

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE*, FLEKSIBILITAS KERJA, DAN BEBAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada ISP Swasta di Bandar Lampung)**

Tantina¹, Lukmanul Hakim², M. Hasan Ma'ruf³

^{1,2}Master of Management, IIB Darmajaya Bandar Lampung

³AAS Indonesia Institute of Business Technology

Email: lukmanulhakim@darmajaya.ac.id

Abstract

This study examines the influence of work-life balance, work flexibility, and workload on turnover intention, with job satisfaction acting as a mediating variable, among Generation Z employees working at private Internet Service Providers in Bandar Lampung. The research aims to explore how these factors contribute to employees' intentions to leave their organizations, providing insights for ISP companies to improve retention strategies. Using a quantitative approach, data were collected through surveys distributed to 100 employees, representing various departments within 10 private ISPs. The analysis utilizes path analysis to assess direct and indirect relationships among the variables. The findings indicate that work-life balance does not significantly affect job satisfaction but has a negative and significant impact on turnover intention. Conversely, work flexibility positively influences job satisfaction and significantly reduces turnover intention. Workload was found to negatively impact job satisfaction, but it did not have a significant direct effect on turnover intention. Job satisfaction was not shown to mediate the effects of work-life balance, work flexibility, and workload on turnover intention. The study concludes that work flexibility plays a critical role in enhancing job satisfaction and reducing turnover intention among Generation Z employees. Recommendations for ISP companies include the implementation of flexible work policies, improved workload management, and fostering a supportive work culture to enhance employee satisfaction and retention.

Keywords: *Work-life Balance, Work Flexibility, Workload, Job Satisfaction, Turnover Intention.*

1. PENDAHULUAN

Industri teknologi dan komunikasi, khususnya penyedia layanan internet (*Internet Service Provider*), telah mengalami perkembangan pesat dalam beberapa tahun terakhir. Di tengah ketatnya persaingan dan tuntutan bisnis yang terus berkembang, perusahaan ISP dihadapkan pada tantangan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan memiliki keterampilan tinggi, terutama generasi muda, seperti generasi Z. Namun, di sisi lain, fenomena yang muncul adalah tingkat turnover yang tinggi, di mana banyak karyawan memilih untuk keluar dari perusahaan mereka.

Dalam dua dekade terakhir, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah lanskap bisnis secara signifikan. Salah satu sektor yang mengalami pertumbuhan pesat adalah industri penyedia layanan internet atau *Internet Service Provider* (ISP). Faktor yang berkontribusi terhadap fenomena ini adalah ketidakpuasan terhadap *work-life balance* (WLB), fleksibilitas kerja, dan beban kerja, yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Nadya & Diah, 2018). Dalam industri ISP yang dinamis dan memiliki tuntutan beban kerja tinggi, masalah *work-life balance* semakin

penting, terutama bagi generasi Z, yang menuntut lebih banyak fleksibilitas dalam pekerjaan.

Tabel 1. Daftar ISP Swasta Bandar Lampung

No.	Perusahaan (Merek)	Alamat Kantor	Jenis Perizinan	Jumlah Karyawan
1	PT Hafiz Jaya Infotama (FIZNET / GIFIHOME)	Jl. Bumi Manti IV No. 19, Kel. Kampung Baru, Kec. Labuhan Ratu, Bandar Lampung, 35143	ISP	23 orang
2	PT Queen Network Nusantara (QUINNET)	Jl. Alam Gaya No. 42 BTN II, Way Halim Permai, Way Halim, Bandar Lampung, 35133	ISP	29 orang
3	PT Sumatra Multimedia Solusi (SMSNET)	Komplek Ruko BKP Blok A87-88, Jl. Bukit Kemiling Permai, Kemiling Permai, Bandar Lampung, 35159	ISP	31 orang
4	PT Mandala Lintas Nusa (MYNUSA)	Jl. Cut Nyak Dien No. 39 B, Durian Payung, Tanjung Karang Pusat, Bandar Lampung, 35116	ISP	26 orang
5	PT Tunas Link Indonesia (TINKNET)	Jl. Cengkeh Tengah III No. 186, Perumnas Way Halim, Way Halim, Bandar Lampung, 35141	ISP	35 orang
6	PT Indonesia Trans Network (TRANSNET)	Jl. Kimaja (Ruko Kimaja Icon), Sepang Jaya, Labuhan Ratu, Bandar Lampung, 35148	ISP	41 orang
7	PT Gurita Cyber Nusantara (GURITANET)	Perum Puri Tirtayasa Indah, Jl. Bangka Blok A No. 5, Sukabumi Indah, Sukabumi, Bandar Lampung, 35134	ISP	23 orang
8	PT Telematika Media Solusi (TMSNET)	Komplek Ruko BKP Blok A87-88, Jl. Bukit Kemiling Permai Raya, Kemiling Permai, Bandar Lampung, 35158	ISP	42 orang
9	PT Araz Inti Line (ZITLINE)	Jl. Pramuka Darfa 3, Perum Wana Lestari Blok B No. 9, Langkapura, Bandar Lampung, 35154	ISP	40 orang
10	PT Megarap Mitra Solusi (MMS)	Jl. Raden Imba Kusuma No. 4, Kemiling Raya, Kec. Kemiling, Bandar Lampung, 35151	ISP	45 orang

