)* dikonseptualisasikan sebagai pola kerja yang memberdayakan karyawan mengatur pelaksanaan tugasnya (Weideman & Hofmeyr, 2020). Pengaturan kerja yang fleksibel didefinisikan juga oleh Kossek & Thompson (2015) dalam (Silminawati & Rachmawati (2022) sebagai sistem kerja adaptif yang memungkinkan organisasi menyajikan aksesibilitas ekstensif bagi karyawan melalui ekspansi waktu kerja atau lokasi pelaksanaan. Pandangan Irchamillah & Hendriani (2023), *flexible working arrangements* merujuk pada sistem kerja yang membebaskan karyawan mengatur penyelesaian tanggung jawabnya dalam hal tempat, waktu, serta intensitas beban kerja, hingga cara penyelesaiannya, dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan, *Work-Life Balance*, dan produktivitas.

### **Work-Life Balance**

Keseimbangan kerja-hidup merujuk pada kemampuan mengelola serta menelaraskan tanggung jawab profesional dan pribadi sehingga muncul rasa harmonis yang mendukung *well-being* dan kepuasan personal (Aura & Hutahaean, 2025). *Work-life balance* diasosiasikan dengan preferensi lingkungan kerja sehat, dan strategi mempertahankan harmoni kehidupan pribadi versus kerja. Distribusi waktu untuk domain kerja, famili, kesejahteraan, liburan, dan sejenisnya memfasilitasi kehidupan yang harmonis. Individu karyawan dengan keseimbangan hidup-kerja mampu memenuhi kewajiban profesional serta domestik sambil merasa puas pada pencapaian di kedua sisi (Korompot *et al.* 2023).

### **Intensitas Turnover**

Pandangan Branham (2012) dalam (Sari *et al.* 2024) intensi *turnover* merujuk pada derajat disposisi karyawan untuk mengeksplorasi peluang kerja alternatif atau menyusun agenda meninggalkan korporasi. Fujiana (2016) mengindikasikan intensi *turnover* mencakup kesadaran individu untuk mengakses informasi karir alternatif, disertai kelalaian aturan terindikasi dari absensi yang meroket dan protes berani terhadap pimpinan yang didasari oleh pemikiran resignasi (Wahyu & Zusmawati, 2023).

### **Kepuasan kerja**

Kutipan Casio di Lijan Poltak Sinambela (2018) menguraikan kinerja sebagai attainment sasaran pegawai dalam tugas-tugas terdefinisi (Nindyaswari & Irmawati, 2022). Wau & Purwanto (2018) menegaskan bahwa kepuasan kerja karyawan berperan sebagai katalisator utama semangat, disiplin kerja, serta performa untuk mencapai objektif perusahaan. Lebih lanjut, Wibowo (2015) dan Evanda (2017) menguraikan kepuasan kerja sebagai gradasi kebahagiaan individu yang muncul dari penilaian afirmatif terhadap tugas pekerjaan dan lingkungannya (Rendika Reza Affandi *et al.* 2023).

### **Hipotesis Penelitian**

1. Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap intensitas *Turnover*.

*Flexible work arrangements* mencakup berbagai bentuk fleksibilitas kerja, seperti kendali terhadap jadwal, tempat kerja, durasi kerja, dan kontinuitas pekerjaan. Studi sistematis terbaru menyimpulkan bahwa FWA meningkatkan otonomi, keterlibatan kerja (*employee engagement*), dan kepuasan kerja, sekaligus mengurangi *work family conflict* yang semuanya berkontribusi pada pengurangan *Turnover intention* (Jiejing *et al.* 2024). Sedangkan *Turnover intention* diartikan sebagai niat sadar seseorang untuk meninggalkan organisasi dalam rentang waktu tertentu. Ini adalah indikator prediktif utama dari perilaku keluar *actual* (Rovira, 2025).

Pendapat Rosita *et al.* (2024) FWA berkontribusi negatif signifikan terhadap *Turnover intention* di kalangan milenial dan Gen Z, dengan temuan tersebut bersifat kuantitatif dan statistik (PLS-SEM). Disamping itu, kajian Shilpakar *et al.*(2024) menguraikan bahwasanya penerapan FWA meningkatkan *employee engagement*, dan keterlibatan kerja yang tinggi berimplikasi pada penurunan intensitas *Turnover*.

Dari penjelasan sebelumnya, peneliti memformulasi hipotesis berikut :

**H1: Flexible Working Arrangement berpengaruh negatif terhadap intensitas Turnover.**

2. Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap intensitas *Turnover*

*Work-Life Balance* dikonseptualisasikan sebagai keadaan di mana seseorang mengintegrasikan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya secara proporsional. *Work-Life Balance* mereduksi ketidakselarasan antara kewajiban kerja dan rumah tangga, memfasilitasi pengendalian stres serta kepuasan simultan di kedua ranah (Handayani *et al.* 2024). Intensitas *Turnover* adalah niat atau kecenderungan karyawan untuk secara sadar

merencanakan atau mempertimbangkan keluar dari organisasi tempat mereka bekerja diukur melalui aspek seperti pemikiran resign, pencarian kerja lain, atau kesiapan mengundurkan diri (Nurkarimah & Rositawati, 2023).

Handayani *et al.* (2024) membuktikan *Work-Life Balance* berkontribusi positif signifikan terhadap intensitas *Turnover*, melalui job satisfaction sebagai variabel perantara. Nurhidayati & Fajar Dini (2023) mengungkapkan bahwasanya *work-life balance* secara langsung mengurangi kecenderungan *turnover* karyawan kontrak BP Batam. Korelasi ini dimediasi oleh tingkat kepuasan pekerjaan.

