

## **WORK-LIFE BALANCE, STRES KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA PENGARUHNYA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PEKERJA GENERASI Z**

Rina Irawati<sup>1</sup>, Putri Carolina Obang<sup>2</sup>

STIE Malangkeucecwara, Malang, Indonesia<sup>1</sup>

STIE Malangkeucecwara, Malang, Indonesia<sup>2</sup>

E-mail: [rina.ira@stie-mce.ac.id](mailto:rina.ira@stie-mce.ac.id)

---

**Abstract:** Generation Z is one of the groups currently dominating the labor market. They prefer jobs that offer flexibility, independence, the ability to work collaboratively, and a high regard for work-life balance. However, Gen Z is more susceptible to stress or discomfort in the work environment, thus having a greater potential to consider changing jobs. The aim of this research to determining the effect of work-life balance, job stress, and the work environment on turnover intention among Generation Z workers in Kecamatan Blimbing, Malang. Respondents were 90 Gen Z workers, using the Partial Least Square (PLS) analysis method. The results prove that work-life balance, job stress, and the work environment have a positive and significant influence on turnover intention, with the work environment variable having a dominant influence. Creating a conducive work environment, effective stress management, and a balance between work and personal life are important factors in efforts to reduce the intention of Generation Z workers to change jobs.

**Keywords:** *Work-Life Balance; Job Stress; Work Environment; Turnover*

---

**Abstrak:** Generasi Z menjadi salah satu kelompok yang sekarang mendominasi pasar tenaga kerja. Mereka lebih memilih pekerjaan yang memberikan fleksibilitas, memiliki kemandirian, kemampuan bekerja sama, serta penghargaan tinggi terhadap keseimbangan (*work-life balance*). Namun Gen Z lebih rentan mengalami stres atau ketidaknyamanan di lingkungan kerja, sehingga memiliki potensi lebih besar untuk mempertimbangkan pindah pekerjaan. Penelitian bertujuan mengetahui *work-life balance*, stres kerja, dan lingkungan kerja pengaruhnya pada *turnover intention* pekerja Generasi Z di Kecamatan Blimbing, Kota Malang. Responden sebanyak 90 orang pekerja Gen Z di Kecamatan Blimbing – Malan. Metode analisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Penelitian ini nelitian membuktikan *work-life balance*, stres kerja, dan lingkungan kerja memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dimana variabel lingkungan kerja berpengaruh dominan. Penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, pengelolaan stres yang efektif, serta keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi menjadi kunci utama dalam upaya mengurangi niat pekerja Generasi Z untuk berpindah kerja.

**Kata Kunci:** *Keseimbangan Kehidupan Kerja; Stres Kerja; Lingkungan Kerja; Niat Pergantian*

### **PENDAHULUAN**

Tenaga kerja dipandang sebagai hal pokok yang layak untuk diinvestasikan karena mempertahankan tenaga kerja yang ada secara ekonomi lebih efisien dibandingkan merekrut staf baru. Perputaran pegawai (*turnover*) yang tinggi memiliki konsekuensi tidak baik terhadap kualitas kerja, daya guna karyawan, serta biaya operasional perusahaan. Studi Mercer (2024) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* di kawasan Asia Tenggara, termasuk Indonesia, cukup tinggi, terutama di level karyawan menengah. Hal ini diperparah oleh preferensi perusahaan terhadap tenaga kerja siap pakai yang tidak memerlukan pelatihan lanjutan, sehingga menyebabkan kekosongan di level tersebut.