Sumber: Data APJII per Juni 2025

Tabel 1 menyajikan informasi mengenai 10 perusahaan ISP (*Internet Service Provider*) swasta yang beroperasi di Bandar Lampung, lengkap dengan alamat kantor, jenis perizinan, dan jumlah karyawan yang bekerja di masing-masing perusahaan. Perusahaan-perusahaan ini merupakan anggota APJII Lampung dan berperan penting dalam menyediakan layanan internet di kota Bandar Lampung. Tabel ini menunjukkan bahwa seluruh perusahaan dalam daftar ini beroperasi sebagai penyedia layanan internet (ISP) di Kota Bandar Lampung dan memiliki jumlah karyawan yang bervariasi.

Salah satu faktor utama yang dapat mengurangi *turnover intention* adalah fleksibilitas kerja, baik dalam hal waktu maupun lokasi. Penelitian oleh Hackman & Oldham (1976) menunjukkan bahwa otonomi dalam menjalankan pekerjaan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Namun, beban kerja yang berlebihan, terutama yang disebabkan oleh tekanan target yang tinggi dan konflik peran, dapat mengarah pada stres dan ketidakpuasan yang berdampak langsung pada loyalitas dan kinerja karyawan. Beban kerja yang terus-menerus dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja, yang kemudian memperbesar kemungkinan terjadinya *turnover intention*.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan strategis bagi perusahaan ISP dalam mengelola faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* karyawan, khususnya di kalangan generasi Z. Beberapa hal yang dikemukakan di atas memperlihatkan bahwa meskipun berbagai kebijakan terkait keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), fleksibilitas kerja, dan pengelolaan beban kerja telah diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di sektor ISP, masih banyak karyawan yang menunjukkan tingkat *turnover intention* yang tinggi. Hal ini tercermin dari niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan, yang menunjukkan ketidakpuasan terhadap kondisi kerja yang ada. Salah satu penyebabnya adalah adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, kurangnya fleksibilitas dalam penjadwalan kerja, serta beban kerja yang dirasakan terlalu tinggi. Kondisi tersebut dapat mengindikasikan bahwa kebijakan yang diterapkan di perusahaan ISP belum efektif dalam mengurangi *turnover intention* dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Namun, benarkah demikian? Tentu, hal ini perlu dibuktikan melalui penelitian ilmiah. Berdasarkan fenomena tersebut, penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang pengaruh *work-life balance*, fleksibilitas kerja, dan beban kerja terhadap *turnover intention*, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan generasi Z di ISP swasta di Bandar Lampung.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori melalui analisis jalur (*path analysis*). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja di ISP swasta di Kota Bandar Lampung. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk menentukan sampel, dengan jumlah responden sebanyak 100 orang. Unit analisis adalah individu, dengan batasan usia 18-28 tahun dan minimal masa kerja enam bulan. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5, yang mencakup indikator *work-life balance*, fleksibilitas kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Kuesioner disusun berdasarkan indikator yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya dan dimodifikasi untuk konteks lokal. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan sebelum analisis, menggunakan software SPSS 31 untuk memastikan instrumen layak pakai.

Model yang dibangun dalam penelitian ini dianalisis menggunakan multi regresi melalui aplikasi SPSS 31. Metode ini dipilih karena mampu menangani model dengan variabel laten dan ukuran sampel yang relatif kecil. Analisis meliputi uji *outer model* (validitas dan reliabilitas konstruk), *inner model* (pengaruh antar variabel), serta pengujian *indirect effect* untuk melihat peran mediasi kepuasan kerja.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Penelitian

Hasil Uji Validitas Instrumen *Work-Life-Balance*

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SPSS, seluruh item pernyataan pada variabel *Work-Life Balance* memiliki nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel (r-hitung > 0,196). Hal ini menunjukkan bahwa semua item memenuhi kriteria validitas dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya. Dengan demikian, seluruh item dinyatakan valid.

Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Fleksibilitas Kerja

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SPSS, seluruh item pernyataan pada variabel fleksibilitas kerja memiliki nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel (r-hitung > 0,196). Hal ini menunjukkan bahwa semua item memenuhi kriteria validitas dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya. Dengan demikian, seluruh item dinyatakan valid.