Dari penjelasan sebelumnya, peneliti memformulasi hipotesis berikut :

**H2: *Work-Life Balance* berpengaruh Positif terhadap intensitas *Turnover*.**

### 3. Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap kepuasan kerja

*Flexible Work Arrangement (FWA)* merujuk pada mekanisme kerja yang mendelegasikan otonomi kepada personel untuk mengkonfigurasi waktu awal, lokasi pelaksanaan, serta panjang sesi kerja guna keseimbangan kerja-hidup. (Aziz *et al.*, 2022). Kepuasan kerja merujuk pada gradasi rasa positif atau kenyamanan karyawan terhadap pekerjaannya, dengan elemen utama kondisi kerja, recognisi, dan keseimbangan antara ranah vokasional dan personal (Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui, 2020). Aziz *et al.* (2022) meneliti generasi milenial di perusahaan swasta Jakarta dan menemukan FWA berkorelasi positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara dampak terhadap *Turnover intention* menghasilkan output inkonsisten. Dhia (2024) mengkaji pekerja *startup* di Tangerang dan menemukan bahwasanya fleksibilitas jadwal sangat berdampak positif terhadap kepuasan kerja menunjukkan hubungan kuat antara FWA dan *job satisfaction*.

Dari penjelasan sebelumnya, peneliti memformulasi hipotesis berikut :

**H3: *Flexible Working Arrangement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

### 4. Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja

*Work-life balance* dikarakterisasi sebagai keseimbangan antara tuntutan profesional dan pribadi, memfasilitasi kepuasan bersamaan pada kedua domain. *Job satisfaction* yakni gradasi rasa afirmatif karyawan terhadap fasilitas kerja, aktivitas, dan recognisi (Prilia Diah Nita, 2022).

Pandangan Ahmad Saufi *et al.* (2023) pada kajiannya buruh perempuan di industri garmen membuktikan *Work-Life Balance* memacu kepuasan kerja sekaligus mengurangi niat resign. Di sisi lain, Bocean *et al.* (2023) terhadap 91 tenaga kerja mengindikasikan kontribusi afirmatif signifikan *work-life balance* terhadap *job satisfaction*, kemudian mereduksi intensi *turnover*.

Dari penjelasan sebelumnya, peneliti memformulasi hipotesis berikut :

**H4 : *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

### 5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensitas *Turnover*

Kepuasan Kerja diartikan sebagai suatu kondisi perasaan menyeluruh yang diekspresikan individu terhadap pekerjaannya, mencakup aspek emosional, kognitif, dan *evaluative*. Intensitas *Turnover* didefinisikan sebagai niat atau rencana sadar dan bertahap karyawan untuk meninggalkan organisasi saat ini (Ersoy, 2024).

Rohayati *et al.* (2023) menyatakan bahwasanya *Job Satisfaction* berefek negatif signifikan terhadap *Turnover intention* Gen Z ( $p < 0,01$ ) dalam konteks budaya kerja positif Ersoy (2024) melakukan meta-analisis pada 32 studi dari industri perhotelan, dengan hasil korelasi  $r = -0,434$  ( $p < 0,005$ ), menunjukkan efek sedang dan negatif antara kepuasan kerja dan *Turnover intention*.

Dari penjelasan sebelumnya, peneliti memformulasi hipotesis berikut :

**H5: kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensitas *Turnover*.**

6. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara *Flexible Working Arrangement* terhadap intensitas *Turnover*

Pengaturan kerja fleksibel mencakup aspek waktu, lokasi, dan metode kerja, yang memberi karyawan otonomi lebih besar dalam menentukan kapan, di mana, dan bagaimana mereka bekerja. Dengan kebijakan seperti *flextime* dan *remote work*, FWA meningkatkan kontrol individu dan rasa kepuasan kerja. Kepuasan kerja yakni evaluasi positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya secara keseluruhan meliputi tugas, lingkungan kerja, penghargaan, dan sensasi emosional yang menyertai pekerjaan. Ini mencerminkan kesejahteraan psikologis karyawan terhadap perannya di organisasi atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi mereka. Intensitas *turnover* merujuk pada tingkat kecenderungan atau rencana karyawan untuk pindah dari organisasi. Hal ini dikaji melalui niat *resign*, pencarian pekerjaan alternatif, serta rencana atau persiapan untuk keluar dari perusahaan (Rosita *et al.*, 2024). Menurut Berber *et al.*(2022) terkait kedudukan mediasi kepuasan kerja dalam menjelaskan korelasi FWA dan keinginan untuk keluar, ditemukan hubungan mediasi. Dari penjelasan sebelumnya, peneliti memformulasi hipotesis berikut :

**H6: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara *Flexible Working Arrangement* terhadap intensitas *Turnover*.**

7. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* terhadap intensitas *Turnover*

*Work-life balance* dikarakterisasi sebagai kapabilitas menyeimbangkan fungsi profesional dan personal untuk terciptanya keselarasan, rasa senang, serta rendahnya *inter-role conflict* (Conference, 2023). Kepuasan kerja adalah perasaan positif individu terhadap pekerjaannya, termasuk persepsi atas upah, hubungan kerja, kesempatan berkembang, dan keseimbangan hidup. *Turnover intention* dikarakterisasi sebagai rencana sadar individu karyawan guna meninggalkan posisinya dalam waktu dekat, dipengaruhi oleh stress kerja, tingkat kepuasan, dan ikatan organisasi (Kamara *et al.*, 2023). Pendapat Conference (2023) Output analisis path mengonfirmasi *job satisfaction* secara substansial memediasi korelasi WLB-*turnover intention*.