Indonesia tengah berada dalam masa bonus demografi, dimana dominasi usia produktif sebagian besar diisi oleh Generasi Z (i-generation) yang lahir tahun 1997-2012 (Lubis & Mulianingsih, 2019) dan membuat perubahan di dunia kerja saat ini. Mereka mempunyai sifat unik yang mempengaruhi cara mereka bekerja, memilih pekerjaan, dan berinteraksi dalam lingkungan profesional. Perusahaan perlu memahami perspektif Gen Z untuk bisa menarik dan mempertahankan talenta muda ini. Gen Z tumbuh di era digital, sehingga mereka mudah beradaptasi dengan teknologi dan perubahan. Generasi Z lebih memilih pekerjaan yang memberikan fleksibilitas, baik dalam bentuk bekerja dari jarak jauh maupun pengaturan jam kerja yang luwes, karena mereka meyakini bahwa keseimbangan tersebut berperan penting bagi kesehatan mental dan fisik. Karakteristik kerja mereka mencakup kemandirian, kemampuan bekerja sama, kesukaan pada fleksibilitas, serta penghargaan tinggi terhadap proporsi hidup individu dan kerja yang berimbang. Meski demikian, kelompok ini lebih rentan mengalami stres atau ketidaknyamanan di lingkungan kerja, sehingga memiliki potensi lebih besar untuk mempertimbangkan pindah pekerjaan (*turnover intention*).



Gambar 1 Survei Loyalitas Karyawan Berdasarkan Perbedaan Generasi  
 Sumber: Smart Money & Co, 2017

Kuantitas generasi Z yang masuk ke dalam periode produktif sekarang sebanyak 27,94% di Indonesia. Di Malang saja jumlah kategori penduduk di kalangan generasi Z memiliki jumlah terbanyak yaitu 25.44% (sekitar 213.800 jiwa) – Badan Pusat Statistik (2024). Jumlah ini berada pada urutan teratas dimana yang lainnya adalah : generasi Milenial: 25.21% (sekitar 211.800 jiwa), Generasi X: 22.95%, Baby Boomer: 14.15%, Post Gen Z: 9.90%, Pre Boomer: 2.35%.

Sekitar 12 juta posisi produktif telah diisi oleh Generasi Z tahun 2019 yang siap bekerja (Survey Angkatan Kerja Nasional, 2020). Hal ini menjadikan generasi Z sebagai kelompok yang memiliki bagian terbesar dari pasar tenaga kerja (Waworuntu *et al.*, 2020). Dari jumlah tersebut, 57% telah berstatus sebagai karyawan tetap, angka yang merupakan persentase tertinggi dibandingkan yang lain. Oleh karenanya, generasi Z perlu dimasukkan ke dalam suatu perusahaan yang tentu saja perlu adanya pemahaman lebih untuk mengenal karakter gen Z. Dalam rangka meningkatkan produktivitas, diperlukan upaya untuk memberdayakan Generasi Z agar mampu memanfaatkan keterampilan mereka secara optimal, terutama dalam pemanfaatan teknologi. Karakteristik kerja Generasi Z berbeda dengan generasi sebelumnya, di mana mereka cenderung menyukai kolaborasi, senang bekerja dalam tim, bersikap mandiri, menginginkan kebebasan dalam bekerja, serta mencari pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas, kehidupan personal dan kerja yang berimbang, dan peluang berkembang. Berdasarkan uraian di atas, tujuan penelitian menguji *work-life balance*, stres kerja, dan lingkungan kerja pengaruhnya pada keinginan berpindah kerja pekerjaan pekerja Generasi Z.

Turnover intention adalah tingkat kemauan seseorang pergi dari perusahaan (Harnoto dalam Purnama & Natsir, Syahir, 2022). Niat ini dapat dipicu oleh banyak kondisi, di antaranya dorongan memperoleh pekerjaan lebih menjanjikan di masa depan. Turnover intention mencerminkan persepsi karyawan terhadap hubungannya dengan perusahaan, namun belum tentu berujung pada keputusan nyata untuk keluar (Saerang *et al.*, 2019). Meskipun demikian, tingginya tingkat *turnover intention* berpotensi menurunkan produktivitas, mengurangi motivasi kerja, melemahkan disiplin, menurunkan spirit dalam bekerja, serta meningkatkan risiko terjadinya kecelakaan kerja (Armina & Etikariena, 2022).