Hasil Uji Validitas Instrumen Beban Kerja

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SPSS, seluruh item pernyataan pada variabel beban kerja memiliki nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel (r-hitung > 0,196). Hal ini menunjukkan bahwa semua item memenuhi kriteria validitas dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya. Dengan demikian, seluruh item dinyatakan valid.

Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SPSS, seluruh item pernyataan pada variabel *turnover intention* memiliki nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel (r-hitung > 0,196). Hal ini menunjukkan bahwa semua item memenuhi kriteria validitas dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya. Dengan demikian, seluruh item dinyatakan valid.

Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SPSS, seluruh item pernyataan pada variabel kepuasan kerja memiliki nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel (r-hitung > 0,196). Hal ini menunjukkan bahwa semua item memenuhi kriteria validitas dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya. Dengan demikian, seluruh item dinyatakan valid.

Hasil Uji Realibilitas Instrumen

Uji Reliabilitas Instrumen dilakukan untuk mengukur konsistensi instrumen penelitian, sehingga dapat menghasilkan data yang konsisten meskipun dilakukan pengukuran berulang. Uji Reliabilitas Instrumen dilakukan dengan menggunakan Cronbach's Alpha menjelaskan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang baik. *Work-Life Balance* (X1) memperoleh nilai Cronbach's Alpha 0.896, *Fleksibilitas Kerja* (X2) 0.869, dan *Turnover Intention* (Y) 0.841, yang semuanya termasuk dalam kategori reliabel. Sementara itu, *Beban Kerja* (X3) dan *Kepuasan Kerja* (Z) menunjukkan nilai yang lebih tinggi, yaitu 0.928 dan 0.931, yang masuk dalam kategori sangat reliabel. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dapat diandalkan dalam mengukur konstruk yang dimaksud dengan konsistensi yang baik.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik SPSS. Kriteria pengujian adalah apabila nilai Sig. > 0,05 maka data berdistribusi normal. Apabila nilai Sig. ≤ 0,05 maka data tidak berdistribusi normal, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas

Kriteria	Test Statistic	Asymp. Sig. (2-tailed)	Keterangan
X1 X2 X3 terhadap Y	0,416	<0,001	Data tidak normal
X1 X2 X3 dan Z terhadap Y	0,112	0,003	Data normal

Sumber : Hasil Olah Data Pada SPSS

Tabel 1 hasil uji normalitas dengan menggunakan One- Sample Kolmogorov-Smirnov Test yang disajikan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa semua variabel yang diuji, menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) yang lebih kecil dari 0,05 (semua <0,001). Hal ini menunjukkan bahwa data untuk setiap variabel tersebut tidak terdistribusi secara normal, karena nilai signifikansi yang sangat kecil (di bawah 0,05) menandakan penolakan terhadap hipotesis nol yang menyatakan bahwa data terdistribusi normal.

Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan atau korelasi tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Penilaian dilakukan dengan memeriksa nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan tolerance. Jika nilai tolerance lebih besar dari 0,10 atau nilai VIF kurang dari 10, maka tidak terdapat multikolinearitas di antara variabel independen. Jika nilai tolerance di bawah 0,10 atau VIF lebih besar dari 10, maka terdapat multikolinearitas di antara variabel independen. Model regresi dalam penelitian ini dianggap memenuhi asumsi multikolinearitas jika seluruh variabel independen memiliki nilai tolerance > 0,10 dan VIF < 10. Hasil menunjukkan:

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinieritas Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Work-Life Balance	0.526	1,902	Bebas Multikolinieritas
Fleksibilitas Kerja	0.938	1,067	Bebas Multikolinieritas
Beban Kerja	0.550	1,818	Bebas Multikolinieritas

Sumber : Hasil Olah Data Pada SPSS

Tabel 2 hasil uji multikolinieritas untuk variabel kepuasan kerja yang melibatkan tiga variabel independen, yaitu Work-Life Balance, Fleksibilitas Kerja, dan Beban Kerja. Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance yang lebih tinggi dari 0,1 dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) yang lebih rendah dari 10. Secara spesifik, Work-Life Balance memiliki Tolerance sebesar 0,526 dan VIF sebesar 1,902, Fleksibilitas Kerja memiliki Tolerance sebesar 0,938 dan VIF sebesar 1,067, serta Beban Kerja memiliki Tolerance sebesar 0,550 dan VIF sebesar 1,818. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah multikolinieritas pada ketiga variabel tersebut, yang artinya variabel-variabel independen ini tidak saling berkorelasi secara berlebihan dan dapat digunakan dalam analisis regresi lebih lanjut tanpa risiko distorsi akibat multikolinieritas.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinieritas Variabel Turnover Intention