Dari penjelasan sebelumnya, peneliti memformulasi hipotesis berikut :

**H7 : Kepuasan kerja memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* terhadap intensitas *Turnover*.****3. Metode Penelitian**

Studi ini menerapkan kerangka kuantitatif desain eksplanatori untuk mengeksplorasi hubungan antara *Flexible Working Arrangement* (FWA), *work-life balance*, kepuasan kerja, dan intensi *turnover*. Target populasi studi yakni individu Generasi Z yang bermukim atau bekerja di wilayah Solo Raya. Pemilihan sampel menggunakan purposive sampling dengan syarat usia 17–30 tahun dan memiliki riwayat kerja sistem fleksibel. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 110 responden.

Sumber data primer dikumpulkan via questionnaire closed dengan skala Likert berpoin lima. Definisi operasional variabel dalam studi mencakup:

- *Flexible Working Arrangement* (FWA), yakni tingkat fleksibilitas kerja yang mencakup indikator fleksibilitas waktu kerja, fleksibilitas lokasi kerja, dan fleksibilitas sistem kerja.
- *Work-Life Balance* diartikan sebagai kemampuan personal menyelaraskan fungsi kerja dengan kehidupan pribadi, dengan parameter keseimbangan waktu, *engagement*, dan kepuasan

- Kepuasan kerja, tingkat emosi positif personal terhadap fungsi kerjanya, dengan parameter kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, dan penghargaan yang diterima.
- Intensitas *Turnover*, niat tenaga kerja resign dari struktur kerja, yang dikaji melalui indikator keinginan untuk keluar, pencarian pekerjaan alternatif, dan rencana resign.

Teknik analisis data mengaplikasikan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4. Evaluasi dijalankan melalui pemeriksaan outer model guna mengkaji validitas-reliabilitas, sementara inner model digunakan menguji relasi antar variabel dan uji hipotesis penelitian. Selain itu, pengujian mediasi dilakukan guna mengidentifikasi peranan kepuasan kerja dalam memediasi kontribusi FWA dan Work-Life Balance terhadap intensitas *Turnover*.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### Deskripsi Responden

##### Deskripsi Umur

Berlandaskan data responden, mayoritas berusia 21–25 tahun sejumlah 56 orang (51%), diikuti usia 26–30 tahun dengan frekuensi 37 orang (34%), kemudian usia 17–20 tahun dengan frekuensi 17 orang (15%). Sehingga, responden didominasi usia 21–25 tahun.

**Tabel 1. Deskripsi Umur**

Umur	Frekuensi	Presentasi
17-20	17	15%
21-25	56	51%
26-30	37	34%
<b>Jumlah</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer yang diolah, (2025)

##### Deskripsi Status Pekerjaan

Berlandaskan informasi, mayoritas responden berstatus sebagai karyawan tetap sebanyak 55 orang (50%). Selanjutnya, karyawan kontrak dan freelance diangka 21 orang (19%), serta magang 13 orang (12%). Maka, responden yang mendominasi yakni karyawan tetap.

**Tabel 2. Deskripsi Status Pekerjaan**

Status Pekerjaan	Frekuensi	Presentasi
Karyawan tetap	55	50%
Karyawan kontrak	21	19%
<i>Freelance</i>	21	19%
Magang	13	12%
<b>Jumlah</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer yang diolah, (2025)

##### Deskripsi Sistem pekerjaan

Berlandaskan informasi, mayoritas responden mempunyai sistem kerja dari kantor diangka 46 orang (42%), diikuti sistem kerja hybrid 42 orang (38%), dan full remote 22 orang (20%). Disimpulkan sistem kerja dari kantor mendominasi analisis.

**Tabel 3. Deskripsi Sistem Kerja**

Sistem Kerja	Frekuensi	Presentase
Bekerja dari kantor	46	42%
<i>Hybrid</i> (kombinasi kantor & daring)	42	38%
<i>Full remote</i> (sepenuhnya berbasis daring)	22	20%
<b>Jumlah</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer yang diolah, (2025)

**Deskripsi Domisili Tempat Bekerja**

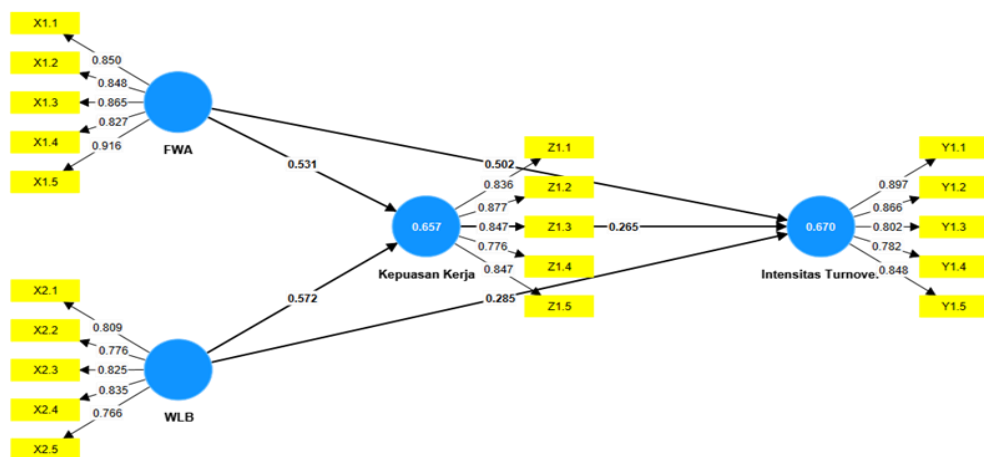
Berlandaskan data, mayoritas responden berdomisili di Surakarta 31 orang (28%). Selanjutnya Karanganyar dan Klaten 17 orang (15%), Sukoharjo dan Boyolali 15 orang (14%), Sragen 8 orang (7%), dan Wonogiri 7 orang (6%). Jadi disimpulkan bahwasanya domisili Surakarta mendominasi output analisa.