Tekanan kerja (stres) merupakan kesadaran atau persepsi karyawan terhadap kondisi yang dialami di lingkungan kerja, disertai respons psikologis dan fisiologis akibat adanya ancaman maupun sebab lain yang negatif di perusahaan (George & Zakkariya dalam Pambudi & Djastuti, 2021). Sementara itu, Handoko (dalam Pambudi & Djastuti, 2021) mengemukakan stres merupakan keadaan tegang dalam psikis, cara berpikir, dan badan seseorang. Stres kerja kerap menjadi salah satu pemicu *turnover intention*. Generasi Z, yang berkembang di era digital, menghadapi bentuk tekanan kerja yang berbeda dibandingkan generasi-generasi sebelumnya.

Lingkungan pekerjaan menurut pendapat Kristin *et al.* (2022) adalah faktor yang berpotensi memengaruhi pekerja dalam menyelesaikan tugas. Faktor ini juga memiliki peran signifikan terhadap tingkat *turnover intention*. Lingkungan pekerjaan yang tidak mendukung memicu tekanan psikologis serta rasa tidak betah.

Sebaliknya, lingkungan bekerja yang harmonis mampu menciptakan keterikatan maupun kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

Kemampuan seseorang untuk menjalani ritual kerja, sekaligus mencukupi komitmen keluarga dan tanggung jawab di luar pekerjaan disebut dengan *work-life balance* (Greenhaus, Collins, dan Shaw dalam Pantouw *et al.*, 2022). Ketika pekerja tidak bisa membuat seimbang antara jam kerja dengan waktu personal, khususnya bersama keluarga, akan timbul kondisi sebaliknya, yaitu *work-life imbalance* (ketimpangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan). Situasi ini kerap mendorong pekerja mencari alternatif, seperti pekerjaan lain, atau bahkan mengundurkan diri dan bergabung dengan perusahaan yang lebih menghargai pentingnya *work-life balance*.

Terdapat kesenjangan (*research gap*) pada penelitian Aqsa (2023) yang mengemukakan *work-life balance* tidak memiliki imbas pada *turnover intention*, tetapi stres dalam pekerjaan berdampak. Belum ada penelitian yang secara komprehensif mengkaji ketiga variabel tersebut secara bersamaan dalam konteks pekerja Generasi Z di Kecamatan Blimbing, Kota Malang.

Riset dari Lukkita (2023), Milla (2021), Hariansyah, (2023), Yusril Fauzi (2023), Pratiwi (2022), serta Muhadi *et al.*, (2022) menemukan *Work-life balance* berpengaruh pada *Turnover Intention*. Hal ini dikarenakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat menentukan tingkat kepuasan dan ketahanan mental karyawan. Semakin baik *work-life balance* yang diberikan perusahaan, semakin kecil kemungkinan *turnover* karyawan. Sebaliknya, keseimbangan yang buruk dapat mempercepat keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

**Hipotesis 1: *Work-life Balance* (X1) memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention* (Y) pekerja generasi Z.**

Supartha dan Kartika (2021), Puspita dan Erisna (2022) dan Nurramadhania dan Idulfilastri (2023) menemukan bahwa variabel Stres Kerja memiliki pengaruh positif pada *Turnover Intention*. Hal ini karena keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat menentukan tingkat kenyamanan, kepuasan, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

**Hipotesis 2: Stres Kerja (X2) berpengaruh pada *Turnover Intention* (Y) pekerja generasi Z.**

Penelitian Ratri dan Santoso (2023), Zulkarnain *et al.*, (2025), Nurramadhania dan Idulfilastri (2023) memiliki hasil penelitian lingkungan kerja berdampak negatif pada *turnover intention*. Kondisi tempat kerja sangat menentukan kenyamanan, motivasi, dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Lingkungan kerja yang tidak kondusif—seperti hubungan antar rekan yang kurang harmonis, kepemimpinan yang tidak suportif, komunikasi yang buruk, atau suasana kerja yang penuh tekanan—dapat menimbulkan stres dan ketidakpuasan. Jika kondisi ini berlangsung lama, karyawan cenderung kehilangan semangat dan mulai mencari tempat kerja yang lebih nyaman. Akibatnya, tingkat *turnover* meningkat.

