

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA
GENERASI Z DI SEKTOR RETAIL TANGERANG SELATAN PERAN
MEDIASI WORK LIFE BALANCE**



UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

SKRIPSI

Tulus Calega Sibagariang

00000062316

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS MULTIMEDIA NUSANTARA
TANGERANG
TAHUN 2025**

**U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA
GENERASI Z DI SEKTOR RETAIL TANGERANG SELATAN PERAN
MEDIASI WORK LIFE BALANCE**



Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen

Tulus Calega Sibagariang
00000062316

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS MULTIMEDIA NUSANTARA
TANGERANG
TAHUN 2025

HALAMAN PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

HALAMAN PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Dengan ini saya,

Nama : Tulus Calega Sibagariang

Nomor Induk Mahasiswa : 00000062316

Program Studi : Manajemen

Skripsi dengan judul:

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA
GENERASI Z DI SEKTOR RETAIL TANGERANG SELATAN PERAN
MEDIASI WORK LIFE BALANCE

Merupakan hasil karya saya sendiri bukan plagiat dari laporan karya tulis ilmiah yang ditulis oleh orang lain, dan semua sumber, baik yang dikutip maupun dirujuk, telah saya nyatakan dengan benar serta dicantumkan di Daftar Pustaka.

Jika di kemudian hari terbukti ditemukan kecurangan/penyimpangan, baik dalam pelaksanaan maupun dalam penulisan laporan karya tulis ilmiah, saya bersedia menerima konsekuensi dinyatakan TIDAK LULUS untuk mata kuliah yang telah saya tempuh.

Tangerang, 10 Desember 2025

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA



Tulus Calega Sibagariang

HALAMAN PERSETUJUAN

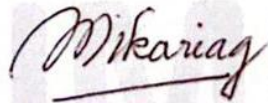
HALAMAN PERSETUJUAN

Laporan Skripsi dengan judul

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA
GENERASI Z DI SEKTOR RETAIL TANGERANG SELATAN PERAN
*MEDIASI WORK LIFE BALANCE***

Oleh
Nama : Tulus Calega Sibagariang
NIM : 00000062316
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Bisnis

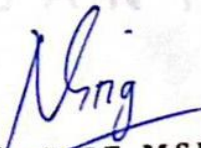
Telah disetujui untuk diajukan pada
Sidang Uji Skripsi Universitas Multimedia Nusantara
Tangerang, 2025
Pembimbing



Dr. Mikaria Gultom, S.Pd., M.M

NIDN 0405077509

Ketua Program Studi Manajemen



Purnamaningsih, S.E., M.S.M., C.B.O.

NIDN 0323047801

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA GENERASI Z DI SEKTOR RETAIL
TANGERANG SELATAN PERAN MEDIASI WORK LIFE BALANCE**

Oleh

Nama : Tulus Calega Sibagariang
NIM : 00000062316
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Bisnis

Telah diujikan pada hari Jumat, 19 Desember 2025

Pukul 08.00 s.d 09.30 dan dinyatakan

LULUS

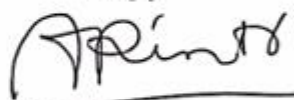
Dengan susunan penguji sebagai berikut.

Ketua Sidang



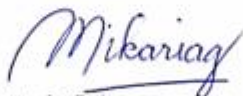
Tessa Handra S.E., M.T.
NIDN : 0322058406

Penguji



Bobby Arinto, S.E., M.M.
NIDN : 0323057005

Pembimbing



Dr. Mikaria Gultom, S.Pd., M.M.
NIDN : 0405077509

Ketua Program Studi Manajemen



Purnamapingsih, S.E., M.S.M., C.B.O.
NIDN : 0323047801

HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Tulus Calega Sibagariang

NIM : 00000062316

Program Studi : Manajemen

Jenjang : S1

Judul Karya Ilmiah : PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP TURNOVER
INTENTION PADA GENERASI Z DI SEKTOR RETAIL TANGERANG
SELATAN PERAN MEDIASI WORK LIFE BALANCE

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

- ☒ Saya bersedia memberikan izin sepenuhnya kepada Universitas Multimedia Nusantara untuk mempublikasikan hasil karya ilmiah saya ke dalam repositori Knowledge Center sehingga dapat diakses oleh Sivitas Akademika UMN/Publik. Saya menyatakan bahwa karya ilmiah yang saya buat tidak mengandung data yang bersifat konfidensial.
- ☐ Saya tidak bersedia mempublikasikan hasil karya ilmiah ini ke dalam repositori Knowledge Center, dikarenakan: dalam proses pengajuan publikasi ke jurnal/konferensi nasional/internasional (dibuktikan dengan *letter of acceptance*) **.
- ☐ Lainnya, pilih salah satu:
 - ☐ Hanya dapat diakses secara internal Universitas Multimedia Nusantara
 - ☒ Embargo publikasi karya ilmiah dalam kurun waktu 3 tahun.

Tangerang, 10 Desember 2025



Tulus Calega Sibagariang

HALAMAN PERNYATAAN PENGGUNAAN BANTUAN KECERDASAN ARTIFISIAL (AI)

HALAMAN PERNYATAAN PENGGUNAAN BANTUAN KECERDASAN ARTIFISIAL (AI)

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Tulus Calega Sibagariang
NIM : 00000062316
Program Studi : Manajemen
Judul Laporan : PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP TURNOVER
INTENTION PADA GENERASI Z DI SEKTOR RETAIL
TANGERANG SELATAN PERAN MEDIASI WORK LIFE BALANCE

Dengan ini saya menyatakan secara jujur menggunakan bantuan Kecerdasan
Artifisial (AI) dalam pengerjaan Tugas Akhir sebagai berikut :

- ☐ Menggunakan AI sebagaimana diizinkan untuk membantu dalam menghasilkan ide-ide utama saja
- ☐ Menggunakan AI sebagaimana diizinkan untuk membantu menghasilkan teks pertama saja
- ☐ Menggunakan AI untuk menyempurnakan sintaksis dan tata bahasa untuk pengumpulan tugas
- ☐ Karena tidak diizinkan: Tidak menggunakan bantuan AI dengan cara apa pun dalam pembuatan tugas

Saya juga menyatakan bahwa:

- (1) Menyerahkan secara lengkap dan jujur penggunaan perangkat AI yang diperlukan dalam tugas melalui Formulir Penggunaan Perangkat Kecerdasan Artifisial (AI)
- (2) Mengakui telah menggunakan bantuan AI dalam tugas saya baik dalam bentuk kata, paraphrase, penyertaan ide atau fakta penting yang disarankan oleh AI dan saya telah menyantumkan dalam sitasi serta referensi
- (3) Terlepas dari pernyataan di atas, tugas ini sepenuhnya merupakan karya saya sendiri

Tangerang, 10 Desember 2025



Tulus Calega Sibagariang

KATA PENGANTAR

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat sehingga skripsi berjudul "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformatif terhadap Turnover Intention pada Generasi Z di Sektor Retail Tangerang Selatan: Peran Mediasi Work-Life Balance" dapat diselesaikan.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ir. Andrey Andoko, M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Multimedia Nusantara.
2. Dr. Prio Utomo, S.T., M.P.C., selaku Dekan Fakultas Bisnis.
3. Purnamaningsih, S.E., M.S.M., C.I.A., selaku Ketua Program Studi Manajemen.
4. Tessa Handra, S.E., M.T., selaku Ketua Sidang yang telah memimpin sidang dengan profesionalisme tinggi.
5. Bobby Arinto, S.E., M.M., selaku Penguji yang telah memberikan masukan berharga untuk perbaikan skripsi ini.
6. Dr. Mikaria Gultom, S.Pd., M.M., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi sehingga tugas akhir ini terselesaikan.
7. Keluarga tercinta (Bapak dan Omak) yang telah memberikan dukungan moral, material, dan doa restu tanpa henti.
8. Lala Rosmalia, perempuan istimewa yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membantu proses penulisan skripsi ini.

Semoga karya ini menjadi manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen SDM, khususnya retensi talenta Gen Z di sektor ritel. Penulis menyadari masih banyak kekurangan, sehingga kritik dan saran sangat diharapkan.

Tangerang , 19 Desember 2025



Tulus Calega Sibagariang

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA GENERASI Z DI SEKTOR RETAIL TANGERANG SELATAN PERAN MEDIASI WORK LIFE BALANCE

Tulus Calega Sibagariang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* dengan *Work-Life Balance* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z Alfamart Tangerang Selatan. Latar belakang penelitian ini didasari oleh tingginya fluktuasi karyawan ritel (rasio *turnover* 2,83% tahun 2024, 76.731 karyawan keluar) akibat shift panjang, target ketat, dan ketidakseimbangan kerja hidup di era ekspansi digital. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dan data primer dari kuesioner yang diisi oleh 104 store crew Generasi Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Work-Life Balance*, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Work-Life Balance*, *Work-Life Balance* memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*, *Work-Life Balance* memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention*, dan *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* dan model kepemimpinan transformasional Bass-Avolio 4I, menegaskan pentingnya kepuasan kerja dan kepemimpinan inspiratif dalam menekan niat turnover melalui keseimbangan kerja-hidup. Penelitian ini merekomendasikan pelatihan supervisor transformasional, fleksibilitas jadwal shift, dan program pengembangan karir untuk meningkatkan retensi karyawan Generasi Z di sektor ritel.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, *Work-Life Balance*, *Turnover Intention*, Generasi Z

THE IMPACT OF JOB SATISFACTION AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON TURNOVER INTENTION WITH WORK-LIFE BALANCE MEDIATION AMONG GENERATION Z AT ALFAMART TANGERANG SELATAN

Tulus Calega Sibagariang

ABSTRACT (English)

This study aims to analyze the influence of Job Satisfaction and Transformational Leadership on Turnover Intention with Work-Life Balance as a mediating variable in Generation Z employees of Alfamart South Tangerang. The background of this study is based on the high fluctuation of retail employees (turnover ratio of 2.83% in 2024, 76,731 employees left) due to long shifts, tight targets, and work-life imbalance in the era of digital expansion. The study uses a quantitative approach with the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method and primary data from questionnaires filled out by 104 Generation Z store crews. The results show that Job Satisfaction has a significant effect on Work-Life Balance, Transformational Leadership has a significant effect on Work-Life Balance, Work-Life Balance mediates the effect of Job Satisfaction on Turnover Intention, Work-Life Balance mediates the effect of Transformational Leadership on Turnover Intention, and Work-Life Balance has a significant effect on Turnover Intention. These findings align with Social Exchange Theory and the Bass-Avolio 4I transformational leadership model, emphasizing the importance of job satisfaction and inspirational leadership in reducing turnover intentions through work-life balance. This study recommends transformational supervisor training, flexible shift schedules, and career development programs to improve retention of Generation Z employees in the retail sector.