**Tabel 4. Deskripsi Domisili Tempat Bekerja**

Domisili Tempat Bekerja	Frekuensi	Presentase
Surakarta	31	28%
Sukoharjo	15	14%
Karanganyar	17	15%
Boyolali	15	14%
Klaten	17	15%
Sragen	8	7%
Wonogiri	7	6%
<b>Jumlah</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer yang diolah, (2025)

**Analisis Outer Model**



**Gambar 1. Outer Model**

**Convergent validity**

Indikator *convergent validity* tercapai ketika *outer loading* > 0,7. Tabel mengonfirmasi pemenuhan kriteria oleh mayoritas indikator. Kendati demikian, Chin (1998) menegaskan loading 0,5–0,6 masih dapat ditoleransi. Absennya indikator dengan *outer loading* <0,5 menjadikan semua indikator valid guna analisis berikutnya.

**Tabel 5. Nilai Outer Loading**

Variabel	Indikator	Outer Loading
FWA (X1)	X1.1	0,850
	X1.2	0,848
	X1.3	0,865
	X1.4	0,827
	X1.5	0,916
WLB (X2)	X2.1	0,809
	X2.2	0,776

	X2.3	0,825
	X2.4	0,835
	X2.5	0,766
Intensitas <i>Turnover</i> (Y)	Y1.1	0,897
	Y1.2	0,866
	Y1.3	0,802
	Y1.4	0,782
	Y1.5	0,848
Kepuasan Kerja (Z)	Z1.1	0,836
	Z1.2	0,877
	Z1.3	0,847
	Z1.4	0,776
	Z1.5	0,847

Sumber : Data Primer yang diolah, (2025)

Lebih lanjut, ukuran AVE >0,5 mengonfirmasi *convergent validity* (Fornell & Larcker, 1981). Berikut tersaji angka AVE tiap variabel riset:

**Tabel 6. Nilai *Average Variance Extracted***

Variabel	AVE ( <i>Average Variance Extracted</i> )	Keterangan
FWA (X1)	0,742	Valid
WLB (X2)	0,644	Valid
Intensitas <i>Turnover</i> (Y)	0,706	Valid
Kepuasan Kerja (X)	0,701	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, (2025)

### ***Discriminant Validity***

*Diskriminan validity* diverifikasi melalui cross loading values, di mana indikator valid jika menampilkan nilai tertinggi pada konstruk asal dibandingkan konstruk lainnya. (Chin, 1998). Tabel membuktikan keseluruhan indikator mengeksitasikan *cross loading* tertinggi pada konstruk sumbernya, yang menyiratkan pemenuhan *discriminant validity* secara adekuat dalam studi ini.

**Tabel 7. Nilai *Cross Loadings***

Indikator	FWA (X1)	WLB (X2)	Intensitas <i>Turnover</i> (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
X1.1	<b>0,850</b>	0,190	0,619	0,639
X1.2	<b>0,848</b>	-0,051	0,562	0,416
X1.3	<b>0,865</b>	0,090	0,593	0,438
X1.4	<b>0,827</b>	0,038	0,555	0,429
X1.5	<b>0,916</b>	0,037	0,573	0,519
X2.1	0,012	<b>0,809</b>	0,298	0,441
X2.2	0,090	<b>0,776</b>	0,394	0,441
X2.3	0,035	<b>0,825</b>	0,434	0,606
X2.4	0,176	<b>0,835</b>	0,457	0,552
X2.5	-0,040	<b>0,766</b>	0,332	0,363
Y1.1	0,603	0,401	<b>0,897</b>	0,651
Y1.2	0,631	0,404	<b>0,866</b>	0,709
Y1.3	0,529	0,340	<b>0,802</b>	0,512
Y1.4	0,508	0,464	<b>0,782</b>	0,586

Y1.5	0,559	0,431	<b>0,848</b>	0,581
Z1.1	0,468	0,522	0,598	<b>0,836</b>
Z1.2	0,638	0,398	0,709	<b>0,877</b>
Z1.3	0,496	0,531	0,607	<b>0,847</b>
Z1.4	0,340	0,523	0,537	<b>0,776</b>
Z1.5	0,440	0,609	0,586	<b>0,847</b>

Sumber : Data primer yang diolah, (2025)

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi instrumen penelitian dengan melihat nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *Composite Reliability* > 0,70. Berdasarkan tabel, seluruh variabel memiliki nilai di atas 0,70, yaitu FWA (0,935), WLB (0,900), Intensitas *Turnover* (0,923), dan Kepuasan Kerja (0,921). Dengan demikian, seluruh variabel dinyatakan reliabel dan memiliki tingkat konsistensi yang tinggi.

**Tabel 1. *Composite Reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
FWA (X1)	<b>0,935</b>
WLB (X2)	<b>0,900</b>
Intensitas <i>Turnover</i> (Y)	<b>0,923</b>
Kepuasan Kerja (Z)	<b>0,921</b>

Sumber : Data primer yang diolah, (2025)

### *Cronbach's Alpha*

Verifikasi *internal consistency* instrumen melalui *Cronbach's Alpha* (>0,60 reliabel). Tabel mengindikasikan variabel semuanya memenuhi standar, sehingga konstruk dinyatakan reliabel.