**Hipotesis 3: Lingkungan kerja (X3) memiliki pengaruh pada *Turnover Intention* (Y) pekerja generasi Z.**

## **METODE PENELITIAN**

Menggunakan penelitian kuantitatif deskriptif, yaitu metode terhadap data berbentuk angka dan dianalisis menggunakan statistik, serta ditujukan untuk menguji hipotesis atau melihat pengaruh antar variabel melalui uji statistik (Sugiyono, 2017). Populasi penelitian pekerja Generasi Z di wilayah Kecamatan Blimbing, Kota Malang. Menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria: lulusan pendidikan tinggi (minimal D1/S1), serta bekerja aktif (bukan *freelancer*). Diperoleh sampel 90 responden dari rumus Hair *et al.* (2010) yang diperoleh dari 5 x indikator. Kuesioner disebar dengan menggunakan *Google Form*. Data dikumpulkan dan dilakukan analisis data dengan model PLS-SEM. Terdapat dua tahap uji yaitu: (1) Model *measurement* (*outer model*) dan (2) *Structural model* (*inner model*). Data kemudian dianalisis dan diinterpretasikan untuk menilai hasil hipotesis diterima atau ditolak.

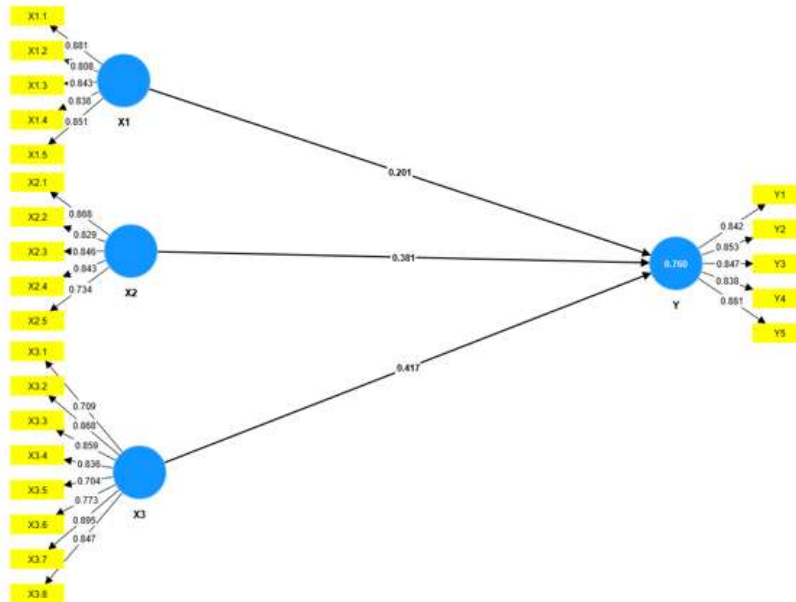
Variabel bebas meliputi: (1) *Work-Life Balance* (X1), indikatornya: seimbang waktu bekerja, seimbang keterlibatan dalam bekerja, dan seimbangan dalam kepuasan (Greenhaus & Allen, 2011); (2) Stres Kerja (X2), dengan indikator: Gejala fisiologis, Psikologis, Perilaku (Robbins & Judge, 2015); dan (3) Lingkungan Kerja (X3), indikatornya: Penerangan, Sirkulasi udara, Keamanan, Kebisingan, Tata warna dan dekorasi, Hubungan kerja pimpinan dan bawahan, Hubungan kerja teman sejawat (Nitisemito, 2013). Sedangkan variabel terikat adalah *Turnover Intention* (Y), indikatornya: Absensi yang makin banyak, Kejenuhan bekerja, Pelanggaran atau kesalahan makin banyak, Protes pada pimpinan, dan Perilaku yang berbeda (Mobley, 1982),

Analisis data menggunakan SmartPLS 4.0 dengan pendekatan SEM berbasis PLS. Pengujian outer model meliputi: (1) Uji validitas konvergen, (2) Validitas diskriminan melalui *cross-loading*, (3) *Square root AVE*, serta (4) Reliabilitas konstruk. Uji inner model melalui nilai R-square dan F-square.