Keywords: Job Satisfaction, Transformational Leadership, Work-Life Balance, Turnover Intention, Generation Z

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
HALAMAN PERNYATAAN PENGGUNAAN BANTUAN KECERDASAN ARTIFISIAL (AI)	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT (English)</i>.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Batasan Penelitian	9
1.6 Sistematika Penulisan.....	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
2.1 Tinjauan Teori.....	11
2.1.1 Manajemen.....	11
2.1.2 Social Exchange Theory	11
2.1.3 Kepuasan Kerja.....	12
2.1.4 Kepemimpinan Transformasional	14
2.1.5 Work Life Balance.....	15
2.1.6 Turnover Intention	17
2.2 Model Penelitian.....	18
2.3 Hipotesis Penelitian.....	19
2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Work-Life Balance.....	21
2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Work Life Balance	21

2.3.5 Pengaruh Work-Life Balance terhadap Turnover Intention	22
2.3.6 Peran Work-Life Balance sebagai Variabel Mediasi antara Kepuasan Kerja dan Turnover Intention.....	23
2.3.7 Peran Work-Life Balance sebagai Variabel Mediasi antara Kepemimpinan Transformatif dan Turnover Intention.....	24
2.4 Penelitian Terdahulu.....	26
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	29
3.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	29
3.1.1 Profil Perusahaan.....	29
3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	30
3.2 Desain Penelitian.....	30
3.2.1 Data Penelitian.....	30
3.2.2 Metode Penelitian.....	31
3.2.3 Jenis Penelitian	32
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	32
3.3.1 Populasi	33
3.3.2 Sample	33
3.3.3 Sampling Size.....	34
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.4.1 Sumber dan Cara Pengumpulan Data.....	35
3.4.2 Metode Pengumpulan Data	35
3.5 Operasional Variabel.....	36
3.6 Teknik Analisis Data.....	39
3.6.1 Uji Validitas Dan Reliabilitas.....	39
3.7 Analisis Data Penelitian	40
3.7.1 Structural Equation Modeling (SEM).....	41
3.7.2 Proses dalam Tahapan Structural Equation Modeling (SEM)...	41
3.8 Model Jalur PLS.....	42
3.8.1 Outer Model (Measurement Model).....	42
3.8.2 Inner Model (Structural Model)	44
3.9 Kecocokan Model	44
3.9.1 Kecocokan Model Pengukuran Outer Model	45
3.9.2 Kecocokan Model Pengukuran Inner Model.....	45
3.10 Hasil Uji Mediasi	46

3.11 Uji Hipotesis.....	47
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	49
4.1 Hasil Penelitian	49
4.1.1 Statistik Deskriptif.....	49
4.1.2 Statistik Inferensial: Structural Equation Modeling-Partial Least Square SEM PLS.....	58
4.2 Uji Hipotesis.....	67
4.3 Pembahasan.....	71
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Turnover Intention</i>	71
4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Work-Life Balance</i>	71
4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	72
4.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Work-Life Balance</i>	73
4.3.5 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	74
4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui <i>Work-Life Balance</i>	75
4.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui <i>Work-Life Balance</i>	76
4.4 Implikasi Manajerial.....	77
4.4.1 Upaya mengelola dampak kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan	78
4.4.2 Upaya mengelola dampak kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.....	78
4.4.3 Upaya mengelola dampak kepuasan kerja terhadap work-life balance karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan	78
4.4.4 Upaya mengelola dampak kepemimpinan transformasional terhadap work-life balance karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.....	79
4.4.5 Upaya mengelola dampak work-life balance terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan	79
4.4.6 Upaya mengelola mediasi work-life balance pada pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.....	79
4.4.7 Upaya mengelola mediasi work-life balance pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan	80

BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	81
5.1 Simpulan.....	81
5.2 Saran.....	83
5.2.1 Saran untuk perusahaan	83
5.2.2 Saran untuk penelitian selanjutnya	86
LAMPIRAN.....	91



UMN
 UNIVERSITAS
 MULTIMEDIA
 NUSANTARA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan III-2024 Lapangan Usaha dan Wilayah.....	1
Gambar 1. 2 Pertumbuhan Indeks Penjualan Ritel Indonesia: Kuartalan (QoQ: Total).....	2
Gambar 2. 1 Modal Penelitian	18
Gambar 3. 1 Logo PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart).....	29
Gambar 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	50
Gambar 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	50
Gambar 4. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	51
Gambar 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	52
Gambar 4. 5 Deskripsi Responden Berdasarkan Posisi/Jabatan.....	52
Gambar 4. 6 Deskripsi Responden Berdasarkan Lokasi Gerai.....	53
Gambar 4. 7 Olahan Data SEM	60
Gambar 4. 8 Hasil Uji Hipotesis (2025)	69



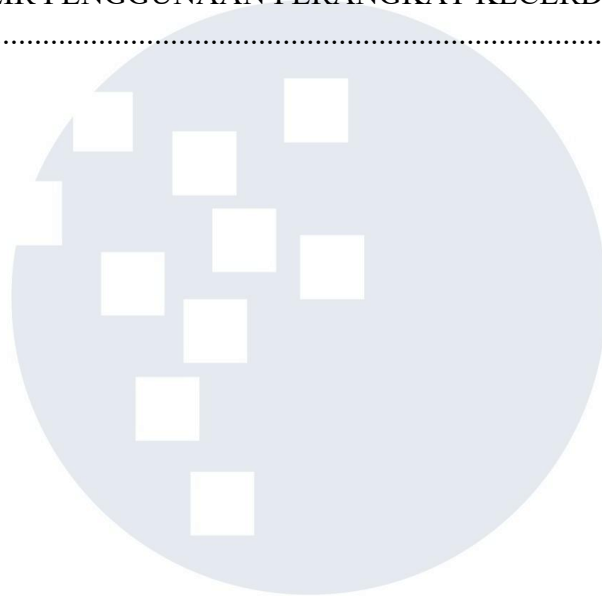
DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia.....	3
Tabel 1. 2 Komposisi Karyawan Alfamart yang Menerima Penilaian Kinerja Tahun 2022–2024.....	3
Tabel 1. 3 Employee Training and Development PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Tahun 2022–2024.....	4
Tabel 1. 4 Cuti Melahirkan Pekerja Pria dan Wanita PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Tahun 2022–2024.....	5
Tabel 1. 5 Tingkat Turnover Karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Tahun 2024	6
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	26
Tabel 3. 1 Tabel Operasionalisasi Variabel	36
Tabel 4. 1 Kategori Penilaian Responden.....	54
Tabel 4. 2 Tingkat Kepuasan Kerja	55
Tabel 4. 3 Kepemimpinan Transformatif.....	56
Tabel 4. 4 <i>Work Life Balance</i>	57
Tabel 4. 5 Turnover Intention	57
Tabel 4. 6 Outer Loading Variabel Penelitian	59
Tabel 4. 7 Nilai Average Variance Extracted (AVE) Model Penelitian.....	60
Tabel 4. 8 Nilai Cross Loading Variabel Penelitian	61
Tabel 4. 9 Analisis Fornell-Larcker Criterion.....	62
Tabel 4. 10 Cronbach’s Alpha, rho_A dan Composite Reliability dari Variabel Model Penelitian.....	63
Tabel 4. 11 Nilai R Square pada Variabel Endogen	65
Tabel 4. 12 Nilai F-squares pada Variabel Endogen	65
Tabel 4. 13 Nilai Q ² -Square pada Variabel Endogen	66
Tabel 4. 14 Nilai Patch Coefficient, T statistic, dan P Values.....	68

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Jurnal Utama.....	91
Lampiran 2 Turnitin.....	107
Lampiran 3 Hasil Main Test	110
Lampiran 4 Kuesioner Penelitian.....	112
Lampiran 5 Formulir Konsultasi Bimbingan Skripsi.....	120
Lampiran 6 FORMULIR PENGGUNAAN PERANGKAT KECERDASAN ARTIFISIAL (AI).....	126



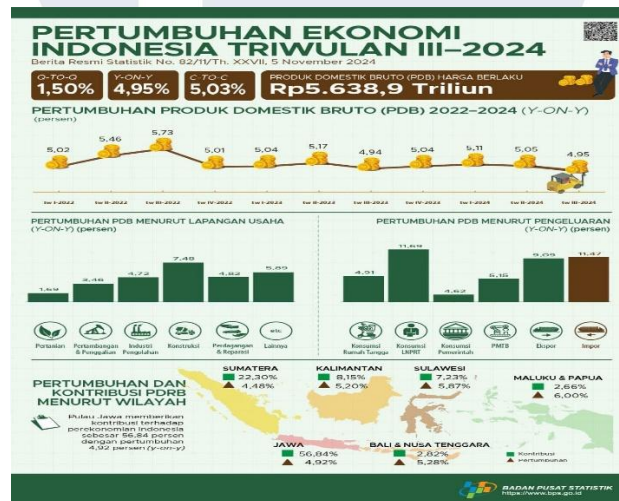
UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sektor ritel di Indonesia terus menunjukkan peran strategis sebagai salah satu penggerak utama perekonomian nasional, tidak hanya melalui kontribusinya terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB), tetapi juga melalui penyerapan tenaga kerja dan penguatan aktivitas konsumsi rumah tangga. Di tengah dinamika pertumbuhan ekonomi triwulan III-2024 yang masih positif namun dibayangi perlambatan daya beli dan perubahan pola konsumsi masyarakat, kinerja sektor perdagangan besar dan eceran menjadi semakin penting untuk dikaji, terutama terkait bagaimana pelaku ritel melakukan penyesuaian kebijakan dan pengelolaan sumber daya manusia agar tetap mampu bertahan dan bersaing.

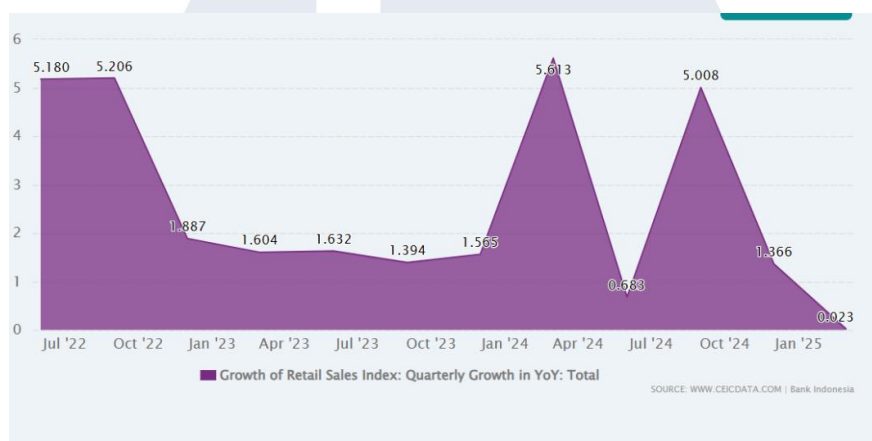


Gambar 1. 1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan III-2024 Lapangan Usaha dan Wilayah.

Sumber : Badan Pusat Statistik, Ekonomi Indonesia Triwulan III-2024, Berita Resmi Statistik No. 82/11/Th. XXVII, 5 November 2024

Perekonomian Indonesia pada triwulan III-2024 tetap menunjukkan kinerja positif dengan nilai PDB atas dasar harga berlaku mencapai Rp5.638,9 triliun dan atas dasar harga konstan 2010 sebesar Rp3.279,6 triliun, tumbuh sebesar 1,50% (q-to-q), 4,95% (y-on-y), dan 5,03% secara kumulatif hingga triwulan III-2024. Pertumbuhan ini terutama ditopang oleh sektor konstruksi, jasa lainnya, serta penyediaan akomodasi dan makan minum di sisi produksi, sementara dari sisi

pengeluaran didorong oleh Pembentukan Modal Tetap Bruto (PMTB) dan Pengeluaran Konsumsi Lembaga Nonprofit yang Melayani Rumah Tangga (PK-LNPRT), dengan kelompok provinsi di Pulau Jawa tetap menjadi motor utama perekonomian nasional melalui kontribusi sebesar 56,84% terhadap PDB dengan pertumbuhan 4,92% (y-on-y). Sehingga menggambarkan bahwa aktivitas konsumsi dan sektor berbasis layanan, khususnya ritel modern, tetap memegang peran sentral dalam menopang pertumbuhan ekonomi, sekaligus menegaskan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif pada karyawan lini depan di perusahaan ritel seperti Alfamart.



Gambar 1. 2 Pertumbuhan Indeks Penjualan Ritel Indonesia: Kuartalan (QoQ: Total)

Sumber : CEIC Data (2025), Bank Indonesia.

Data CEIC dan survei Bank Indonesia mengungkap volatilitas ritel Indonesia triwulan I/2025 hanya 0,023% (jatuh dari 1,366% akhir 2024), meski rata-rata 2012–2025 5,180% dengan puncak 22,013% (Juni 2015) kontras terendah -18,203% (pandemi 2020), akibat disrupsi eksternal. Ritel sebagai tulang punggung PDB (10,89% 2024) dan penyerap tenaga kerja besar kini tertekan daya beli lemah dan e-commerce. sehingga Alfamart wajib geser fokus dari ekspansi gerai ke penguatan SDM adaptif (kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional) guna menjaga layanan optimal di tengah fluktuasi Gen Z.

Tabel 1. 1 Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia

Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia

Employee Composition Based on Gender and Age

Usia Age	2024		2023		2022	
	Pria Male	Wanita Female	Pria Male	Wanita Female	Pria Male	Wanita Female
<20	28.061 (13,70%)	21.507 (10,50%)	17.318 (8,85%)	14.271 (7,29%)	17.472 (9,58%)	14.357 (7,87%)
21-25	62.652 (30,59%)	41.129 (20,08%)	70.785 (36,16%)	46.235 (23,62%)	64.531 (35,38%)	42.421 (23,26%)
26-35	29.892 (14,59%)	13.403 (6,54%)	28.300 (14,45%)	11.779 (6,01%)	27.082 (14,85%)	10.453 (5,73%)
36-45	6.032 (2,95%)	1.178 (0,58%)	5.286 (2,70%)	955 (0,49%)	4.582 (2,51%)	743 (0,41%)
46-55	768 (0,37%)	89 (0,04%)	642 (0,33%)	74 (0,04%)	594 (0,32%)	71 (0,04%)
>55	121 (0,06%)	3 (0,00%)	110 (0,06%)	2 (0,00%)	92 (0,05%)	2 (0,00%)
Jumlah Total	127.526 (62,26%)	77.309 (37,74%)	122.441 (62,55%)	73.316 (37,45%)	114.353 (62,69%)	68.047 (37,31%)

Sumber: PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2024

Tabel 1. 1 menunjukkan Generasi Z (usia 21-25 tahun) mendominasi 50,7% tenaga kerja Alfamart (103.781 orang: 62.652 pria/30,59% + 41.129 wanita/20,08% dari total 204.835 karyawan tahun 2024), diikuti <20 tahun (24,2%) dan 26-35 tahun (21,7%). Hal ini mencerminkan kerentanan Gen Z terhadap shift panjang dan target ketat di operasional gerai yang fluktuatif memengaruhi kepuasan kerja, kualitas kepemimpinan supervisor, dan *work-life balance*, sehingga berpotensi meningkatkan *turnover intention* terhadap Generasi muda Alfamart Tangerang Selatan.