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Work-Life Balance	0.508	1,967	Bebas Multikolinieritas
Fleksibilitas Kerja	0.644	1,553	Bebas Multikolinieritas

Beban Kerja	0.500	1,999	Bebas Multikolinieritas
Kepuasan Kerja	0.649	1,541	Bebas Multikolinieritas

Sumber : Hasil Olah Data Pada SPSS

Tabel 3 hasil uji multikolinieritas untuk variabel Turnover Intention menunjukkan bahwa seluruh variabel independen, yaitu Work-Life Balance, Fleksibilitas Kerja, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja, tidak mengalami multikolinieritas. Hal ini terlihat dari nilai Tolerance yang lebih besar dari 0,1 dan VIF yang lebih kecil dari 10 pada masing-masing variabel. Secara spesifik, nilai Tolerance berkisar antara 0,500 hingga 0,649, dan nilai VIF antara 1,541 hingga 1,999, yang mengindikasikan bahwa tidak ada korelasi yang berlebihan antar variabel independen dalam model ini. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dapat dilanjutkan tanpa risiko distorsi akibat multikolinieritas. Dapat disimpulkan bahwa model regresi yang melibatkan variabel-variabel Work-Life Balance, Fleksibilitas Kerja, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja tidak mengalami masalah multikolinieritas yang signifikan. Model ini dianggap stabil dan dapat diandalkan untuk uji lebih lanjut.

Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan. Pada penelitian ini terdapat dua model. Model pertama digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Work-Life Balance (X1), fleksibilitas kerja (X2), dan beban kerja (X3) terhadap variabel intervening turnover intention (Z). Sedangkan model kedua digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Work-Life Balance (X1), fleksibilitas kerja (X2), dan beban kerja (X3), dan turnover intention (Z) terhadap variabel dependen kepuasan kerja (Y). Hasil menunjukkan sebagai berikut:

Persamaan Regresi Model 1 (Variabel Kepuasan Kerja)

Tabel 4. Uji Regresi Model 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	15,372	3,715	
Work-Life Balance	,149	,104	,144
Fleksibilitas Kerja	,680	,109	,534
Beban Kerja	-,272	,114	-,234

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil Olah Data Pada SPSS

Dari tabel 4 menunjukkan bahwa koefisien Model 1 pada tabel menunjukkan bahwa:

- Work-Life Balance, koefisien regresi bernilai positif (0,144), artinya semakin tinggi Work-Life Balance, semakin tinggi Kepuasan Kerja.
- Fleksibilitas Kerja, koefisien regresi bernilai positif (0,534) bahwa semakin tinggi tingkat fleksibilitas kerja
- Beban Kerja, koefisien regresi bernilai negatif (-0,234), berarti semakin tinggi beban kerja, maka kepuasan kerja menurun.

Persamaan Regresi Model 2 Variabel Turnover Intention**Tabel 5 Uji Regresi Model 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	6,801	4,386	
Work-Life Balance	-,365	,099	-,348
Fleksibilitas Kerja	,329	,126	,256
Beban Kerja	,227	,116	,193
Kepuasan Kerja	,140	,111	,138

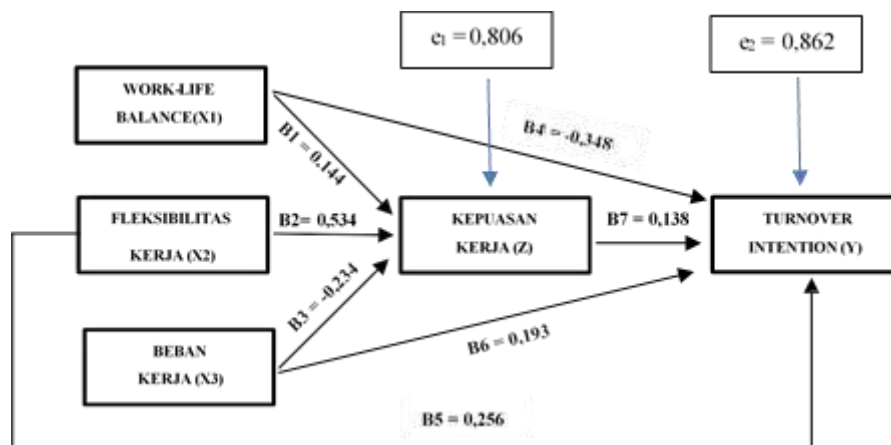
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari tabel 3.11 menunjukkan bahwa:

- Work-Life Balance*, koefisien regresi bernilai negatif (-0,348), artinya semakin naik *Work-Life Balance*, *Turnover Intention* cenderung menurun.
- Fleksibilitas Kerja, koefisien regresi bernilai positif (0,256), artinya semakin tinggi persepsi terhadap fleksibilitas kerja, maka *Turnover Intention* justru cenderung meningkat. Hasil ini mungkin menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memberi kebebasan yang lebih tinggi, tetapi bisa jadi juga menyebabkan keterikatan rendah.
- Beban Kerja, koefisien regresi bernilai positif (0,193), artinya semakin naik beban kerja, maka *Turnover Intention* akan naik.
- Kepuasan Kerja, koefisien regresi bernilai positif (0,138), artinya semakin naik kepuasan kerja, maka *Turnover Intention* cenderung meningkat.