## HASIL PENELITIAN

### Uji Partial Least Square (PLS)

Outer Model



Gambar 2 Hasil Output PLS Algorithm  
 Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Terbukti tiap indikator secara konsisten merefleksikan konstruk variabel yang diukurnya karena besaran *loading factor* melebihi 0,70.

Tabel 1 Uji Validitas dan Realibilitas Konstruk

	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
X1	0.900	0.906	0.926	0.713
X2	0.882	0.881	0.914	0.681
X3	0.926	0.928	0.940	0.663
Y	0.906	0.907	0.930	0.727

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Semua konstruk reliabilitas, dengan Alpha Cronbach's dan Keandalan Komposit di atas 0,7. Setiap konstruk telah sesuai dengan persyaratan validitas konvergen, sehingga dapat menerangkan indikator-indikatornya di atas 50%.

*Tabel 2 Cross Loading*

	X1	X2	X3	Y
X1.1	0.881	0.616	0.551	0.665
X1.2	0.808	0.593	0.545	0.580
X1.3	0.843	0.523	0.403	0.571
X1.4	0.838	0.529	0.344	0.474
X1.5	0.851	0.622	0.454	0.601
X2.1	0.570	0.868	0.551	0.654
X2.2	0.554	0.829	0.548	0.657
X2.3	0.537	0.846	0.384	0.628
X2.4	0.508	0.843	0.569	0.630
X2.5	0.650	0.734	0.587	0.666
X3.1	0.410	0.488	0.709	0.573
X3.2	0.497	0.459	0.868	0.631
X3.3	0.392	0.492	0.859	0.585
X3.4	0.453	0.606	0.836	0.714
X3.5	0.594	0.623	0.704	0.683
X3.6	0.379	0.425	0.773	0.600
X3.7	0.460	0.517	0.895	0.618
X3.8	0.362	0.530	0.847	0.576
Y1	0.482	0.598	0.724	0.842
Y2	0.595	0.705	0.603	0.853
Y3	0.572	0.586	0.687	0.847
Y4	0.663	0.708	0.610	0.838
Y5	0.629	0.744	0.671	0.881

*Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025*

Tiap indikator mempunyai keterkaitan yang lebih kuat dengan konstraknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain, sebab nilai *cross loading* berada di atas 0,70

Inner Model

Tabel 3 Total Effect (Mean, STDEV, T-Value)

	<u>Sampel asli</u> (O)	<u>Rata-rata sampel</u> (M)	<u>Standar deviasi</u> (STDEV)	<u>T statistik</u> ( O-STDEV )	Nilai P (P values)
X1 -> Y	0.201	0.213	0.086	2.320	0.020
X2 -> Y	0.381	0.372	0.064	5.978	0.000
X3 -> Y	0.417	0.411	0.084	4.940	0.000

*Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025*

Variabel WLB, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja, masing-masing menghasilkan *p-value* dan *Original Sample* yang menunjukkan arah pengaruh positif. Jadi Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan pada *Turnover Intention*, yang artinya hipotesis pertama diterima. Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, sehingga hipotesis kedua diterima. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, sehingga hipotesis ketiga diterima.

Tabel 4 Total Effect (F-Square)

	X1	X2	X3	Y
X1				0.085
X2				0.259
X3				0.409

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Variabel Lingkungan Kerja (X3) termasuk dalam kategori efek paling besar. Hal ini menunjukkan persepsi pekerja Generasi Z terhadap kondisi lingkungan kerja sangat memengaruhi kecenderungan mereka untuk keluar dari pekerjaan. Lingkungan kerja yang tidak nyaman, tidak mendukung, atau tidak kondusif dapat secara signifikan meningkatkan niat seseorang untuk meninggalkan tempat kerjanya.

Variabel Stres Kerja (X2) memberikan pengaruh dalam kategori sedang. Tingkat stres yang dialami oleh pekerja juga memainkan peran penting dalam mendorong terjadinya *Turnover Intention*. Makin tinggi stres kerja yang didapatkan, makin besar kemungkinan pekerja mempertimbangkan untuk *resign* atau mencari pekerjaan lain.