Tabel 1. 2 Komposisi Karyawan Alfamart yang Menerima Penilaian Kinerja Tahun 2022–2024

Keterangan Remarks	Pria Male			Wanita Female		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022
Jumlah Karyawan yang Menerima Penilaian Kinerja Total Employees Receiving Performance Appraisal	114.920 (56,10%)	110.140 (56,26%)	101.231 (55,50%)	69.766 (34,06%)	66.086 (33,76%)	60.316 (33,07%)
Jumlah Karyawan yang tidak Menerima Penilaian Kinerja Total Employees Not Receiving Performance Appraisal	12.606 (6,15%)	12.301 (6,28%)	13.120 (7,19%)	7.543 (3,68%)	7.230 (3,69%)	7.731 (4,24%)
Total Karyawan Total Employees	127.526 (62,26%)	122.441 (62,55%)	114.351 (62,69%)	77.309 (37,74%)	73.316 (37,45%)	68.047 (37,31%)

Sumber: PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2024.

Tabel 1.2 Menunjukkan lebih dari 90% karyawan Alfamart tercakup appraisal formal tahun 2024 (114.920 pria 56,10% dan 69.766 wanita 34,06% dibanding tidak tercakup 12.606 pria 6,15% dan 7.543 wanita 3,68% dari total 204.835 karyawan), mengindikasikan komitmen strategis perusahaan terhadap evaluasi kinerja. Rahman (2024) menemukan bahwa feedback rutin dan ikatan appraisal-promosi secara signifikan menaikkan kepuasan serta menekan niat pindah karyawan ritel Jakarta, Putri & Santoso (2024) membuktikan persepsi keadilan berperan sebagai mediator dalam praktik HRM terhadap kepuasan pekerja muda Generasi Z di sektor retail, Anwar (2025) mengungkapkan bahwa evaluasi periodik dengan reward nonfinansial seperti pengakuan publik dan coaching personal dapat mengurangi turnover intention frontliner Generasi Z di minimarket Jawa Barat.

Mekanisme appraisal Alfamart yang komprehensif ini berpotensi membentuk fondasi kepuasan kerja Generasi Z di tingkat operasional. Namun, penurunan jam pelatihan dari 76,56 jam tahun 2023 menjadi 38,88 jam tahun 2024 mengindikasikan munculnya kelelahan pada Generasi Z meskipun tingkat partisipasi pelatihan tetap tinggi.

Tabel 1. 3 Employee Training and Development PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Tahun 2022–2024

Uraian Description	2024	2023	2022
Rata-rata jam pelatihan per pegawai Average training hours per employee	38,88 jam/pegawai 38.88 hours/employee	76,56 jam/pegawai 76.56 hours/employee	54,61 jam/pegawai 54.61 hours/employee
Jumlah pegawai yang ikut serta dalam program pelatihan Total employee participated in training program	211.687 orang 211,687 employees	214.146 orang 214,146 employees	181.552 orang 181,552 employees
Persentase jumlah pegawai yang ikut serta dalam pelatihan* Percentage of employees participated in training programs	103,35%	109,39%	99,54%

Sumber: PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2024

Tabel 1.3 mencatat rata-rata durasi pelatihan per karyawan Alfamart mengalami penurunan menjadi 38,88 jam pada tahun 2024 dibandingkan 76,56 jam tahun 2023 dan 54,61 jam tahun 2022, meskipun partisipasi peserta melonjak mencapai 211.687 karyawan dengan tingkat keterlibatan 103,35% yang mengindikasikan sebagian besar pegawai mengikuti beberapa program

pengembangan dalam satu tahun. Hal ini mencerminkan komitmen kuat perusahaan terhadap peningkatan kapabilitas sumber daya manusia yang selaras dengan kerangka kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio (1994), di mana supervisor berperan sebagai penyemangat, pelatih, dan pendukung pembelajaran berkelanjutan bagi karyawan Generasi Z di garis depan toko melalui implementasi empat pilar utama yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* dalam rutinitas interaksi harian.

Soleha (2025) menyatakan kepemimpinan transformasional secara material mereduksi *turnover intention* Generasi Z ritel melalui penguatan ikatan kerja ketika superior bertindak sebagai panutan. Ramadhani dan Wardani (2025) mengonfirmasi dimensi *inspirational motivation* memangkas niat resign hingga lebih dari 33% pada pekerja muda melalui rasa percaya afektif terhadap atasan, Khalilah dan Amalia (2024) menyoroti efektivitas rangsangan intelektual dan perhatian individual dalam mengoptimalkan kepuasan kerja serta meminimalkan *turnover intention* melalui *green HRM* berbasis partisipasi. Dari beberapa penelitian dapat disimpulkan sangat aplikatif bagi Alfamart Tangerang Selatan, di mana kualitas kepemimpinan transformasional level pengawas berperan sentral dalam memperkuat retensi tenaga kerja Generasi Z di operasi toko.

Tabel 1. 4 Cuti Melahirkan Pekerja Pria dan Wanita PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Tahun 2022–2024

Keterangan Remarks	Pria Male			Wanita Female		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022
Jumlah Pekerja yang Mengambil Cuti Melahirkan Number of Workers Taking Maternity Leave	4.653 (55,82%)	4.447 (54,57%)	5.377 (60,40%)	3.683 (44,18%)	3.702 (45,43%)	3.526 (39,60%)
Jumlah Pekerja yang Kembali Setelah Mengambil Cuti Melahirkan Number of Workers Returning After Taking Maternity Leave	4.650 (56,27%)	4.447 (55,11%)	5.377 (61,00%)	3.613 (43,73%)	3.622 (44,89%)	3.438 (39,00%)

Sumber: PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2024.

Tabel 1.4 mencatat pemanfaatan cuti melahirkan Alfamart tahun 2024 melibatkan 4.653 pekerja pria (55,82%) dan 3.683 pekerja wanita (44,18%), dengan tingkat retensi pasca-cuti superior 99% (4.650 pria 56,27% dan 3.613 wanita

43,73% kembali bekerja), mengindikasikan kebijakan *family-friendly* mendukung Generasi Z menyeimbangkan kewajiban famili tanpa resign dan selaras prinsip work-life balance yang minimalkan konflik role kerja-keluarga temuan ini didukung Wandasari & Setyaningrum (2023) yang membuktikan fleksibilitas jadwal + cuti famili tingkatkan kepuasan & loyalitas ritel, serta Widyaningrum et al. (2023) konfirmasi *policy cuti* berbayar tekan *turnover intention* melalui apresiasi kebutuhan personal, sehingga implementasi Alfamart Tangerang Selatan perkuat berpotensi kurangi niat turnover meski tantangan operasional tetap ada.

Tabel 1. 5 Tingkat Turnover Karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Tahun 2024

Keterangan Description	2024				Jumlah Total
	Pria Male	%	Wanita Female	%	
Jumlah Karyawan Baru Total New Employees	55.211	63,75%	31.395	36,25%	86.606
Jumlah Karyawan Keluar: Total of Employees Leaving:	49.183	64,10%	27.548	35,90%	76.731
• Pribadi Personal Reasons	35.106	62,73%	20.862	37,27%	55.968
• Mangkir Absent	12.342	68,02%	5.802	31,98%	18.144
• Pensiun Retired	32	94,12%	2	5,88%	34
• PHK Layoff*	1.588	65,40%	840	34,60%	2.428
• Meninggal Passed Away	115	73,25%	42	26,75%	157
Rata-Rata Rasio Perputaran Karyawan Average Employee Turnover					2,83%

* Atas karyawan yang melakukan fraud | For employees who commit fraud

PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk • Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2024 Annual Report and Sustainability Report

Sumber: PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2024.

Kontras dengan masalah turnover tinggi, Tabel 1.5 tahun 2024 mencatat Alfamart merekrut 86.606 karyawan baru sementara 76.731 karyawan keluar dengan komposisi 49.183 pria (64,10%) dan 27.548 wanita (35,90%), didominasi alasan pribadi (55.968 kasus), mangkir (18.144), dan PHK (2.428), dengan rasio turnover rata-rata 2,83% yang mengindikasikan fluktuasi tenaga kerja tinggi khususnya pada Generasi Z frontliner ritel.

Masalah utama selaras karakter *turnover intention* Mobley et al. (1979) yang menggabungkan stressor kerja, opsi karir eksternal, dan mismatch ekspektasi, di mana Kusuma et al. (2025) serta Darmawan & Natsir (2025) mengidentifikasi beban kerja berat, shift melelahkan, serta limitasi karier sebagai kontributor

signifikan peningkatan intensi turnover pekerja muda mirip kondisi Alfamart Tangerang Selatan.

Meskipun investasi SDM masif (appraisal 90%, pelatihan 103%, retensi cuti 99%), belum ada studi mediasi work-life balance pada hubungan kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* Gen Z Alfamart Tangerang Selatan. Penelitian ini berbasis *Social Exchange Theory* (Homans 1958; Blau 1964) dan model 4I Bass & Avolio (1994) untuk menguji pengaruh tersebut melalui *work-life balance*.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *work-life balance* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *work-life balance* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan?
5. Apakah work-life balance berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan?
6. Apakah *work-life balance* memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan?
7. Apakah *work-life balance* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.

2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *work-life balance* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work-life balance* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.
5. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* melalui *work-life balance* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* melalui *work-life balance* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah mengenai pengaruh kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan *work-life balance* terhadap *turnover intention*, khususnya pada karyawan Generasi Z di sektor retail. Hasil penelitian dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji variabel-variabel serupa dalam konteks industri retail atau generasi muda.

1.4.2 Manfaat Praktis

Bagi perusahaan retail di Tangerang Selatan, penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang mendorong motivasi, keterlibatan, dan loyalitas tenaga kerja Generasi Z. Bagi praktisi manajemen sumber daya manusia, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam merancang kebijakan *work-life balance* dan pengelolaan beban kerja yang efektif guna menekan *turnover intention* serta meningkatkan stabilitas dan produktivitas organisasi di sektor retail.