**Tabel 9. *Cronbach's Alpha***

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
FWA (X1)	0,913
WLB (X2)	0,863
Intensitas <i>Turnover</i> (Y)	0,895
Kepuasan Kerja(Z)	0,893

Sumber : Data primer yang diolah, (2025)

### Uji Multikolinearitas

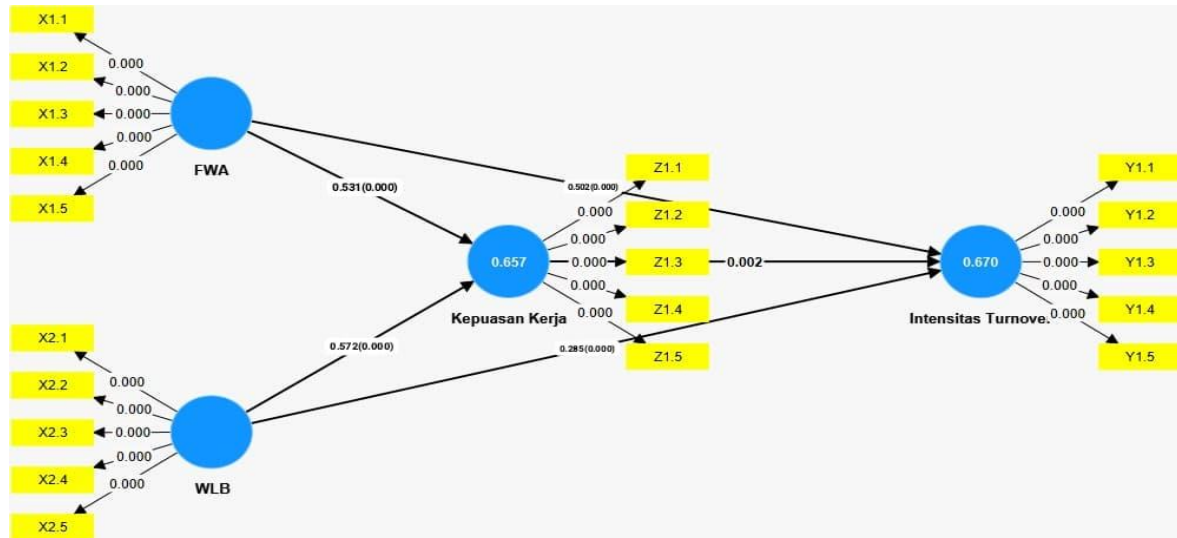
Verifikasi multikolinearitas dilakukan untuk mengonfirmasi rendahnya korelasi antar variabel independen via tolerance dan VIF values. Model dinyatakan aman jika tolerance >0,1 dengan VIF <5. Dari data uji, semua variabel memenuhi kriteria, mengonfirmasi model penelitian bebas multikolinearitas.

**Tabel 10. *Collinearity Statistic (VIF)***

	Kepuasan Kerja (Z)	Intensitas <i>Turnover</i> (Y)
FWA (X1)	1,006	1,827
WLB (X2)	1,006	1,959
Intensitas <i>Turnover</i> (Y)		
Kepuasan Kerja (Z)		2,912

Sumber : Data primer yang diolah, (2025)

**Analisis Inner Model**



**Gambar 1. Inner Model**

**Uji Keباikan Model (Goodness of fit)**

Evaluasi structural model melibatkan  $R^2$  dan  $Q^2$ . Nilai R-Square merepresentasikan kemampuan prediktor eksogen untuk memprediksi variabel endogen. Berdasarkan hasil,  $R^2$  untuk Intensitas *Turnover* sebesar 0,670 (67%) dan Kepuasan Kerja sebesar 0,657 (65,7%), yang keduanya termasuk kategori kuat.

Kemudian,  $Q^2=0,88681$  ( $>0$ ) mengonfirmasi *predictive relevance* model secara adekuat. Model mengakomodasi 89% variasi data, 11% lainnya dari faktor non-penelitian, menandakan *goodness of fit* yang baik.

**Uji Hipotesis**

**Uji Path Coefficient**

Pengujian koefisien path memverifikasi hipotesis lewat efek langsung dan tidak langsung (mediasi) via bootstrapping method. Kriteria dilihat dari t-statistik dan p-value. Kriteria yang digunakan yaitu  $p\text{-value} < 0,05$  atau  $t\text{-statistic} > 1,96$  menunjukkan adanya pengaruh signifikan, sedangkan  $p\text{-value} > 0,05$  atau  $t\text{-statistic} < 1,96$  menunjukkan tidak signifikan. Verifikasi hipotesis dengan SmartPLS 4.0, di mana angka *path coefficient* dipresentasikan dalam tabel.

**Tabel 12. Path Coefficient (Direct Effect)**

	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
FWA (X1) -> Intensitas Turnover (Y)	H1	0,502	7,315	0,000	Positif Signifikan
FWA (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	H2	0,531	8,824	0,000	Positif Signifikan
Kepuasan Kerja (Z) -> Intensitas Turnover (Y)	H3	0,265	3,136	0,002	Positif Signifikan
WLB (X2) -> Intensitas Turnover (Y)	H4	0,285	3,974	0,000	Positif Signifikan
WLB (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	H5	0,572	10,768	0,000	Positif Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, (2025)

Berdasarkan hasil uji hipotesis, disimpulkan sebagai berikut:

1. FWA berpengaruh positif dan signifikan terhadap Intensitas *Turnover* dengan nilai t-statistic 7,315 dan p-value < 0,05, sehingga hipotesis pertama diterima.
2. FWA berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai t-statistic 8,824 dan p-value < 0,05, sehingga hipotesis kedua diterima.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Intensitas *Turnover* dengan nilai t-statistic 3,136 dan p-value < 0,05, sehingga hipotesis ketiga diterima.
4. WLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Intensitas *Turnover* dengan nilai t-statistic 3,974 dan p-value < 0,05, sehingga hipotesis keempat diterima.
5. WLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai t-statistic 10,768 dan p-value < 0,05, sehingga hipotesis kelima diterima.