Variabel *Work-Life Balance* (X1) masuk ke dalam kategori pengaruh kecil. Meskipun demikian, variabel ini tetap memberikan kontribusi terhadap *Turnover Intention*. Ritme pekerjaan dan kehidupan personal yang tidak sepadan masih merupakan hal yang relevan, meskipun tidak sebesar pengaruh stres kerja maupun lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa untuk mengurangi tingkat *Turnover Intention* pada pekerja Generasi Z, perusahaan perlu memberikan perhatian lebih besar terhadap penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, sekaligus mengelola tingkat stres kerja karyawan secara efektif. *Work-life balance* tetap penting, namun pengaruhnya relatif lebih rendah dibanding dua variabel lainnya dalam konteks penelitian ini.

*Goodness of Fit Model* gunanya mengidentifikasi berapa banyaknya kontribusi peubah bebas pada peubah terikat. Untuk menilai kualitas model prediksi, evaluasi dapat dilakukan menggunakan nilai *R Square*.

Tabel 5 Hasil Q-Square

	R-square	Adjusted R-square
Y	0.760	0.752

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Nilai *R-Square* 0.760 (76,0%) artinya variabel bebas mampu menjelaskan 76,0% variasi dari *Turnover Intention* (Y) pada pekerja Generasi Z. Selebihnya sejumlah 24,0% dijelaskan oleh hal-hal lain yang tidak diteliti, misalnya kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, peluang karir, kompensasi, atau aspek pribadi lainnya yang belum dijadikan variabel dalam model ini.

Besaran *Adjusted R-Square* 0.752 menunjukkan model yang dibangun mempunyai tingkat kecocokan yang sangat baik dan relevan dalam menjelaskan *Turnover Intention*. Model ini dapat dikatakan cukup kuat dalam menjelaskan pengaruh ketiga variabel independen terhadap niat pekerja Generasi Z untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

## PEMBAHASAN

### *Work-Life Balance* Pengaruhnya pada *Turnover Intention*

Bagi Generasi Z, keseimbangan ini menjadi aspek penting dalam menentukan loyalitas terhadap perusahaan, karena mereka cenderung menolak beban kerja berlebih yang mengorbankan kehidupan sosial

dan waktu pribadi. *Work-Life Balance* yang serasi membuat pekerja menjadi puas, termotivasi, serta tidak merasa tertekan oleh pekerjaan, sehingga niat untuk keluar dari pekerjaan dapat berkurang.

Sejalan riset Delvio *et al.*, (2022) dimana saat *Work-Life Balance* memburuk (misalnya karena lembur berlebih, tekanan kerja, atau kurangnya waktu pribadi), maka keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain akan meningkat. Untuk Generasi Z yang mengutamakan fleksibilitas, otonomi, dan waktu untuk diri sendiri, ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi pemicu utama munculnya niat keluar dari pekerjaan.

Perusahaan harus memperhatikan fleksibilitas kerja, beban kerja yang wajar, dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan secara holistik. Perusahaan yang mampu menciptakan sistem kerja yang mendukung keseimbangan hidup dan kerja cenderung lebih mampu mempertahankan talenta dari kalangan Generasi Z. Dengan demikian, *Work-Life Balance* menjadi perhatian penting bagi perusahaan untuk menyusun kebijakan sumber daya manusia, terutama dalam menghadapi ekspektasi karyawan muda yang cenderung lebih peka terhadap ketimpangan antara kehidupan profesional dan pribadi.

### **Stres Kerja Pengaruhnya pada Turnover Intention**

Bagi pekerja Generasi Z, stres kerja dapat bersumber dari berbagai keadaan, misalnya tuntutan kerja tinggi, konflik peran, kurangnya dukungan dari atasan, hingga ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realita pekerjaan. Ketika stres kerja meningkat dan tidak dikelola dengan baik, individu cenderung merasa tidak nyaman, kehilangan motivasi, hingga memiliki kemauan pergi dari pekerjaannya.