1.5 Batasan Penelitian

Untuk memastikan fokus dan keterjangkauan penelitian, penulis menetapkan beberapa batasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor retail di wilayah Tangerang Selatan.
2. Variabel yang dianalisis terbatas pada kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dan *turnover intention*.
3. Data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner yang disebarakan kepada responden yang memenuhi kriteria populasi dan sampel.
4. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik, sehingga hasilnya hanya berlaku untuk populasi dan waktu penelitian yang telah ditentukan.
5. Waktu penelitian dibatasi pada periode pengumpulan data tahun 2025.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang struktur skripsi ini, sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan. Bagian ini menjadi dasar untuk memahami konteks dan arah penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini membahas teori-teori yang relevan dengan penelitian, termasuk konsep Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, *Turnover Intention*, dan *Work Life Balance*, serta kerangka teoritis yang menghubungkan variabel-variabel tersebut. Bab ini juga mencakup tinjauan penelitian terdahulu dan pengembangan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

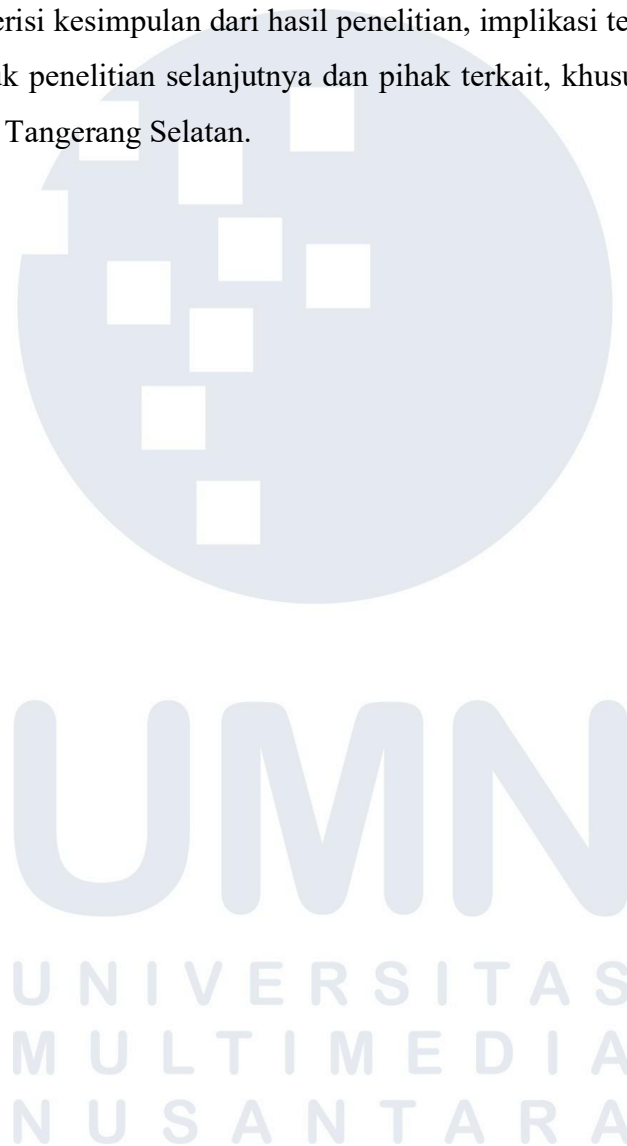
Bab ini menjelaskan pendekatan penelitian, desain penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, dan metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil analisis data berdasarkan pengujian hipotesis, dilengkapi dengan interpretasi dan pembahasan yang menghubungkan temuan dengan teori serta penelitian terdahulu.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi teoritis dan praktis, serta saran untuk penelitian selanjutnya dan pihak terkait, khususnya Perusahaan Sektor Retail di Tangerang Selatan.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

Manajemen berasal dari kata “*management*” dalam bahasa Inggris yang berakar dari kata “*manage*” yang berarti mengelola. Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Robbins, 2017). Dalam konteks ini, setiap organisasi membutuhkan struktur, sistem, dan koordinasi yang baik agar sumber daya manusia, finansial, dan teknologi dapat dimanfaatkan secara optimal.

Pengembangan sumber daya manusia menjadi bagian penting dari manajemen modern. Cascio (2019) menjelaskan bahwa pengembangan SDM membantu organisasi meningkatkan daya saing dengan memperlakukan karyawan sebagai aset berharga melalui program pelatihan, pengembangan karier, dan evaluasi kinerja. Robbins (2017) menegaskan bahwa pengembangan SDM yang terencana akan meningkatkan kualitas tenaga kerja, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.2 Social Exchange Theory

Social Exchange Theory (SET) yang dikembangkan oleh Homans (1958) menjelaskan bahwa hubungan sosial antara individu dan organisasi dibangun atas dasar pertukaran timbal balik, baik berupa sumber daya material maupun non-material, yang dinilai menguntungkan kedua belah pihak. Karyawan mengevaluasi sejauh mana dukungan atasan, penghargaan, kesempatan berkembang, dan keseimbangan kehidupan kerja sebanding dengan usaha dan pengorbanan yang mereka berikan, seperti waktu, tenaga, dan komitmen psikologis. Apabila pertukaran tersebut dirasakan adil dan menguntungkan, akan muncul rasa kewajiban moral untuk membalas melalui peningkatan loyalitas, kinerja, dan keinginan bertahan; sebaliknya, pertukaran yang merugikan cenderung memicu *turnover intention* (Rakhmat, 2025).

Xiong et al. (2023) menerapkan SET untuk menunjukkan kepemimpinan transformasional membangun pertukaran positif pada karyawan generasi muda melalui *person-organization fit*, menurunkan *turnover intention*. Udin (2024) menggunakan SET di Indonesia untuk mengilustrasikan kepemimpinan etis meningkatkan *work-life balance*, memicu timbal balik loyalitas karyawan.

Romy (2024) menjelaskan SET menghubungkan kepemimpinan transformasional dan *work-life balance* dengan pengurangan turnover pada generasi millennial. Ridhani (2025) mengintegrasikan SET bahwa kepemimpinan transformasional dan *work-life balance* tingkatkan kepuasan kerja melalui komitmen organisasi. Rakmat (2025) menerapkan SET pada kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan burnout untuk menurunkan turnover Gen Z. Sitorus (2024) menggunakan SET menghubungkan *work-life balance* dengan kepuasan kerja dan komitmen.

Dalam penelitian ini, *Social Exchange Theory* digunakan untuk menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional dengan turnover intention melalui *work-life balance*.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan evaluasi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan yang memenuhi kebutuhan dan harapan mereka, seperti lingkungan kerja kondusif, hubungan interpersonal harmonis, kompensasi adil, serta peluang pengembangan karir (Spector, 1997).

Robbins & Judge (2021) mendefinisikannya sebagai sikap emosional terhadap pekerjaan berdasarkan perbandingan ekspektasi versus realitas kerja intrinsik dan ekstrinsik yang melampaui rutinitas harian. Rakhmat (2025) secara spesifik mengaitkannya dengan evaluasi Gen Z ritel terhadap imbalan finansial/promosi versus beban shift panjang dan target penjualan ketat yang dominan di minimarket urban. Shayra (2025) menyoroti persepsi keadilan feedback dan appraisal di tengah multitasking operasional gerai yang menuntut ketahanan fisik dan mental karyawan frontliner.

Kidamu (2025) memosisikannya sebagai respons afektif terhadap faktor *higiene-motivator Herzberg* khususnya pada konteks minimarket dengan rotasi shift tinggi dan tekanan pelayanan kontinu. Rahman (2023) menekankan penilaian subjektif ikatan appraisal-promosi terhadap retensi karyawan ritel Jakarta yang menjadi indikator kesiapan organisasi menghadapi fluktuasi tenaga kerja muda.

Dapat disimpulkan bahwa tantangan operasional berupa beban shift intensif, minimnya apresiasi kontribusi harian, serta dinamika Gen Z yang mencari keseimbangan makna kerja dengan kompensasi kompetitif.

2.1.3.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Fred (2011), kepuasan kerja dipengaruhi lima dimensi utama:

1. Pekerjaan itu sendiri: Tugas menarik, pembelajaran, dan tanggung jawab lebih besar, krusial bagi Gen Z yang mencari makna kerja.
2. Gaji: Kompensasi finansial dominan memengaruhi motivasi Gen Z di ritel.
3. Promosi: Peluang karir dan peningkatan keterampilan.
4. Pengawasan: Dukungan atasan melalui bimbingan dan perhatian kesejahteraan.
5. Rekan kerja: Hubungan sosial yang mengurangi stres kerja-keluarga.

Kerangka ini relevan untuk karyawan Gen Z Alfamart Tangerang Selatan karena menangkap dinamika ritel, di mana karyawan kerap mengeluh tentang pengawasan ketat dan minimnya peluang promosi. (Shayra, 2025).

2.1.3.4 Manfaat – Manfaat Kepuasan Kerja

Karyawan puas jarang absen, berkontribusi positif, dan menunjukkan komitmen tinggi, sementara yang tidak puas rentan stres (Moorhead & Griffin, 2013). Manfaat utama meliputi:

1. Produktivitas dan kinerja lebih tinggi melalui usaha maksimal.
2. Komitmen organisasional kuat dari rasa dihargai.
3. Motivasi dan kesejahteraan psikologis meningkat.
4. Lingkungan kerja kondusif untuk kinerja optimal.

Dalam ritel Gen Z Alfamart, karyawan sering mengeluh tentang gaji tidak kompetitif dan hubungan rekan kerja tegang akibat shift berlebih, sehingga kepuasan kerja menjadi kunci peningkatan performa.

2.1.4 Kepemimpinan Transformasional

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan bawahan melalui inspirasi, motivasi intensif, serta perhatian individual guna mencapai tujuan bersama yang lebih tinggi dari ekspektasi konvensional (Bass & Avolio, 1994). Definisi terkini 2021-2025 semakin menekankan aplikasinya dalam konteks ritel dinamis.

Bass & Avolio (2021) memperkuat konsep 4I (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*) sebagai fondasi transformasi bawahan. Soleha (2025) mendefinisikannya secara spesifik sebagai supervisor ritel yang berfungsi sebagai panutan etis untuk mengurangi turnover intention Gen Z melalui penguatan ikatan kerja emosional yang mendalam.

Amallia (2025) memosisikannya sebagai kombinasi visi strategis dan mentoring personal untuk reformasi operasional garis depan meskipun menghadapi hambatan struktural organisasi. Hutagalung (2025) menyoroti perannya dalam stimulasi intelektual untuk adaptasi digital ritel era Industry 5.0 dengan fokus inovasi proses garis depan. Nurlaela et al. (2025) menekankan dimensi *individualized consideration* dalam meningkatkan komitmen karyawan shift malam melalui dukungan personal yang berkelanjutan.

Dapat disimpulkan bahwa karyawan Gen Z sering mengeluh tentang komunikasi atasan kaku dan kurangnya inspirasi operasional dapat diatasi melalui penerapan kepemimpinan transformasional oleh supervisor gerai.

2.1.4.1 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Avolio (1994), terdapat empat dimensi utama "4 I's":

1. *Idealized Influence*: Pemimpin sebagai role model tepercaya, stabilkan lingkungan ritel Gen Z.
2. *Inspirational Motivation*: Visi masa depan menarik, tingkatkan keterlibatan Gen Z yang cari makna kerja.
3. *Intellectual Stimulation*: Dorong kreativitas inovatif di sektor ritel dinamis.
4. *Individualized Consideration*: Perhatian personal sebagai mentor, krusial untuk pengembangan Gen Z.

Kerangka ini relevan untuk karyawan Gen Z Alfamart Tangerang Selatan karena tangkap dinamika ritel, di mana karyawan kerap mengeluh tentang kurangnya inspirasi dari atasan. (Sibarani, 2025)

2.1.4.2 Manfaat – Manfaat Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional tingkatkan motivasi, komitmen, dan produktivitas karyawan Gen Z melalui visi jelas dan pemberdayaan (Rakhmat & Sibarani, 2025).

Manfaat utama meliputi:

1. Kepuasan kerja lebih tinggi melalui perhatian individual dan stimulasi intelektual.
2. Kinerja dan produktivitas optimal via visi realistis dan otonomi.
3. Komitmen organisasi kuat melalui ikatan emosional dan pemberdayaan.

Dalam ritel Gen Z Alfamart, karyawan sering mengeluh tentang kurangnya dukungan pengembangan, sehingga gaya ini jadi kunci adaptasi shift dan inovasi.

2.1.5 Work Life Balance

2.1.5.1 Pengertian Work Life Balance

Work-life balance didefinisikan sebagai kemampuan individu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis tanpa mengorbankan salah satu domain secara signifikan (Fisher et al., 2009).

Fisher et al. (2021) memperkuat konsep minim konflik WIPL/PLIW dan maksimal WPLE (*work-personal life enhancement*). Sari et al. (2025)

mendefinisikannya sebagai fleksibilitas pengaturan shift yang secara substansial mengurangi tekanan inter-role khususnya karyawan ritel Gen Z. Pratama & Wijaya (2025) memosisikannya sebagai mediator krusial antara beban kerja berlebih dengan retensi karyawan melalui pengurangan konflik jam kerja yang tidak terprediksi.

Aura Hutahaean (2025) menyoroti keseimbangan antara ritme startup dinamis versus ritel padat yang berkontribusi 44,3% terhadap kepuasan kerja Gen Z. Anhar et al. (2024) mendefinisikannya sebagai pengurangan stres akibat multitasking operasional dan risiko burnout pada gerai 24/7.

Dapat disimpulkan bahwa karena rotasi shift padat, lembur mendadak, serta tuntutan pelayanan cepat secara konsisten mengganggu waktu keluarga dan kesehatan mental karyawan Generasi Z.

2.1.5.2 Dimensi Work Life Balance

Menurut Fisher et al. (2009), terdapat tiga dimensi utama:

1. *Work Interference with Personal Life* (WIPL): Pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi via lembur/shift malam ritel Gen Z.
2. *Personal Life Interference with Work* (PLIW): Masalah pribadi menghambat fokus kerja akibat konflik keluarga.
3. *Work-Personal Life Enhancement* (WPLE): Pengalaman kerja meningkatkan kualitas pribadi via keterampilan transfer.