### Uji *Indirect Effect*

Uji *indirect effect* dilakukan untuk melihat pengaruh tidak langsung melalui variabel mediator dengan menggunakan nilai *specific indirect effect*. Kriteria yang digunakan adalah *p-value* < 0,05 menginformasikan kontribusi tidak langsung signifikan (terdapat mediasi), sementara *p-value* > 0,05 menginformasikan tidak munculnya kontribusi mediasi. Maka dari itu, output pengujian digunakan mengonfirmasi kemampuan variabel mediator memediasi jalur eksogen ke endogen.

**Tabel 13. Uji Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

<i>Indirect Effect</i>	<i>Original Sample</i>	<i>t-Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
FWA (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Intensitas <i>Turnover</i> (Y)	0,141	2,676	0,007	Positif Signifikan
WLB (X2)-> Kepuasan Kerja (Z)-> Intensitas <i>Turnover</i> (Y)	0,151	2,949	0,003	Positif Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah, (2025)

Sesuai output uji *indirect effect*, maka diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh FWA terhadap Intensitas *Turnover* secara parsial, dengan nilai t-statistic 2,676 (>1,96) dan p-value 0,007 (<0,05), sehingga hipotesis keenam diterima.
2. Kepuasan Kerja juga mampu memediasi pengaruh WLB terhadap Intensitas *Turnover* secara parsial, dengan nilai t-statistic 2,949 (>1,96) dan p-value 0,003 (<0,05), sehingga hipotesis ketujuh diterima.

### Pembahasan

#### Pengaruh FWA terhadap Intensitas *Turnover*

FWA berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensitas *Turnover* ( $\beta = 0,502$ ;  $t = 7,315$ ;  $p < 0,05$ ). Artinya, semakin tinggi fleksibilitas kerja, semakin tinggi kecenderungan responden untuk berpindah kerja. Hal ini dapat terjadi karena mayoritas responden berada pada usia eksplorasi karier (21–25 tahun), sehingga fleksibilitas memudahkan mereka mengatur waktu untuk pengembangan diri dan mencari peluang kerja lain. Selain itu, peningkatan efisiensi kerja melalui FWA juga dapat meningkatkan kepercayaan diri untuk memperoleh pekerjaan yang lebih baik.

#### Pengaruh WLB terhadap Intensitas *Turnover*

WLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensitas *Turnover* ( $\beta = 0,285$ ;  $t = 3,974$ ;  $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan kerja dan kehidupan, semakin tinggi pula kecenderungan berpindah kerja. Pada responden Gen Z, WLB sering dianggap sebagai standar dasar, sehingga ketika sudah tercapai, mereka cenderung mengevaluasi peluang kerja lain yang lebih menarik dari segi karier maupun kompensasi.

#### **Pengaruh FWA terhadap Kepuasan Kerja**

FWA berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,531$ ;  $t = 8,824$ ;  $p < 0,05$ ). Fleksibilitas kerja memberikan rasa kendali, efisiensi, dan kenyamanan, terutama bagi responden yang bekerja secara hybrid dan remote. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja karena pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efektif dan seimbang dengan kehidupan pribadi.

#### **Pengaruh WLB terhadap Kepuasan Kerja**

WLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,572$ ;  $t = 10,768$ ;  $p < 0,05$ ). Semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan. Hal ini dipengaruhi oleh dukungan organisasi dan berkurangnya konflik peran, sehingga menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensitas *Turnover***

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensitas *Turnover* ( $\beta = 0,265$ ;  $t = 3,136$ ;  $p < 0,05$ ). Output riset menginformasikan kepuasan kerja tidak selalu mereduksi kecenderungan keluar, tetapi dapat memperkuat kepercayaan diri guna mengeksplorasi peluang pekerjaan lebih baik, khususnya dalam kondisi pasar kerja yang dinamis.

#### **Pengaruh FWA terhadap Intensitas *Turnover* melalui Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja memediasi secara parsial korelasi FWA dan intensitas *Turnover* ( $\beta = 0,141$ ;  $t = 2,676$ ;  $p < 0,05$ ). FWA meningkatkan kepuasan kerja, namun kepuasan tersebut tidak sepenuhnya menahan karyawan untuk tetap bekerja, melainkan justru dapat mendorong kesiapan dalam mempertimbangkan peluang kerja lain.

#### **Pengaruh WLB terhadap Intensitas *Turnover* melalui Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja juga memediasi secara parsial korelasi WLB dan intensitas *Turnover* ( $\beta = 0,151$ ;  $t = 2,949$ ;  $p < 0,05$ ). WLB meningkatkan kepuasan melalui keseimbangan peran dan dukungan organisasi, tetapi kondisi tersebut juga membuat individu lebih stabil secara psikologis untuk mengevaluasi dan mengambil peluang kerja yang lebih baik.