Temuan ini sama dengan hasil riste Riski & Siswanto, (2024) serta Khairuzahra & Rita, (2023) bahwa stres kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan pada Turnover Intention. Delvio *et al.*, (2022) pun menegaskan stres kerja menjadi faktor dominan yang penyebab kemauan karyawan Generasi Z keluar dari pekerjaannya.

Generasi Z mempunyai sifat yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti kebutuhan akan kenyamanan psikologis, fleksibilitas, serta keseimbangan antara kehidupan personal dan pekerjaan. Ketika mereka menghadapi tekanan tinggi secara terus-menerus tanpa dukungan atau mekanisme coping yang memadai, mereka cenderung tidak segan untuk berpindah kerja demi mendapatkan lingkungan kerja yang lebih suportif.

Dengan demikian, stres kerja menjadi penyebab krusial yang menyebabkan keputusan Generasi Z mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya, sehingga perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap manajemen stres di tempat kerja, seperti penyediaan konseling, pengaturan beban kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung dan komunikatif.

### **Lingkungan Kerja Pengaruhnya pada Turnover Intention**

Lingkungan kerja berpengaruh besar terhadap tingkat *turnover* karyawan karena suasana, budaya, dan pola hubungan di tempat kerja sangat menentukan kenyamanan serta keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Lingkungan yang suportif, komunikatif, adil, dan memberikan apresiasi cenderung membuat karyawan merasa dihargai sehingga lebih loyal dan bertahan lebih lama. Lingkungan kerja yang tidak kondusif—seperti hubungan antar rekan yang kurang harmonis, kepemimpinan yang tidak suportif, komunikasi yang buruk, atau suasana kerja yang penuh tekanan—dapat menimbulkan stres dan ketidakpuasan. Jika kondisi ini berlangsung lama, karyawan cenderung kehilangan semangat dan mulai mencari tempat kerja yang lebih nyaman. Akibatnya, tingkat turnover meningkat. Dengan demikian, semakin baik kualitas lingkungan kerja, semakin rendah kemungkinan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Hasil ini sedikit berbeda dari teori dan beberapa penelitian sebelumnya, di mana seharusnya lingkungan kerja yang baik menurunkan tingkat *Turnover Intention*. Namun, dalam konteks penelitian ini, persepsi terhadap lingkungan kerja yang kurang baik justru meningkatkan niat keluar. Temuan Khairuzahra & Rita, (2023) dimana lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*—artinya semakin baik lingkungan kerja, semakin rendah keinginan untuk keluar, dan sebaliknya. Sherly & Melda, (2025) memiliki hasil berbeda dimana lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

*Gap research* ini bisa disebabkan oleh perbedaan konteks industri, budaya organisasi, dan karakteristik karyawan. Generasi Z sangat menghargai nilai-nilai seperti inklusivitas, komunikasi terbuka, dan keseimbangan kerja-hidup. Jika perusahaan gagal memenuhi ekspektasi ini, maka persepsi mereka terhadap lingkungan kerja akan negatif dan mendorong keputusan untuk mencari tempat kerja yang lebih sesuai.

Dengan demikian, hasil ini menekankan urgensi penciptaan lingkungan bekerja yang baik dan mendukung karyawan Generasi Z agar dapat menurunkan intensi untuk berpindah kerja. Perusahaan perlu membangun

budaya kerja yang terbuka, menghargai kontribusi individu, serta memperhatikan aspek kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini mempunyai tujuan mengetahui *Work-Life Balance* (X1), Stres Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) pengaruhnya pada *Turnover Intention* (Y) pekerja Generasi Z Kota Malang. Populasi penelitian seluruh Pekerja Generasi Z kelahiran 1997-2003 yaitu berumur 22-28 tahun, yang telah lulus Perguruan Tinggi (D1 atau S1) yang tinggal di Wilayah Kecamatan Blimbing Kota Malang. Sampel penelitian sejumlah 90 orang dengan menggunakan Rumus Hair, *et al.* Metode analisis menggunakan PLS (*Partial Least Square*).