Kerangka ini relevan untuk karyawan Gen Z Alfamart Tangerang Selatan karena tangkap dinamika ritel dengan jadwal tidak menentu, di mana karyawan kerap mengeluh tentang kehilangan waktu keluarga. (Khoiriyah, 2025)

2.1.5.3 Tantangan Work Life Balance

Menurut (Anhar et al., 2024) Karyawan Gen Z ritel hadapi jadwal tidak teratur, beban multitasking, target ketat, fleksibilitas minim, dan risiko burnout. Tantangan utama meliputi:

1. Jadwal shift akhir pekan/malam mengganggu waktu pribadi.
2. Multitasking pelayanan-stok-kas meningkatkan kelelahan.
3. Tekanan target penjualan menciptakan stres kronis.
4. Kurangnya *work flexibility* karena kehadiran fisik wajib.

Dalam ritel Gen Z Alfamart, karyawan sering mengeluh tentang shift berlebih dan minimnya hari libur, sehingga keseimbangan jadi kunci kesejahteraan mental.

2.1.6 Turnover Intention

2.1.6.1 Pengertian Turnover Intention

Turnover intention didefinisikan sebagai kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela dalam periode waktu tertentu melalui proses kognitif bertahap (Mobley et al., 1979).

Mobley et al. (2021) memperkuat konsep proses kognitif bertahap menuju turnover aktual melalui serangkaian evaluasi internal karyawan. Firmansyah & Wahyuningtyas (2025) mendefinisikan *turnover intention* sebagai disatisfaksi kronis pada karyawan Generasi Z di ritel yang dipicu oleh kurangnya dukungan organisasi secara berkelanjutan.

Natsir et al. (2025) memposisikan *turnover intention* sebagai prediktor utama turnover aktual melalui faktor beban kerja berlebih dan stagnasi prospek karir. Riamanda et al. (2025) menyoroti faktor psikososial sebagai pendorong utama *turnover intention* pada Generasi Z dengan pengaruh dominan di wilayah tertentu. Darmawan & Natsir (2025) mengaitkan *turnover intention* dengan shift kerja melelahkan dan keterbatasan jalur karier vertikal sebagai pemicu resign sukarela di sektor ritel Indonesia. Adzhani (2023) menggambarkan *turnover intention* sebagai keinginan sadar karyawan ritel untuk meninggalkan organisasi akibat ketidakpuasan berkelanjutan. Yuli Manda Sari (2025) menekankan *turnover intention* sebagai respons emosional terhadap ketidakseimbangan tuntutan kerja dan ekspektasi pribadi karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* Gen Z ritel adalah proses yang dimana akibat shift melelahkan, beban kerja berlebih, dan karir stagnan yang sangat relevan dengan realitas 76.731 karyawan Alfamart Tangerang Selatan keluar pada 2024.

2.1.6.2 Dimensi *Turnover Intention*

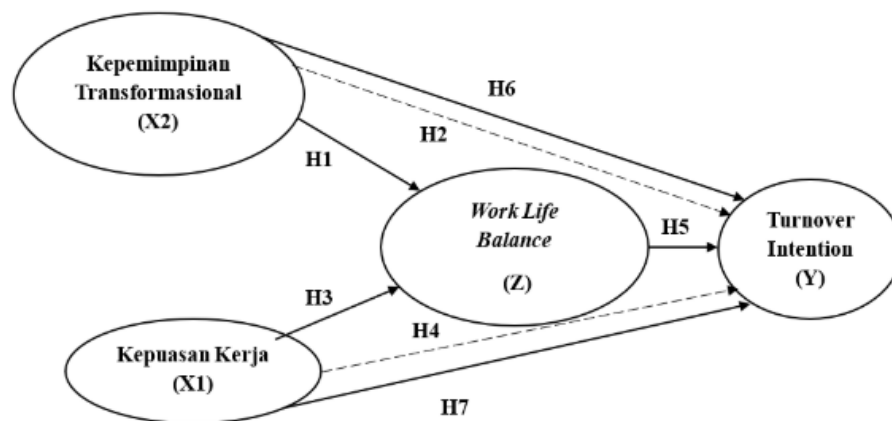
Menurut Mobley et al. (1979), terdapat lima faktor dominan pada Gen Z ritel:

1. Dukungan Organisasi: Penghargaan kontribusi dan sumber daya memadai.
2. Keseimbangan Beban Kerja: Distribusi tugas adil dan target realistis.
3. Kepuasan Kerja: Gaji, promosi, hubungan atasan-rekan kerja.
4. Kemudahan Kerja: Alat pendukung dan prosedur sederhana.
5. Kesejahteraan Psikologis: Rendah stres dan kecemasan mental.

Kerangka ini relevan untuk karyawan Gen Z Alfamart Tangerang Selatan karena tangkap dinamika ritel dengan tekanan tinggi, di mana karyawan kerap mengeluh tentang dukungan minim. (Rosnani et al., 2025)

2.2 Model Penelitian

Sugiyono, (2019) Kerangka berpikir merupakan model konseptual yang menghubungkan teori dengan variabel penelitian untuk uji hubungan kausal Ghazali (2018) menekankan representasi visual hipotesis dalam *path model* untuk PLS-SEM. Hair et al. (2019) tekankan fleksibilitasnya pada sampel kecil dan mediasi kompleks.



Gambar 2. 1 Modal Penelitian

Model penelitian ini menjelaskan hubungan kausal antara kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention, dengan work-life balance sebagai variabel mediasi. Kepemimpinan transformasional diasumsikan berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* serta secara tidak langsung melalui *work-life balance* (H2). Pemimpin yang mampu menciptakan

lingkungan kerja suportif dan memperhatikan kebutuhan personal karyawan dapat meningkatkan work-life balance, yang pada akhirnya menurunkan niat keluar. Selain itu, kepuasan kerja juga diperkirakan meningkatkan *work-life balance* (H3) dan berpengaruh tidak langsung terhadap turnover intention melalui mediasi *work-life balance* (H4). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS 4 untuk menguji pengaruh langsung, tidak langsung, serta signifikansi koefisien jalur dengan teknik bootstrapping.

2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Kepuasan kerja merupakan titik awal dalam pembahasan retensi karyawan di sektor ritel. Oleh karena itu, pengelolaan kepuasan kerja dengan baik merupakan suatu keharusan bagi organisasi jika menginginkan organisasinya bertahan dan berkembang di tengah persaingan ketat. Kepuasan kerja menjadi penentu utama kestabilan atau ketidakstabilan sumber daya manusia organisasi (Robbins & Judge, 2018).

Kidamu (2025) mendukung bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengurangan turnover intention dengan kontribusi 40,5%, sehingga meningkatkan retensi karyawan. Rahman (2023) melaporkan efek negatif signifikan kepuasan kerja terhadap turnover intention dengan kontribusi 49,7% pada karyawan ritel Indonesia. Darmawan Natsir et al. (2025) menemukan kepuasan kerja menurunkan turnover intention secara signifikan melalui penguatan komitmen pada karyawan ritel, dengan pengaruh kuat terhadap disatisfaksi operasional. Adzhani (2023) mengonfirmasi kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention karyawan Gen Z di ritel dengan tingkat pengaruh 16,9%. Yuli Manda Sari (2025) membuktikan kepuasan kerja memengaruhi turnover intention secara negatif dengan koefisien regresi -0.450 ($p=0.000$) pada karyawan ekspedisi. Atmoko (2025) melaporkan kepuasan kerja memengaruhi parsial turnover intention dengan signifikansi 0,00 dan kontribusi Adjusted R Square 76% pada PT X. Sari et al. (2025) menunjukkan kepuasan kerja menjelaskan 77,3% variasi turnover intention melalui efek negatif signifikan pada karyawan manufaktur.

Oleh karena itu, dapat dihipotesiskan bahwa:

H1: Kepuasan Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap turnover Intention

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover

Intention

Bass & Avolio (1994) Kepemimpinan transformasional menjadi pendorong utama yang membentuk loyalitas karyawan melalui dimensi "4 I's" yang menciptakan ikatan emosional kuat dan komitmen di atas ekspektasi. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan yang positif dalam mengelola *turnover intention* karena *idealized influence* dan *individualized consideration* membuat karyawan merasa dihargai dan terinspirasi untuk berkontribusi jangka panjang Bass & Avolio (1994). Di konteks karyawan Generasi Z Alfamart Tangerang Selatan, keluhan tentang komunikasi atasan kaku dan kurangnya inspirasi menunjukkan potensi kepemimpinan transformasional untuk memberikan dampak positif melalui visi inspiratif dan mentoring personal yang relevan dengan dinamika ritel digital dan tuntutan shift intensif.

Soleha (2025) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi signifikan sebesar 45% dalam menjelaskan variasi *turnover intention* pada Gen Z ritel, dengan path coefficient kuat yang membuktikan pengaruh positif dalam mengurangi niat keluar melalui peningkatan engagement kerja. Ramadhani & Wardani (2025) melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi positif dengan T-statistic 3.923 dan pengaruh 52%, di mana dimensi inspirational motivation secara signifikan menurunkan *turnover intention* hingga 38% pada karyawan muda melalui pembentukan kepercayaan emosional. Khalilah & Amalia (2024) mengonfirmasi pengaruh positif signifikan melalui green HRM dengan R-square 0.405, di mana setiap peningkatan kepemimpinan transformasional berkontribusi mengurangi niat keluar sebesar 35% pada konteks ritel berkelanjutan. Oleh karena itu, dapat dihipotesiskan bahwa:

H2 : Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh dan signifikan terhadap turnover intention

2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Work-Life Balance

Fisher et al. (2009), kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan merasa kebutuhan dan harapannya terhadap pekerjaan terpenuhi sehingga mereka dapat lebih mudah menyeimbangkan tuntutan kerja dengan kehidupan pribadi secara harmonis. Dalam konteks karyawan Generasi Z di sektor ritel, seperti Alfamart Tangerang Selatan, generasi ini sangat menghargai fleksibilitas dan penghargaan dalam pekerjaan yang berkontribusi pada peningkatan work-life balance. (Yuandina, 2025)

Nafi'ah dan Sari (2022) di perusahaan manufaktur menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara *work-life balance* dengan kepuasan kerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0,688 dan nilai signifikansi $p=0,000$, yang berarti semakin tinggi *work-life balance* yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Wirawan (2023) juga mengungkapkan bahwa *work-life balance* berkontribusi dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui pengurangan tingkat stres kerja dan peningkatan kontrol terhadap lingkungan kerja. Novianti (2023) menemukan nilai koefisien regresi positif 1,185 dengan tingkat signifikansi yang tinggi menunjukkan bahwa peningkatan *work-life balance* berkontribusi secara signifikan pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, dapat dihipotesiskan bahwa

H3 : Kepuasan Kerja memiliki pengaruh dan signifikan terhadap Work Life Balance

2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Work Life Balance

Munir dan Nielsen (2009), kepemimpinan transformasional berkontribusi pada *work-life balance* yang lebih baik melalui dukungan emosional dan fleksibilitas yang diberikan kepada bawahan dalam mengelola tanggung jawab mereka. Dalam karyawan Generasi Z Alfamart Tangerang Selatan, keluhan tentang jadwal shift kaku menunjukkan potensi kepemimpinan ini untuk menciptakan lingkungan yang mendukung retensi

melalui individualized consideration dan visi fleksibilitas yang relevan dengan ritel dinamis. Noviana (2024) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *work-life balance* dengan koefisien regresi kuat dan $p\text{-value} < 0.05$ pada karyawan ritel, di mana dimensi inspirational motivation berkontribusi meningkatkan WPLE hingga 38% melalui pengaturan jadwal suportif. Widyanto (2024) memperkuat hal ini dengan menemukan pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja melalui loyalitas sebagai mediasi, yang secara tidak langsung mendukung *work-life balance* dengan kontribusi 45% pada Gen Z startup. Rakhmat dan Sibarani (2025) melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional signifikan meningkatkan *work-life balance* pada karyawan startup Gen Z dengan $R\text{-square}$ 0.497, membuktikan dampak bermanfaat melalui stimulasi intelektual untuk inovasi jadwal kerja. Oleh karena itu, dapat dihipotesiskan bahwa:

H4: Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap Work Life Balance

2.3.5 Pengaruh Work-Life Balance terhadap Turnover Intention

Allen et al. (2013) *work-life balance* yang baik memberikan pengaruh signifikan yang positif dalam pengelolaan *turnover intention* karena karyawan merasa organisasi mendukung kebutuhan mereka di luar pekerjaan, yang meningkatkan loyalitas dan kepuasan. Di Alfamart Tangerang Selatan, keluhan Gen Z tentang lembur dan shift malam menunjukkan potensi *work-life balance* untuk menekan niat keluar melalui pengurangan konflik WIPL dan peningkatan WPLE.