## **5. Penutup**

### **Kesimpulan**

Berlandaskan output studi, diinformasikan bahwasanya *Flexible Working Arrangement* (FWA) dan *Work-Life Balance* (WLB) berpengaruh positif signifikan terhadap intensitas *Turnover* maupun kepuasan kerja, serta kepuasan kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap intensitas *Turnover*. Kondisi mengindikasikan bahwasanya pada ranah studi, peningkatan fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja tidak selalu menurunkan keinginan berpindah kerja, tetapi justru dapat mendorong mobilitas karier. Lebih lanjut, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi parsial korelasi antara FWA dan WLB terhadap intensitas *Turnover*, artinya pengaruh dapat terjadi baik secara langsung maupun tidak langsung. Atas dasar temuan tersebut, peneliti masa depan dianjurkan menambahkan konstruk lain, misalnya komitmen organisasi, *employee engagement*, stres kerja, dan

kompensasi serta memperluas cakupan penelitian agar hasil lebih general. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan pendekatan longitudinal atau metode kualitatif untuk memperdalam analisis. Bagi perusahaan, implementasi FWA perlu dikelola secara terarah dengan sistem evaluasi dan komunikasi yang jelas, serta program WLB perlu diimbangi dengan strategi retensi seperti pengembangan karier, peningkatan engagement, dan pemberian penghargaan agar karyawan, khususnya generasi Z, tetap memiliki keinginan untuk bertahan.

#### Daftar Pustaka

- Ahmad Saufi, R., Aidara, S., Che Nawji, 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*(April). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1137945>
- Alifyanti Hidayah, A. A. N., Kartar Singh, J. S., & Alisa Hussain, I. (2021). Impact of Flexible Working Arrangements in the Public Sector in Indonesia. *International Journal of Human Resource Studies, 11*(2), 38. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i2.18458>
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work life balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research, 18*(1), 36–62. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>
- Aura, R. R., & Hutahaean, E. S. H. (2025). *Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z*. *2*(4), 98–107.
- Aziz-Ur-Rehman, M., & Siddiqui, D. A. (2020a). Relationship Between Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction Mediated by Work-Life Balance: Evidence From Public Sector Universities' Employees of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies, 10*(1), 104. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i1.15875>
- Aziz-Ur-Rehman, M., & Siddiqui, D. A. (2020b). Relationship between Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction Mediated by Work-Life Balance: Evidence from Public Sector Universities Employees of Pakistan. *SSRN Electronic Journal, 1*–38. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3510918>
- Aziz, R., Parwoto, P., & Iqbal, M. A. (2022). The Influence of Flexible Working Arrangements on Turnover Intention and Productivity Through Job Satisfaction on The Millennial Generation of Private Companies in Jakarta in 2022. *International Journal of Social Service and Research, 2*(10), 863–880. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v2i10.169>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Berber, N., Gašić, D., Katić, I., & Borocki, J. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. *Sustainability (Switzerland), 14*(8). <https://doi.org/10.3390/su14084502>
- Bocean, C. G., Popescu, L., Varzaru, A. A., Avram, C. D., & Iancu, A. (2023). Work-Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic. *Sustainability (Switzerland), 15*(15), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su151511631>
- Christian, J., Nainggolan, M., & Purba, S. D. (2024). *ENHANCING GEN Z EMPLOYEES COMMITMENT THROUGH FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS , WORK-LIFE BALANCE , AND JOB SATISFACTION*. *21*(2), 132–157. <https://doi.org/10.25170/jm.v21i2.6174>
- Conference, I. (2023). *IMPACT OF WORK-LIFE BALANCE ON THE TURNOVER INTENTION WITH THE MEDIATION OF JOB SATISFACTION – A STUDY BASED ON THE EXECUTIVE LEVEL EMPLOYEES AT A LEADING APPAREL AND TEXTILE MANUFACTURING ORGANIZATION IN SRI LANKA*. 241–252.
- Daniarsyah, D., & Rahayu, N. D. (2020). Menuju Implementasi Flexible Working Arrangement