Analisis outer model menunjukkan masing-masing indikator valid dalam mengukur konstruksinya. Nilai CR menandakan konstruk mempunyai reliabilitas internal yang baik. *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan model pengukuran dapat memenuhi kriteria Validitas Convergen dan Reabilitas Konstruk.

Analisis inner model menyatakan *Work-Life Balance*, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja, berpengaruh positif dan signifikan pada *Turnover Intention* pekerja Generasi Z Kota Malang. Dimana t-statistik masing-masing di atas 1,96 dengan p-value di bawah 0,05. Original Sample (O) menunjukkan arah pengaruh positif. Nilai *F-square* memiliki makna Lingkungan Kerja memiliki pengaruh terbesar (0.409/kategori besar), diikuti oleh Stres Kerja (0.259/kategori sedang), dan *Work-Life Balance* (0.085/kategori kecil), yang menandakan bahwa kualitas lingkungan kerja dan tingkat stres lebih dominan memengaruhi kecenderungan pekerja untuk keluar dari pekerjaan dibandingkan keseimbangan kehidupan kerja. Nilai *R-Square* mengindikasikan bahwa 76% variasi *Turnover Intention* dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas, selebihnya 24% oleh faktor lain. *Adjusted R-Square* membuktikan model memiliki kecocokan yang baik dalam menjelaskan fenomena *Turnover Intention*, sehingga model ini dinilai cukup kuat dan relevan.

Hasil studi menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di Malang. Artinya, ketika keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin tidak terpenuhi, maka kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain juga semakin meningkat. Selain itu, stres kerja juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Semakin tinggi tekanan dan beban kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar pula dorongan mereka untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja. Di samping itu, lingkungan kerja turut memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Lingkungan kerja yang kurang nyaman atau tidak mendukung dapat memperkuat niat karyawan Generasi Z untuk berpindah ke tempat kerja yang dianggap lebih baik.

## SARAN

Bagi perusahaan, disarankan untuk : (1) Terus memperkuat aspek keseimbangan waktu kerja dan pribadi, (2) Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman secara fisik dan psikologis, serta (3) Melakukan pendekatan manajemen stres yang preventif dan suportif, dengan cara membangun hubungan interpersonal yang positif, mendengarkan aspirasi karyawan, dan memberikan apresiasi yang bermakna.

Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan untuk : (1) Mengkaji lebih banyak referensi terkait dengan *turn over* karyawan agar hasil penelitian dapat lebih bagik lagi, (2) Menambah variabel lain seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, peluang karir, kompensasi, atau aspek pribadi lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aqsa, M. (2023). Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Milenial di Kota Samarinda. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(2), 45–55.
- Delvio, G., Hernawati, H., & Fajrin, A. (2022). Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada Generasi Z. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 8(3), 214–225.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work-family balance: A review and extension of the literature*. *Journal of Management*, 37(1), 10–45. <https://doi.org/10.1177/0149206310382450>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson Education.
- Khairuzahra, A., & Rita, M. (2023). Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Start-Up. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 6(1), 90–100.
- Mercer. (2024). *Southeast Asia Workforce Turnover Trends*. <https://www.mercer.com>

- Milla, R. A. (2021). Work-life balance dan pengaruhnya terhadap intensi keluar kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 9(2), 112–120.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley.
- Nitisemito, A. S. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Nurramadhania, A., & Idulfilastri, M. (2023). Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention: Studi pada Karyawan Perusahaan Teknologi. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Digital*, 4(1), 77–88.
- Pambudi, W. R., & Djastuti, I. (2021). Pengaruh Stres Kerja terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 10(1), 17–25.
- Purnama, Y., & Natsir, M. S. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi Turnover Intention pada Generasi Z. *Jurnal Psikologi Kerja Dan Organisasi*, 5(2), 63–72.
- Riski, S., & Siswantoro, D. (2024). Pengaruh Work-Life Balance dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention pada Generasi Z. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 12(1), 34–46.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Sherly, R., & Melda, Y. (2025). Lingkungan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Turnover Intention. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 13(1), 18–30.
- Sugiyono. (2017). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.