Verma (2025) menempatkan *work-life balance* sebagai faktor utama kepuasan kerja Gen Z di sektor retail India dengan kontribusi 42,3%, di mana keseimbangan shift berkorelasi positif menurunkan *turnover intention* hingga 40%. Widyaningrum et al. (2023) melaporkan bahwa *work-life balance* memberikan kontribusi positif dalam menekan *turnover intention* di sektor retail dengan $R\text{-square}$ tinggi, membuktikan ruang pribadi meningkatkan komitmen 39% pada karyawan muda. Firmansyah dan Wahyuningtyas (2025) juga menemukan bahwa dukungan organisasi termasuk *work-life*

balance menjadi faktor dominan dalam menurunkan *turnover intention* Generasi Z di Indonesia dengan pengaruh signifikan dan T-statistic kuat. Oleh karena itu, dapat dihipotesiskan bahwa

H5 : Work Life Balance memiliki pengaruh dan signifikan terhadap turnover intention

2.3.6 Peran Work-Life Balance sebagai Variabel Mediasi antara Kepuasan Kerja dan Turnover Intention

Brough dan O'Driscoll (2010), kepuasan kerja memfasilitasi *work-life balance* yang lebih baik, yang kemudian memediasi hubungan dengan *turnover intention* secara signifikan positif melalui peningkatan kesejahteraan. Di Alfamart, ini krusial untuk Gen Z yang mengeluh shift mengganggu kepuasan, sehingga mediasi memperkuat efek positif kepuasan menjadi retensi.

Maharani (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* melalui *work-life balance* dengan uji Sobel signifikan dan kontribusi mediasi parsial 49,7%. Sutrisno et al. (2022) membuktikan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan *work-life balance* dan *turnover intention* menggunakan PLS-SEM, dengan efek tidak langsung signifikan yang menurunkan niat keluar hingga 42% di sektor ritel. Soleha dan Wulandaru (2025) bahwa mediasi parsial kepuasan kerja antara *work-life balance* dan *turnover intention* dengan path coefficient kuat 0,405 pada karyawan Generasi Z. Tholkha et al. (2024) menemukan *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya memediasi *turnover intention* pada karyawan ritel di Indonesia. Widya (2024) mengonfirmasi kepuasan kerja memediasi hubungan *work-life balance* terhadap *turnover intention* dengan hasil bootstrapping signifikan ($p < 0.05$).

Oleh karena itu, dapat dihipotesiskan bahwa

H6 : Work-life balance memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan turnover intention

2.3.7 Peran Work-Life Balance sebagai Variabel Mediasi antara Kepemimpinan Transformasional dan Turnover Intention

Liu et al. (2013) dalam kerangka *Self-Determination Theory* (SDT), pemimpin transformasional memenuhi kebutuhan otonomi dan kompetensi yang memfasilitasi *work-life balance* dan mengurangi *turnover intention* secara signifikan positif. Di Alfamart Tangerang Selatan, mediasi ini relevan untuk mengatasi keluhan Gen Z tentang dukungan minim melalui leadership suportif.

Noviana (2024) di CV. MubarakFood Cipta Delicia menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *work-life balance*, dengan *work-life balance* memediasi hubungan terhadap *turnover intention* dan kontribusi mediasi 52% menggunakan PLS-SEM. Ridhani dan Rahmawati (2025) melaporkan kepemimpinan transformasional meningkatkan *work-life balance* yang menurunkan *turnover intention* secara tidak langsung melalui komitmen dan kepuasan karyawan di PT. PLN, dengan efek mediasi signifikan. Widyanto (2024) mengonfirmasi *work-life balance* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan *turnover intention* dengan pengaruh tidak langsung kuat 45,2% pada karyawan ritel. Sari et al. (2024) menemukan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *work-life balance* ($\beta=0.312$, $p<0.05$), yang memediasi penurunan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Pratiwi dan Susanto (2025) membuktikan mediasi penuh *work-life balance* dalam hubungan kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* menggunakan SmartPLS 4 pada sektor manufaktur Indonesia. Rahmawati et al. (2024) mengonfirmasi kepemimpinan transformasional meningkatkan *work-life balance* secara signifikan, memediasi *turnover intention* dengan path coefficient -0.28 ($p<0.01$).

Oleh karena itu, dapat dihipotesiskan bahwa

H7 : Work-life balance memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan turnover intention

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Author	Judul	Tahun	Hasil Penelitian
1	Kusuma et al.	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Stres Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Retail di Bantul	2025	Lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , sedangkan stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan retail di Bantul.
2	Wandasari & Setyaningrum	Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Stres Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	2023	Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan stres kerja terhadap <i>turnover intention</i> di sektor manufaktur. <i>Work-life balance</i> berperan penting dalam menurunkan stres dan meningkatkan kepuasan kerja.
3	Zafira	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Turnover Intention Generasi Z	2025	Kepemimpinan transformasional berkontribusi 39% dalam menurunkan turnover intention Generasi Z melalui penciptaan lingkungan kerja kondusif dan pemberdayaan karyawan.
4	Kartika & Gunawan	<i>Transformational Leadership and Turnover Intention Among Generation Z Employees</i>	2022	Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention Gen Z. Gaya kepemimpinan ini efektif meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan muda.
5	Rakhmat & Sibarani	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Kepuasan Kerja, dan Burnout terhadap Turnover Intention Karyawan Gen Z di Startup Indonesia	2025	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja (0,678) dan mengurangi burnout (-0,328). Tidak berpengaruh langsung pada turnover intention, tetapi signifikan melalui mediasi kepuasan kerja dan burnout.
6	Aura & Hutahaean	Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Generasi Z di Startup Bekasi	2025	Work-life balance memberikan kontribusi 44,3% terhadap kepuasan kerja Gen Z. Kemampuan mengelola keseimbangan kerja-hidup meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.
7	Widyaningrum et al.	<i>Work-Life Balance dan Turnover Intention di Sektor Retail</i>	2023	<i>Work-life balance</i> berkontribusi positif dalam menekan <i>turnover intention</i> di sektor retail, memberikan ruang karyawan memenuhi kebutuhan pribadi tanpa mengorbankan tanggung jawab kerja.
8	Adiputra & Milleny	<i>The Effect of Organisational Stress on Employee Turnover Intention</i>	2024	<i>Job satisfaction negative insignificantly influence turnover intention</i> melalui <i>work satisfaction</i> .
9	Tyagi & Verma	<i>Job Satisfaction Factors for Generation Z in Indian Retail: A Meta-Analysis</i>	2025	Gen Z di sektor retail India memprioritaskan <i>work-life balance</i> (63%), fleksibilitas kerja, dan integrasi teknologi sebagai faktor utama kepuasan kerja.
10	Firmansyah & Wahyuningtyas	<i>Staying or Leaving? An Indonesian Perspective on Generation Z Turnover Intention Factors</i>	2025	Dukungan organisasi menjadi faktor paling dominan (16,112% varians) dalam mempengaruhi <i>turnover intention</i> Gen Z, diikuti keseimbangan beban kerja, kepuasan kerja, kemudahan kerja, dan kesejahteraan psikologis. Penelitian pada 539 responden dari 38 provinsi Indonesia.

11	Wibowo et al.	Fenomena <i>Turnover Intention</i> pada Generasi Z dalam Revolusi Industri 5.0	2024	Kepemimpinan transformasional, <i>work-life balance</i> , dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Gen Z. Generasi Z memerlukan bimbingan kepemimpinan transformasional untuk mencapai <i>work-life balance</i> dan mencegah stres kerja.
12	Noviana	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM melalui <i>Work-Life Balance</i>	2024	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap <i>work-life balance</i> . <i>Work-life balance</i> berperan sebagai mediator penting dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja SDM.
13	Ridhani & Rahmawati	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi melalui <i>Work-Life Balance</i>	2025	Kepemimpinan transformasional meningkatkan <i>work-life balance</i> yang berdampak pada peningkatan komitmen organisasi dan kepuasan kerja, secara tidak langsung menurunkan <i>turnover intention</i> pada karyawan PT. PLN Marabahan.
14	Sumari & Malino	Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Gaji, dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i>	2023	Kepemimpinan transformasional, kepuasan gaji, dan komitmen organisasi secara signifikan menurunkan <i>turnover intention</i> pada karyawan PT. Berau Coal karena karyawan merasa lebih dihargai dan loyal.
15	Long et al.	<i>Transformational Leadership and Employee Retention among Young Workers</i>	2022	Gaya kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam meningkatkan retensi karyawan muda dengan menciptakan rasa memiliki dan tujuan yang bermakna dalam pekerjaan.
16	Riamanda et al.	<i>Predicting Turnover Intention among Generation Z Employees Based on Psychosocial Work Environment Factors</i>	2025	Model logistik menjelaskan 65,3% varians <i>turnover intention</i> . <i>Job satisfaction</i> , <i>horizontal trust</i> , dan <i>job insecurity</i> signifikan memprediksi <i>turnover intention</i> Gen Z di Banda Aceh (315 responden).
17	Munaiseche et al.	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan <i>Turnover Intention</i>	2023	Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Pemimpin yang mampu menginspirasi dan melibatkan karyawan dapat menurunkan keinginan keluar.
18	Khalilah & Amalia	Kepemimpinan Transformasional Green HRM terhadap <i>Turnover Intention</i>	2024	Kepemimpinan transformasional <i>R-square</i> 0.405 mengurangi turnover ritel.
19	Kidamu	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	2025	Kepuasan kerja berkontribusi 40,5% menjelaskan variasi <i>turnover intention</i> dengan pengaruh positif signifikan.
20	Nafiah & Sari	<i>Work-Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja Manufaktur	2022	<i>Work-life balance</i> korelasi 0,688 dengan kepuasan kerja.
21	Darmawan Natsir et al.	<i>Turnover Intention</i> Karyawan Ritel Generasi Z	2025	Kepuasan kerja positif signifikan pengendalian turnover ritel .
22	Ramadhani & Wardani	Kepuasan Kerja Stres Kerja <i>Turnover Intention</i>	2025	Kepuasan kerja signifikan kurangi <i>turnover</i> melalui pengurangan stres .
23	Puspasari	<i>The Mediating Role of Organizational Commitment in Transformational Leadership-Turnover Intention</i>	2025	<i>Transformational leadership</i> pengaruh <i>turnover intention</i> Gen Z melalui <i>organizational commitment</i>
24	Riamanda	<i>Predicting turnover intention among generation Z psychosocial factors</i>	2025	<i>Job satisfaction</i> signifikan memprediksi penurunan <i>turnover intention</i> Gen Z (79.37% low intention) .

25	Nabila et al.	<i>Lead, Care, or Lose? Transformational Leadership Turnover Intention Gen Z</i>	2025	<i>Transformational leadership</i> $\beta=-0.70$ signifikan mengurangi turnover Gen Z
26	Tyagi & Verma	<i>Job Satisfaction Gen Z Retail India Meta-Analysis</i>	2025	<i>Work-life balance</i> 63% prioritas kepuasan Gen Z retail
27	Kartika Gunawan	<i>Transformational Leadership and Turnover Intention Gen Z</i>	2022	Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover Gen Z



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini mengambil PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart) sebagai objek penelitian. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), objek penelitian adalah entitas atau unit analisis yang menjadi fokus penelitian, yang dapat berupa individu, kelompok, organisasi, atau fenomena tertentu. Alfamart dipilih oleh penulis karena relevansinya dengan fenomena turnover intention karyawan Generasi Z di industri ritel modern, yang menghadapi tantangan seperti sistem shift panjang, target penjualan ketat, dan dinamika work-life balance di tengah ekspansi digital.

Subbab berikut akan menjelaskan profil perusahaan, visi dan misi, serta operasional ritel yang dijalankan oleh Alfamart di wilayah Tangerang Selatan.

3.1.1 Profil Perusahaan

PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk secara resmi didirikan pada 22 Februari 1989 melalui Akta Notaris Gde Kertayasa, S.H., nomor 21. Perusahaan mengalami perubahan strategis signifikan pada tahun 2002 setelah mengakuisisi 141 gerai Alfa Minimart dan melakukan rebranding menjadi Alfamart, yang menandakan transisi dari aktivitas perdagangan grosir dan distribusi menuju ritel minimarket berorientasi layanan wara laba. Milestone penting berikutnya terjadi pada 2009 ketika melantai di Bursa Efek Indonesia melalui Penawaran Umum Saham Perdana (IPO) dengan kode emiten AMRT.