Hasil Koefisien Jalur

Hasil koefisien jalur menunjukkan arah dan besaran pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel bebas, variabel intervening, dan variabel terikat. Koefisien yang tercantum dalam gambar merupakan nilai beta standar dari hasil analisis regresi. Berikut hasil koefisien jalur:

**Gambar 6. Hasil Koefisien Jalur****Hasil Uji Hipotesis**

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, yaitu *Turnover Intention* (Y). Dalam penelitian ini, variabel independen yang diuji meliputi *Work-Life Balance* (X1), *Fleksibilitas Kerja* (X2), dan *Beban Kerja* (X3). Selain itu, pengujian juga dapat mencakup variabel mediasi

Kepuasan Kerja (Z). Kriteria pengujian dilihat dari nilai signifikansi (p-value) pada tingkat signifikansi 5 persen ($\alpha = 0,05$). Pengujian menggunakan aplikasi SPSS Versi 31, menunjukkan hasil sebagai berikut:

Hipotesis Pertama: *Work-Life Balance* (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 7. Hasil Uji X1 terhadap Z

Variabel	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Work-Life Balance	,144	1,436	,154

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Tabel 7 menjelaskan pengujian nilai signifikansi sebesar $0,154 \geq 0,05$, sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa Work-Life Balance tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini tidak mendukung hipotesis pertama.

Hipotesis Kedua: *Fleksibilitas Kerja* (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 8. Hasil Uji X2 terhadap Z

Variabel	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Fleksibilitas Kerja	,534	6,252	<,001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Tabel 8 menjelaskan pengujian nilai signifikansi $< 0,001 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini mendukung hipotesis kedua.

Hipotesis Ketiga: *Beban Kerja* (X3) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 9. Hasil Uji X3 terhadap Z

Variabel	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Beban Kerja	-,234	-2,387	,019

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Tabel 9 menjelaskan pengujian nilai signifikansi $0,019 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara beban kerja terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini mendukung hipotesis ketiga

Hipotesis Keempat: *Work-Life Balance* (X1) berpengaruh terhadap *Turnover Intention* (Y)

Tabel 10. Hasil Uji X1 terhadap Y

Variabel	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Work-Life Balance	-,348	-3,673	<,001
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja			

Tabel 10 menjelaskan pengujian nilai signifikansi $< 0,001 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, Jadi dapat disimpulkan bahwa Work-Life Balance berpengaruh secara signifikan terhadap Turnover Intention. Penelitian ini mendukung hipotesis keempat.

Hipotesis Kelima: Fleksibilitas Kerja (X2) berpengaruh terhadap *Turnover Intention* (Y)

Tabel 11. Hasil Uji X2 terhadap Y

Variabel	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Fleksibilitas Kerja	,256	2,618	,010
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja			

Tabel 11 menjelaskan pengujian nilai signifikansi $0,010 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hipotesis kelima diterima dalam hal adanya pengaruh yang signifikan. Fleksibilitas kerja memang berpengaruh terhadap turnover intention, tetapi bukan secara negatif, melainkan justru berpengaruh positif.

Hipotesis Keenam: Beban Kerja (X3) berpengaruh terhadap *Turnover Intention* (Y)

Tabel 12. Hasil Uji X3 terhadap Y

Variabel	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Beban Kerja	,193	1,945	,055
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja			

Tabel 12 menjelaskan pengujian nilai signifikansi sebesar $0,055 > 0,05$, sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap turnover intention. Penelitian ini tidak mendukung hipotesis keenam.

Hipotesis Ketujuh: Kepuasan Kerja (Z) memediasi pengaruh *Work-Life Balance* (X1), Fleksibilitas Kerja (X2), dan Beban Kerja (X3) terhadap *Turnover Intention* (Y)

Tabel 13. Hasil Uji Z terhadap Y

Variabel	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Kepuasan Kerja	,138	1,260	,211
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja			

Tabel 13 menjelaskan pengujian nilai signifikansi sebesar nilai signifikansi $0,211 > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Turnover Intention, sehingga perannya sebagai variabel mediasi tidak terbukti secara signifikan dalam model ini. Penelitian ini tidak mendukung hipotesis ketujuh.