- Ideal Pasca Masa Covid-19. *JDKP Jurnal Desentralisasi dan Kebijakan Publik*, 1(2), 97–107. <https://doi.org/10.30656/jdkp.v1i2.2388>
- Dhia, M. R. (2024). *The Effect of Flexible Working Arrangement , Work-Life Balance , and Work Environment on Job Satisfaction Startup Employee in Tangerang*. 1(1), 47–53.
- Ersoy, A. (2024). The relationship between job satisfaction and *Turnover* intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9(9), 1518–1526. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2012.1518.1526>
- Hanaty, C. (2022). The Impact of Workplace Values on *Turnover* Intention of Generation Z: The Case of Government Employees in Rabat L'impact des valeurs au travail sur l'intention de départ des employés de la génération Z : Cas des administrations publiques de Rabat. *Revue Des Sciences Humaines Et Sociales De l'Académie Du Royaume Du Maroc*, 1(1), 63–80.
- Handayani, R., Faslah, R., & Adha, M. A. (2024). THE IMPACT OF WORK-LIFE BALANCE ON *TURNOVER* INTENTIONS: EXPLORING THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION. *Jurnal pendidikan*, 5(2), 351–365.
- Hendriana, E., Christoper, A., Zain, H. O. A., & Pricilia, N. (2023). The Role of Employer Branding in Work-life Balance and Employee Retention Relationship among Generation Z Workers: Mediation or Moderation? *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 16(1), 124–143. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i1.41703>
- Irchamillah, I., & Hendriani, W. (2023). Pengaturan Kerja Fleksibel (FWA) dan Implikasinya: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Psikologi: Jurnal Ilmiah Fakultas Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan*, 10(2), 280–295. <https://doi.org/10.35891/jip.v10i2.3721>
- Jepri, L. S., & Ginting, S. (2025). *International Journal of Enterprise Modelling The influence of work life balance and work environment on Turnover intention mediated by job stress in gen z employees in Pontianak City*. 1(1).
- Jiejing, Y., Anuar, M., & Arshad, B. (2024). *Flexible Work Arrangements and Employee Turnover Intentions: A Comprehensive Review of Theory , Empirical Evidence , and Future Directions*. 14(12), 3557–3569. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i12/24030>
- Kamara, G. M., Yeşiltaş, M., Jalloh, A. A., & Nwosu, L. C. (2023). Mediating role of job satisfaction in the impact of work-life balance on *Turnover* intentions of hospital nurses: A case study of government hospital in Free town, Sierra Leone. *Science, Engineering and Health Studies*, 17(December 2024). <https://doi.org/10.69598/sehs.17.23050013>
- Korompot, E. Y., Emilisa, N., & Sofuah, S. (2023). The Effect of Work from Home and Work-Life Balance on *Turnover* Intention Mediated by Job Satisfaction. *Journal of Applied Management Research*, 3(1), 33–41. <https://doi.org/10.36441/jamr.v3i1.1347>
- Na-Nan, K., Kanthong, S. N., & Dhienhirun, A. (2020). Development and validation of an instrument to measure *Turnover* intention of Generation Y in Thailand. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 682–698. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1972>
- Nindyaswari, T., & Irmawati. (2022). *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gujati 59 Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. 92.
- Nurhidayati, M., & Fajar Dini, Y. I. (2023). Pengaruh Work-life Balance dan Work Stress terhadap *Turnover* Intention dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Kontrak BP Batam. *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora*, 6(2), 79–87. <https://doi.org/10.33753/madani.v6i2.272>
- Nurkarimah, A., & Rositawati, S. (2023). Pengaruh Work Life Balance terhadap *Turnover* Intention pada Karyawan Milenial Perusahaan Startup Digital Kota Bandung. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 3(2), 705–712. <https://doi.org/10.29313/bcpsps.v3i2.7314>

- Prilia Diah Nita. (2022). the Effect of Work Stress and Work Family Conflict on *Turnover Intention* With Job Satisfaction As an Intervening Variable. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Sciences (IJoMS)*, 1(1), 1–18. <https://doi.org/10.59066/ijoms.v1i1.31>
- Rendika Reza Affandi, Hanung Eka Atmaja, & Irmawati. (2023). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (PT Big Konstruksi). *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi (Jrime)*, 1(2), 91–104. <https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v1i2.182>
- Rohayati, T., Destalani, A. A., Arizka, H. D., Fahrezi, M. D., & Dwidienawati, D. (2023). Impact of Job Satisfaction, Positive Organizational Culture and Meaningful Work on *Turnover Intention* in Gen Z. *WSEAS Transactions on Systems*, 22(2022), 613–621. <https://doi.org/10.37394/23202.2023.22.62>
- Rosita, F., Noermijati, N., Margono, M., & Susilowati, C. (2024). The Role of Flexible Work Arrangement, Job Embeddedness, and Work-Life Balance in Reducing *Turnover Intention*: Study on Millennials and Generation Z Employees. *Journal of The Community Development in Asia*, 7(2), 53–69. <https://doi.org/10.32535/jcda.v7i2.2987>
- Rovira, R. A. B. (2025). *Turnover Intention : The Development and Validation of a Brief Scale* (Nomor April). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29854.45126>
- Sari, A. P., Hayati, S., & Nurhikmah, N. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi *Turnover* Pada Karyawan Generasi-Z Di Kota Makassar. *Jurnal Psikologi Karakter*, 4(1), 261–269. <https://doi.org/10.56326/jpk.v4i1.3747>
- Shilpakar, N., Giri, B., & Pokhrel, S. K. (2024). Flexible Working Arrangements and Employee *Turnover Intention*: Mediating Role of Employee Engagement. *SAIM Journal of Social Science and Technology*, 1(1), 27–39. <https://doi.org/10.70320/sacm.2024.v01i01.003>
- Silminawati, A., & Rachmawati, R. (2022). Pengaruh Flexible Working Arrangements terhadap Work Life Balance, dan Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediator. *Literatus*, 4(1), 20–27. <https://doi.org/10.37010/lit.v4i1.478>
- Suherdi, H., Kristiyanto, I., & Zakiyah, T. (2025). *YUME : Journal of Management Literature review : Analysis of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction on Employee Loyalty*. 8(1), 646–657.
- Sulyani, A. C., Nurhasanah, H., Larasati, N., Hapsari, C., & Fadhli Wibowo, M. R. (2024). Factors That Influencing Employee's Wellbeing during Pandemic. *International Journal of Current Science Research and Review*, 07(02), 1163–1173. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v7-i2-34>
- Tamengkel, L., & Rumawas, W. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja dan Keinginan Keluar Karyawan: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Mediator. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 12(1), 2022.
- Wahyu, V. D., & Zusmawati. (2023). Dampak Stres Kerja, Beban Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Pengelola Perkebunan PT Kencana Sawit Indonesia). *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 2(2), 152–168.
- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The Influence of Flexible Work Arrangements on Employee Engagement: An Explorative Study. *Gordon Institute of Business Science*, 1, 133.
- Yeves, J., Bargsted, M., & Torres-Ochoa, C. (2022). Work schedule flexibility and teleworking were not good together during COVID-19 when testing their effects on work overload and mental health. *Frontiers in Psychology*, 13(October), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.998977>