Gambar 3. 1 Logo PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)

Sumber: Data Perusahaan, 2025

Perkembangan ekspansi mencakup: 1.200 gerai operasional (2005), pengambilalihan saham mayoritas PT Midi Utama Indonesia (2013), peluncuran platform *e-commerce* Alfacart (2015), inovasi Alfa Mind konsep gerai AR (2016), penetrasi pasar internasional Filipina 2.100 gerai (2024); saat ini mengoperasikan >20.000 gerai Indonesia basis waralaba, dengan identitas pemasaran "Belanja Puas Harga Pas" .

3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi: Jaringan ritel distribusi terbesar Indonesia berdaya saing global via kepemilikan masif, pemberdayaan UMKM, pemenuhan ekspektasi konsumen.

Misi: *Good Corporate Governance*, tanggung jawab lingkungan-sosial, produk berkualitas.

3.2 Desain Penelitian

Penelitian ini menerapkan desain survei kuantitatif bersifat *cross-sectional* sebagai kerangka metodologis yang memandu pengumpulan, pengukuran, serta analisis data guna menjawab rumusan masalah secara empiris dan terstruktur (Sekaran & Bougie, 2016). Pendekatan *cross-sectional* dipilih karena memfasilitasi pengukuran persepsi dan sikap responden pada satu titik waktu tertentu, sehingga efisien dalam mengilustrasikan interrelasi antar variabel pada konteks ritel kontemporer.

Desain tersebut dirancang khusus untuk menguji keterkaitan antara kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z Alfamart Tangerang Selatan, dengan *work-life balance* sebagai mediator. Pengukuran variabel dilakukan tunggal saat pengambilan data tanpa pengamatan longitudinal, sesuai karakteristik desain *cross-sectional* (Creswell, 2012)

3.2.1 Data Penelitian

Menurut Creswell dan Creswell (2018), data penelitian diklasifikasikan menjadi dua kategori utama, yakni:

- a. Data primer, yaitu informasi yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber primer melalui instrumen seperti kuesioner, wawancara, atau observasi.

- b. Data sekunder, yaitu informasi yang bersumber dari dokumen atau publikasi yang telah ada, seperti laporan resmi, artikel jurnal, atau situs web kredibel.

Penelitian ini mengintegrasikan kedua jenis data tersebut. Data primer dikumpulkan melalui:

- a. Distribusi kuesioner daring kepada store crew Generasi Z Alfamart Tangerang Selatan.
- b. Pengukuran persepsi responden terhadap konstruk penelitian (kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, turnover intention).

Data sekunder bersumber dari:

- a. Dokumen internal PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, meliputi statistik karyawan dan struktur organisasi.
- b. Publikasi ilmiah dari Google Scholar untuk penguatan landasan konseptual.

Penggunaan kombinasi data ini bertujuan menjamin triangulasi, keandalan, dan komprehensivitas temuan, dengan data primer dominan untuk pengujian statistik dan data sekunder memperkaya kerangka teoritis.

3.2.2 Metode Penelitian

Sugiyono (2017) metode penelitian sebagai prosedur terstruktur untuk pengumpulan dan analisis data, yang terbagi menjadi pendekatan kualitatif dan kuantitatif, dengan penelitian kuantitatif berfokus pada pengujian hipotesis melalui analisis statistik untuk mengidentifikasi hubungan kausal antar variabel. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif guna menguji pengaruh kepuasan kerja (X1) dan kepemimpinan transformasional (X2) terhadap *turnover intention* (Y) yang dimediasi *work-life balance* (M) pada karyawan Generasi Z Alfamart Tangerang Selatan.

Justifikasi Pemilihan Pendekatan Kuantitatif:

- a. Objektivitas
Memfasilitasi pengukuran variabel melalui data numerik kuesioner skala Likert yang diolah secara statistik.
- b. Generalisasi Temuan
Hasil dapat ekstrapolasi ke populasi karyawan Gen Z ritel melalui sampel representatif (target 104-150 responden).

c. Kompatibilitas Analisis

Mengintegrasikan SmartPLS untuk *Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dalam pengujian validitas, reliabilitas, serta hipotesis mediasi.

3.2.3 Jenis Penelitian

Zikmund et al. (2016) mengklasifikasikan jenis penelitian menjadi tiga kategori utama:

- a. Penelitian eksploratif, yang bertujuan mengeksplorasi fenomena belum terdefinisikan atau menghasilkan hipotesis baru.
- b. Penelitian deskriptif, yang menggambarkan atribut populasi atau fenomena secara komprehensif.
- c. Penelitian kausal, yang menguji hubungan sebab-akibat antar variabel melalui eksperimen atau analisis statistik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kausal.

Justifikasi pemilihan:

- a. Aspek deskriptif: Mengilustrasikan profil variabel melalui analisis statistik deskriptif karakteristik responden Generasi Z Alfamart Tangerang Selatan.
- b. Aspek kausal: Menguji relasi kausal kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention yang dimediasi *work-life balance* melalui tujuh hipotesis (H1-H7).

Instrumen kuesioner skala Likert mendukung pengumpulan data terstruktur untuk analisis statistik yang selaras dengan objektif penelitian.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Saunders et al. (2016) mengategorikan populasi dan sampel sebagai komponen esensial penelitian kuantitatif demi menjamin representativitas temuan. Populasi merujuk pada keseluruhan elemen atau individu yang relevan dengan kajian, sedangkan sampel merupakan bagian terpilih yang merepresentasikan populasi tersebut secara akurat.

3.3.1 Populasi

Populasi target penelitian ini terdiri dari karyawan Generasi Z yang bertugas sebagai store crew di gerai Alfamart wilayah Tangerang Selatan. Hair et al. (2019) menekankan bahwa definisi populasi harus presisi berdasarkan atribut relevan dengan objektif studi.

Jumlah pasti populasi tidak diketahui karena beberapa faktor:

- a. Keterbatasan akses informasi
PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk tidak merilis data spesifik mengenai jumlah *store crew* Generasi Z di Tangerang Selatan.
- b. Dinamika turnover tinggi
Karakteristik industri ritel minimarket menyebabkan fluktuasi tenaga kerja yang signifikan secara periodik.
- c. Kebijakan kerahasiaan data
Informasi detail karyawan berdasarkan generasi dan lokasi merupakan data internal yang tidak diakses publik.

3.3.2 Sample

Creswell (2018) mengartikan sampling sebagai prosedur seleksi subset populasi yang representatif untuk keperluan analisis penelitian. Penelitian ini menerapkan teknik *purposive sampling* (non-probabilitas), dengan responden Generasi Z *store crew* Alfamart Tangerang Selatan diseleksi berdasarkan kriteria khusus yang relevan dengan tujuan penelitian.

Alasan pemilihan teknik ini adalah

1. Memastikan responden mewakili populasi target (Gen Z *store crew*) untuk relevansi dengan variabel penelitian.
2. Populasi tidak diketahui pasti, karyawan retail tinggi & akses data terbatas, sehingga *purposive* lebih praktis daripada *probability sampling*.
3. Sesuai PLS-SEM, Teknik ini umum untuk penelitian kausal dengan hipotesis mediasi (7 hipotesis).

Kriteria responden pada penelitian ini:

1. Karyawan Generasi Z (lahir 1997-2012) yang bekerja sebagai *store crew* di gerai Alfamart Tangerang Selatan.
2. Memiliki masa kerja minimal 3 bulan untuk pengalaman relevan.
3. Bersedia mengisi kuesioner secara sukarela & lengkap

3.3.3 Sampling Size

Menurut Lemeshow et al. (1997), ukuran sampel untuk populasi tidak diketahui dihitung dengan rumus:

$$n = (Z^2 \times P \times Q) / d^2$$

n = Ukuran sampel minimum yang diperlukan

Z = Nilai *Z-score* distribusi normal standar pada tingkat kepercayaan yang ditetapkan; untuk 95% (standar penelitian sosial), $Z = 1,96$

P = Estimasi proporsi populasi dengan karakteristik target digunakan 0,5 (50%) sebagai nilai konservatif maksimalkan ukuran sampel saat proporsi aktual tak tersedia

Q = Komplemen P , yaitu $1 - P = 0,5$

d = *Margin of error* atau batas toleransi kesalahan diterapkan 0,1 (10%) yang masih layak untuk penelitian.

Perhitungan ukuran sampel :

$$n = (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5) / 0,1^2$$

$$n = (3,8416 \times 0,25) / 0,01$$

Total = 96 responden

Berdasarkan perhitungan, jumlah sampel minimal yang diperlukan adalah 96 responden. Nilai $P = 0,5$ digunakan karena menghasilkan varians maksimum ($P \times Q = 0,25$) dan ukuran sampel terbesar untuk presisi optimal. Penelitian ini melibatkan 104 responden, sehingga telah memenuhi jumlah minimal yang disyaratkan untuk analisis SEM-PLS.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan proses sistematis untuk memperoleh informasi relevan yang mendukung penyelesaian rumusan masalah penelitian (Bryman & Bell, 2015). Teknik pengumpulan data harus selaras dengan paradigma metodologis dan objektif studi. Dalam konteks penelitian ini, pengumpulan data difokuskan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap konstruk penelitian secara kuantitatif

3.4.1 Sumber dan Cara Pengumpulan Data

Penelitian ini mengintegrasikan dua jenis sumber data utama:

- a. Data primer dikumpulkan melalui distribusi kuesioner Google Forms kepada karyawan Generasi Z Alfamart Tangerang Selatan, menggunakan skala Likert 5 poin berdasarkan indikator operasionalisasi variabel.
- b. Data sekunder bersumber dari dokumen internal Alfamart (statistik karyawan dan profil demografi), publikasi ilmiah Google Scholar, serta referensi industri ritel untuk penguatan kerangka konseptual dan latar belakang

3.4.2 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), metode pengumpulan data dapat mencakup wawancara, kuesioner, observasi, atau analisis dokumen. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai metode utama, didukung observasi awal.

Alasan pemilihan kuesioner:

- a. Efisiensi untuk data dari 104 responden dalam waktu singkat.
- b. Standarisasi dengan skala Likert 1-5 untuk analisis SmartPLS.
- c. Kesesuaian dengan pendekatan kuantitatif.

Tahapan pengumpulan data:

- a. Observasi awal untuk identifikasi fenomena *turnover* di Alfamart Tangerang Selatan.
- b. Penyusunan instrumen kuesioner (30 indikator variabel) via Google Forms.

- c. Penyebaran utama (WhatsApp, Instagram, TikTok, 8 Oktober–7 November 2025) dengan *purposive sampling*, target 100+ responden; tanpa pre-test.
- d. Uji validitas, reliabilitas, dan hipotesis langsung menggunakan SmartPLS.

3.5 Operasional Variabel

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) mengonseptualisasikan operasionalisasi variabel sebagai proses konversi abstraksi teoritis menjadi dimensi dan indikator empiris yang terukur untuk memfasilitasi pengukuran dalam kajian empiris. Penelitian ini mengeksplorasi empat konstruk utama: kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dan *turnover intention*. Konstruk-konstruk tersebut diadaptasi berdasarkan referensi fundamental Spector (1997), Bass & Avolio (1994), Fisher et al. (2009), serta Mobley et al. (1979) dan disesuaikan untuk konteks karyawan Generasi Z Alfamart Tangerang Selatan.

Klasifikasi variabel dalam model struktural:

1. Variabel eksogen (independen): kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional, yang memengaruhi konstruk lain tanpa dipengaruhi balik.
2. Variabel endogen (dependen): *work-life balance* (mediator) dan *turnover intention* (terikat utama).

Pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin (1=sangat tidak setuju hingga 5=sangat setuju), yang optimal untuk reliabilitas data dan kemudahan responden Gen Z ritel karena mengakomodasi sikap netral serta menghindari kebingungan skala 7 poin (Hair et al., 2019).

Operasionalisasi dirancang kontekstual menghadapi realitas Alfamart Tangsel shift panjang, multitasking, dinamika Gen Z ritel dengan indikator inti 5 dimensi Spector untuk kepuasan kerja, 4I Bass-Avolio untuk transformasional, 3 dimensi Fisher untuk *work-life balance*, serta 5 dimensi Mobley untuk turnover intention (dukungan organisasi, beban kerja, kepuasan, kemudahan pekerjaan, kesejahteraan psikologis).