3.2 Pembahasan

Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi, diperoleh nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,021, yang menunjukkan bahwa variabel *Work-life balance* hanya mampu menjelaskan sebesar 2,1 persen variasi, nilai koefisien beta sebesar 0,144 menunjukkan arah hubungan yang positif, namun nilai signifikansi 0,154 ($> 0,05$) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan tidak dapat diterima. Hasil ini yang menyatakan tidak signifikan dapat disebabkan oleh rendahnya persepsi karyawan terhadap kebijakan *Work-life balance* yang berlaku di perusahaan. Penelitian ini tidak sejalan dengan temuan Sindhuja & Subramanian (2020) yang menyatakan bahwa *Work-life balance* secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Perbedaan konteks organisasi dan implementasi kebijakan dapat menjadi faktor penyebab ketidaksesuaian hasil tersebut. Hasil ini memberikan masukan penting bagi ISP swasta di Kota Bandar Lampung untuk tidak hanya memperbaiki kebijakan *Work-life balance*, tetapi juga memastikan bahwa karyawan generasi Z merasakan manfaatnya dalam keseharian kerja.

Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis regresi diperoleh nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,285, yang berarti bahwa variabel Fleksibilitas Kerja mampu menjelaskan sebesar 28,5 persen variasi dalam Kepuasan Kerja karyawan ISP swasta di Bandar Lampung. Hal ini menunjukkan kontribusi yang cukup besar dari fleksibilitas kerja terhadap peningkatan kepuasan kerja. Nilai koefisien beta sebesar 0,534 menunjukkan bahwa hubungan antara Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Kerja bersifat positif dan kuat. Selain itu, nilai signifikansi $< 0,001$ ($< 0,05$) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Hasil ini mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja menjadi faktor meningkatkan kepuasan kerja karyawan generasi Z yang bekerja pada ISP di Kota Bandar Lampung.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel Beban Kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai koefisien beta sebesar -0,234 dan nilai signifikansi 0,019 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja yang dirasakan karyawan secara nyata berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,055 mengindikasikan bahwa Beban Kerja menjelaskan sebesar 5,5 persen variasi dalam Kepuasan Kerja, sementara sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model ini. Dengan demikian, beban kerja memiliki kontribusi yang relatif kecil, namun bermakna secara statistik, terhadap kepuasan kerja karyawan ISP swasta di Bandar Lampung. Hasil ini konsisten dengan teori Karasek (1979), yang menyatakan bahwa beban kerja tinggi tanpa kontrol kerja yang memadai dapat menurunkan kualitas hidup kerja dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, manajemen ISP di Bandar Lampung perlu meninjau ulang distribusi beban kerja agar tidak menimbulkan tekanan berlebih yang menurunkan kepuasan kerja karyawan generasi Z.

Pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Turnover Intention*

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa *Work-life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Turnover intention*, dengan nilai koefisien beta sebesar -0,348 dan nilai signifikansi $< 0,001$. Koefisien yang negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin rendah keinginan mereka untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Nilai R Square sebesar 0,121 menunjukkan bahwa *Work-life balance* menjelaskan sebesar 12,1 persen variasi dalam *Turnover intention*. Hasil ini mendukung teori Greenhaus & Allen (2011), serta diperkuat oleh hasil studi Rodríguez-Sánchez et al. (2020) yang menunjukkan bahwa WLB berkorelasi negatif dengan *turnover intention*, terutama pada karyawan generasi Z. Ini menjadi bukti bahwa perusahaan ISP perlu memperkuat program *Work-life balance* sebagai strategi untuk menekan niat pindah kerja karyawan generasi Z.

Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa Fleksibilitas Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover intention*, dengan koefisien beta sebesar 0,256 dan nilai signifikansi 0,010 ($< 0,05$). Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,065 mengindikasikan bahwa variabel Fleksibilitas Kerja menjelaskan 6,5 persen variasi dalam *Turnover intention*. Hasil ini tidak sejalan dengan teori Davidescu et al. (2020) yang menyatakan bahwa fleksibilitas seharusnya menurunkan *turnover intention*. Meskipun hipotesis awal menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, hasil penelitian menunjukkan arah pengaruh yang positif. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks ISP swasta di Bandar Lampung, fleksibilitas kerja justru dapat memberi ruang bagi karyawan untuk mempertimbangkan pilihan karier lain, sehingga meningkatkan keinginan untuk keluar. Artinya, perusahaan ISP swasta di Kota Bandar Lampung perlu berhati-hati dalam mengelola fleksibilitas, agar tetap menjaga loyalitas karyawan dan mencegah *turnover intention* khususnya karyawan generasi Z.

Pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Beban Kerja memiliki koefisien beta sebesar 0,193 dengan arah positif terhadap *Turnover intention*. Namun, nilai signifikansi sebesar 0,055 ($> 0,05$) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Meskipun secara numerik peningkatan beban kerja cenderung meningkatkan keinginan untuk keluar dari perusahaan, pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk disimpulkan secara umum. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,037 menunjukkan bahwa Beban Kerja hanya menjelaskan 3,7 persen variasi dalam *Turnover intention*. Hasil ini tidak mendukung teori Karasek (1979) dan studi Syafiq & Rini (2022), yang menyatakan bahwa beban kerja tinggi mendorong burnout dan turnover. Perusahaan ISP swasta di Kota Bandar Lampung perlu memahami bahwa beban kerja tinggi mungkin tidak langsung mendorong niat resign karyawan, tetapi harus dikelola agar tidak menciptakan tekanan yang memengaruhi variabel lainnya.

Pengaruh Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Work-life Balance* Fleksibilitas Kerja dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil uji terhadap hipotesis mediasi menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* ($\beta = 0,138$; sig = 0,211). Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,257 menunjukkan bahwa menjelaskan 25,7 persen variasi dalam *Turnover intention*. Dengan demikian, syarat utama untuk melakukan uji Sobel tidak

terpenuhi, dan mediasi dinyatakan tidak terbukti secara statistik. Padahal, berdasarkan teori Herzberg dan penelitian sebelumnya (Karatepe & Kilic, 2007; Darvishmotevali et al., 2020), kepuasan kerja berperan penting dalam menjembatani pengaruh *work-life balance*, fleksibilitas kerja, dan beban kerja terhadap *turnover intention*. Ketidaksesuaian ini bisa disebabkan oleh tingkat kepuasan kerja yang rendah dalam populasi, karyawan generasi Z di ISP Swasta Kota Bandar Lampung merasa kurang puas terhadap kompensasi, dukungan atasan, dan beban kerja, sehingga peran mediasi tidak kuat secara statistik.

4. KESIMPULAN

Berikut kesimpulan dari hasil temuan penelitian dan pembahasan:

1. *Work-life balance* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z yang bekerja pada ISP swasta di kota Bandar Lampung. *Work-life Balance* hanya mampu menjelaskan sebesar 2,1 persen variasi dalam kepuasan kerja, nilai koefisien beta sebesar 0,144 menunjukkan arah hubungan yang positif, nilai signifikansi 0,154 ($> 0,05$) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Artinya karyawan generasi Z belum merasakan dampak dari kebijakan terhadap peningkatan kepuasan kerja bekerja ISP swasta di kota Bandar Lampung.
2. Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z yang bekerja pada ISP swasta di kota Bandar Lampung. Fleksibilitas Kerja mampu menjelaskan 28,5 persen variasi dalam Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien beta sebesar 0,534 dan tingkat signifikansi $< 0,001$. Semakin tinggi tingkat fleksibilitas kerja yang dirasakan karyawan generasi Z, maka semakin tinggi kepuasan kerja, menunjukkan fleksibilitas sebagai faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan generasi Z yang bekerja pada ISP swasta di kota Bandar Lampung.
3. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z yang bekerja pada ISP swasta di kota Bandar Lampung. Beban Kerja menjelaskan 5,5 persen variasi dalam Kepuasan Kerja, dengan nilai koefisien beta sebesar -0,234 dan signifikansi 0,019 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan adanya pengaruh negatif dan signifikan Beban kerja yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan generasi Z yang bekerja pada ISP swasta di kota Bandar Lampung, sehingga perlu adanya pengelolaan beban kerja yang efektif agar kepuasan kerja tetap terjaga.
4. *Work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z yang bekerja pada ISP swasta di kota Bandar Lampung. *Work-life balance* mampu menjelaskan 12,1 persen variasi dalam *Turnover intention* dengan nilai koefisien beta sebesar -0,348 dan nilai signifikansi $< 0,001$, menyatakan bahwa *Work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention* dapat diterima. Semakin baik *work-life balance* yang dirasakan karyawan generasi Z yang bekerja pada ISP swasta di kota Bandar Lampung, semakin rendah keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan.
5. Fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z yang bekerja pada ISP swasta di kota Bandar Lampung. Fleksibilitas Kerja menjelaskan sebesar 6,5 persen variasi dalam *Turnover intention*, nilai koefisien beta sebesar 0,256 dan nilai signifikansi 0,010. Meskipun hipotesis kelima menyatakan adanya pengaruh negatif, hasil penelitian justru menunjukkan arah pengaruh yang positif, sehingga arah hubungan tidak sesuai dengan dugaan awal. Artinya, semakin tinggi fleksibilitas kerja yang dirasakan oleh karyawan generasi Z pada ISP di Kota Bandar Lampung, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk mengundurkan diri dari perusahaan.

6. Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z yang bekerja pada ISP swasta di kota Bandar Lampung. Beban Kerja hanya mampu menjelaskan 3,7 persen variasi dalam *Turnover intention*, dengan nilai koefisien beta sebesar 0,193, signifikansi 0,055. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun beban kerja tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja, tetapi belum cukup kuat untuk secara langsung mendorong karyawan karyawan generasi Z yang bekerja pada ISP swasta di kota Bandar Lampung untuk meninggalkan pekerjaan.
7. Kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh *work-life balance*, fleksibilitas kerja, dan beban kerja terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z yang bekerja pada ISP swasta di kota Bandar Lampung. menjelaskan 25,7 persen variasi *Turnover intention* pada karyawan ISP swasta di Bandar Lampung. Dengan tidak signifikannya pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, maka peran mediasi dalam penelitian ini tidak dapat dibuktikan secara uji statistik

REFRENSI

- Brough, P., Timms, C., Chan, X., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). Work–life Balance: Definitions, causes, and consequences. In M. C. Mattke (Ed.), Handbook of socioeconomic determinants of occupational health (pp. 473–487). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3_20-1
- Davidescu, A., Apostu, S., Paul, A., & Cășuneanu, I. (2020). Work flexibility, *Kepuasan kerja*, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. Sustainability, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Fan, W. (2020). Workplace flexibility. In Oxford Bibliographies:Sociology. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199756384-0233>
- Fitriani, Y., & Widhianto, C. W. (2024). The influence of compensation and work flexibility on employee retention with employee engagement as a mediating variable in the Millennial and Z generations in Tangerang. International Journal of Economics (IJE), 3(2), 919–930. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1007>
- Gentina, E. (2020). Generation Z in Asia: A research agenda. In E. Gentina & E. Parry (Eds.), The New Generation Z in Asia: Dynamics, Difference Digitalisation (pp. 3–19). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-220-820201002>
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work–life Balance: Weighing the importance of work–family and work–health Balance. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(3), 907. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030907>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hadun, R. P. P., & Perkasa, D. H. (2025). Pengaruh Work-Life Balance dan

- Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pekerja Generasi Z (Studi Kasus PT Leasing Jakarta Timur). *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(1), 456- 466.
- 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*, 16(1), 1–15. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i1.41703>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Evidence from the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 105, 103393. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103393>
- Lamane-Harim, J., Cegarra-Leiva, D., & Sanchez-Vidal, M. (2021). Work–life *Balance* supportive culture: A way to retain employees in Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2074–2106. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1878255>
- Malik, N. (2023). Organizations should maintain employee’s *Work-Life Balance*. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6(8), 1345–1350. <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i8-29>
- Nasution, N., & Ali, M. (2020). The importance of *Work-Life Balance* to improve work satisfaction. *Jambura Science of Management*, 2(2), 57–65. <https://doi.org/10.37479/jsm.v2i2.5410>
- Nurisman, H., & Sampurna, D. S. (2020). Factors affecting *Work-Life Balance* in technology era. In *Proceedings of the 6th Annual International Conference on Management Research (AICMaR 2019)* (pp. 84–88). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200331.019>
- Oktafiani, M., & Pantawis, S. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Turnover Intention Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Perusahaan Leasing PT. X Cabang Pemalang Pos Comal). *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(2), 189-203.
- Putri, A. I., & Suana, I. W. (2021). Pengaruh stres kerja terhadap *Turnover Intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 78–89. <https://doi.org/10.24843/JMB.2021.v18.i01.p07>
- Putri, I. N. K., & Games, D. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Work-Life Balance terhadap Turnover Intention dengan Retensi Karyawan sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 575-584.
- Raihan, D. A., Claudia, M., & Prihatiningrum, R. R. Y. (2023). Do workload, self-efficacy, and self-esteem affect banking employee performance? *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 7(1), 1315–1322. <https://doi.org/10.37275/oaijss.v7i1.206>
- Ray, T., & Pana-Cryan, R. (2021). Work flexibility and work-related well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3254.

<https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>

- Razumova, T., Aleshina, A., & Serpikhova, M. (2020). *Work-Life Balance* under conditions of changes in the quality of working life. *Life Sciences, Psychology and Rehabilitation Research*, 16(3), 24–37. <https://doi.org/10.19181/lsprr.2020.16.3.2>
- Soleha, N., & Wulandaru, D. R. (2025). Work-life balance terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja pada generasi Z. *Journal of Financial and Intellectual Economy (J-FINE)*, 1(1), 36–50. <https://journal.unu-jogja.ac.id/fe/index.php/j-fine/article/view/34>