Tabel 3. 1 Tabel Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Item pertanyaan	Scaling Technique
Kepuasan Kerja	Menurut (Spector, 1997). Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya.	Pekerjaan Itu Sendiri	1. Kepuasan terhadap jenis pekerjaan. 2. Rasa bermakna dari pekerjaan.	- Saya puas dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan saat ini. - Saya merasa pekerjaan saya memberikan makna dan manfaat.	Skala likert 1-5
		Gaji	3. Kepuasan terhadap penghasilan gaji. 4. Kesesuaian gaji dengan beban kerja	- Saya puas dengan gaji yang saya terima saat ini. - Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya.	Skala likert 1-5
		Promosi	5. Kejelasan kesempatan promosi/pengembangan.	- Saya melihat ada kesempatan pengembangan karir yang jelas bagi saya.	Skala likert 1-5
		Pengawasan	6. Kejelasan arahan atasan 7. Dukungan atasan saat kesulitan	- Saya mendapatkan arahan kerja yang jelas dari atasan saya. - Saya mendapatkan dukungan dari atasan ketika menghadapi kesulitan.	Skala likert 1-5
		Rekan Kerja	8. Kualitas kerja sama dengan rekan kerja.	- Saya dapat bekerja sama dengan baik bersama rekan kerja saya.	Skala likert 1-5
Kepemimpinan Transformasional	Menurut (Bass & Avolio, 1994) Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan dan transformasi bawahan melalui pemberian inspirasi,	<i>Idealized Influence</i>	1. Keteladanan perilaku pemimpin. 2. Kepercayaan terhadap pemimpin.	- Atasan saya memberikan contoh perilaku yang baik dan dapat saya teladani. - Saya percaya pada keputusan yang diambil oleh atasan saya.	Skala likert 1-5

	motivasi, dan perhatian individu.				
		<i>Inspirational Motivation</i>	3. Kemampuan pemimpin memotivasi 4. Visi yang jelas dari pemimpin	- Atasan saya mampu memotivasi saya untuk mencapai target pekerjaan. - Atasan saya memberikan visi yang jelas tentang masa depan tim/perusahaan.	Skala likert 1-5
		<i>Intellectual Stimulation</i>	5. Dorongan untuk berpikir kreatif 6. Keterbukaan terhadap ide baru	- Saya didorong oleh atasan untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah. - Saya merasa atasan terbuka terhadap ide-ide baru dari saya.	Skala likert 1-5
		<i>Individualized Consideration</i>	7. Perhatian terhadap kebutuhan individual 8. Pengembangan potensi karyawan	- Saya mendapat perhatian dari atasan terkait pengembangan karir saya. - Saya merasa atasan memperhatikan kemampuan individual saya	Skala likert 1-5
Work-Life Balance	Menurut Fisher et al. (2009) <i>Work-life balance</i> merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan keluarga.	<i>Work Interference with Personal Life (WIPL)</i>	1. Keseimbangan waktu kerja dan pribadi. 2. Urusan keluarga kurangi fokus kerja.	- Saya merasa kurang memiliki waktu untuk kehidupan pribadi karena pekerjaan. - Saya merasa jam kerja mengganggu waktu bersama keluarga.	Skala likert 1-5
		<i>Personal Life Interference with Work (PLIW)</i>	3. Masalah pribadi ganggu fokus di kerja 4. Urusan keluarga kurangi fokus kerja	- Saya kesulitan berkonsentrasi di tempat kerja karena masalah pribadi. - Saya kurang fokus bekerja karena memikirkan urusan keluarga.	Skala likert 1-5
		<i>Work-Personal Life Enhancement (WPLE)</i>	5. Pekerjaan bikin hidup bermakna 6. Pengalaman kerja tingkatkan kualitas hidup	- Saya merasa pekerjaan membuat kehidupan saya lebih bermakna. - Saya merasa pengalaman kerja meningkatkan kualitas hidup saya.	Skala likert 1-5
Turnover Intention	Menurut (Mobley et al., 1979; Firmansyah & Wahyuningtyas, 2025) <i>Turnover intention</i> merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi	Dukungan Organisasi	1. Berpikir resign karena kontribusi tak dihargai 2. Ingin keluar karena hasil kerja tak diapresiasi	- Saya berpikir untuk resign karena perusahaan tidak menghargai kontribusi kerja saya. - Saya ingin keluar karena tidak ada apresiasi dari perusahaan terhadap hasil kerja saya.	Skala likert 1-5

	dalam waktu tertentu di masa depan.			
	Keseimbangan Kerja	3. Resign karena beban kerja berlebihan 4. Keluar karena target kerja tidak realistis	- Saya ingin resign karena beban kerja saya terlalu berat dan berlebihan. - Saya berpikir untuk keluar karena target penjualan yang diberikan tidak realistis.	Skala likert 1-5
	Kepuasan Kerja	5. Resign karena gaji tidak sesuai beban kerja	- Saya berpikir untuk resign karena gaji tidak sesuai dengan beban kerja saya.	Skala likert 1-5
	Kemudahan Kerja	6. Resign karena sistem/tools kerja tidak memadai 7. Keluar karena prosedur kerja rumit	- Saya ingin resign karena sistem dan tools kerja tidak memadai. - Saya berpikir keluar karena prosedur kerja terlalu rumit dan berbelit-belit.	Skala likert 1-5
	Kesejahteraan Psikologis	8. Resign karena stres kerja	8. Saya berpikir untuk resign karena pekerjaan ini menyebabkan stres berlebihan bagi saya.	Skala likert 1-5

3.6 Teknik Analisis Data

Hair et al. (2019) menegaskan bahwa teknik analisis data harus kongruen dengan desain metodologis dan objektif penelitian untuk menjamin validitas serta reliabilitas interpretasi hasil. Penelitian ini menerapkan analisis kuantitatif melalui aplikasi SmartPLS versi 4 guna mendukung pengujian *Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

3.6.1 Uji Validitas Dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilaksanakan guna menjamin bahwa instrumen pengukuran (kuesioner) mampu menangkap variabel secara presisi dan stabil. Penjelasan mengenai kedua pengujian tersebut adalah sebagai berikut :

3.6.1.1 Uji Validitas

Sugiyono (2019) mengonseptualisasikan uji validitas sebagai prosedur verifikasi akurasi instrumen kuesioner dalam merepresentasikan konstruk yang dimaksud . Hair et al. (2019) mengelaborasi validitas melalui kriteria konvergen (outer loadings, AVE) dan diskriminan (Fornell-Larcker, cross-loadings), yang diimplementasikan via SmartPLS 4 dalam studi ini . Kriteria operasional meliputi:

1. *Outer Loadings*

Nilai loading indikator $\geq 0,6$ (ideal $\geq 0,7$) menandakan korelasi kuat dengan konstruk terkait.

2. *Average Variance Extracted* (AVE)

$AVE \geq 0,5$ mengindikasikan konstruk menjelaskan $>50\%$ varians indikatornya .

3. *Kriteria Fornell-Larcker*

Akar kuadrat AVE konstruk melebihi korelasi konstruk lain.

4. *Cross-Loadings*

Indikator berkorelasi lebih tinggi dengan konstruk sendiri dibanding konstruk lain ($\geq 0,6$) .

Instrumen dinyatakan valid jika semua kriteria terpenuhi, menjamin pertanyaan kuesioner merefleksikan domain variabel secara tepat.

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Hair et al. (2019), uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi instrumen pengukuran ketika digunakan secara berulang. Reliabilitas menunjukkan bahwa hasil pengukuran tetap stabil meskipun dilakukan pada waktu atau kondisi yang berbeda.

Dalam penelitian ini, reliabilitas diukur melalui tiga indikator utama, yaitu *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan *Reliability Coefficient* (ρ_A).

Kriteria reliabilitas yang digunakan adalah:

a. *Cronbach's Alpha*

Nilai Cronbach's Alpha harus $\geq 0,6$ untuk penelitian eksplorasi, dengan nilai $\geq 0,7$ dianggap lebih memuaskan.

b. *Composite Reliability*

Nilai Composite Reliability harus $\geq 0,7$ untuk menunjukkan konsistensi internal yang baik, meskipun nilai antara 0,6 hingga 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian eksplorasi

c. *Reliability Coefficient* (ρ_A)

Nilai ρ_A harus $\geq 0,7$ untuk menunjukkan reliabilitas yang memadai.

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan SmartPLS versi 4, dan instrumen dianggap reliabel jika memenuhi kriteria di atas, memastikan bahwa kuesioner dapat dipercaya untuk mengukur variabel penelitian.

3.7 Analisis Data Penelitian

Analisis data empiris dilaksanakan guna menguji interrelasi antar konstruk model penelitian, meliputi kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dan *turnover intention*. Studi ini mengadopsi *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (PLS-SEM) karena sesuai dengan karakteristik sampel relatif terbatas, fleksibilitas distribusi data non-normal, serta orientasi eksplorasi relasi variabel (Hair et al., 2019).

3.7.1 Structural Equation Modeling (SEM)

Hair et al. (2019) mengonseptualisasikan SEM sebagai pendekatan multivariat untuk menguji relasi kausal dan mediasi antar konstruk laten dalam struktur model penelitian. Pendekatan ini terbagi menjadi dua paradigma utama:

- a. *Covariance-Based SEM (CB-SEM)*: Optimal untuk studi konfirmatori dengan sampel besar, asumsi normalitas data, dan kerangka teori matang.
- b. *Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*: Ideal untuk eksplorasi dengan sampel terbatas-menengah serta fleksibilitas distribusi data non-normal.

Pemilihan PLS-SEM dalam studi ini didasarkan pada:

- a. Kondisi populasi: Besaran populasi tidak teridentifikasi secara eksak, sesuai karakteristik PLS-SEM untuk skenario demikian.
- b. Ukuran sampel: 104 responden memenuhi threshold minimum (96 responden) berdasarkan perhitungan Lemeshow et al. (1997) pada *confidence level 95%, margin error 10%*.
- c. Orientasi eksploratif: Fokus menguji interaksi kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, *turnover intention* pada konteks ritel Gen Z.

Implementasi analisis menggunakan SmartPLS versi 4 yang memfasilitasi evaluasi simultan outer model (pengukuran) dan inner model (struktural).

3.7.2 Proses dalam Tahapan Structural Equation Modeling (SEM)

Hair et al. (2019) menguraikan implementasi PLS-SEM melalui enam tahap sistematis berikut :

1. *Defining Individual Constructs*. Definisi operasional dan pengukuran konstruk individu (kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, *turnover intention*) melalui indikator valid-reliabel .
2. *Developing the Overall Measurement Model*. Integrasi seluruh konstruk ke dalam kerangka pengukuran komprehensif yang mengaitkan indikator dengan konstruk laten masing-masing .

3. *Designing a Study to Produce Empirical Results* Perencanaan studi empiris termasuk penetapan ukuran sampel 104 responden dan distribusi kuesioner Google Forms .
4. *Assessing the Measurement Model Validity*. Evaluasi validitas model pengukuran melalui *convergent validity* (outer loadings, AVE), *discriminant validity* (*Fornell-Larcker*, *cross-loadings*), serta reliabilitas (*Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, ρ_A) .
5. *Specifying the Structural Model*. Konstruksi model struktural berdasarkan hipotesis: relasi kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, *turnover intention* dengan mediasi *work-life balance* .
6. *Assessing Structural Model Validity*. Pengujian model struktural menggunakan *indikator collinearity* (VIF), signifikansi jalur (*T-statistics*), R^2 , *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2).

3.8 Model Jalur PLS

Model jalur dalam PLS-SEM terdiri atas dua komponen utama, yaitu outer model (model pengukuran) dan inner model (model struktural), yang keduanya dianalisis untuk memungkinkan pengujian empiris hubungan antar variabel laten dalam penelitian. Outer model berfokus pada keterkaitan antara konstruk laten dengan indikator-indikator terukurnya, sehingga kualitas pengukuran perlu dipastikan sebelum menafsirkan hubungan struktural..

3.8.1 Outer Model (Measurement Model)

Hair et al. (2019), outer model merepresentasikan hubungan antara variabel laten dan item pengukurannya, dengan tujuan utama memastikan bahwa setiap indikator benar-benar merefleksikan konstruk yang diukur secara valid dan konsisten. Evaluasi outer model dalam penelitian ini mencakup tiga aspek utama: validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas internal yang diaplikasikan pada 30 indikator dari empat konstruk penelitian menggunakan perangkat lunak SmartPLS.

1. *Convergent Validity*

Menilai sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk mengukur konsep yang sama secara konsisten. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memenuhi dua kriteria nilai *outer loadings* masing-masing indikator minimal 0,60 (ideal $\geq 0,70$) serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) mencapai sedikitnya 0,50 sehingga lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity menguji apakah suatu konstruk benar-benar berbeda secara empiris dari konstruk lain dalam model. Dua kriteria yang digunakan yaitu:

- 1) Kriteria *Fornell-Larcker*, di mana akar kuadrat AVE suatu konstruk harus lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain.
- 2) *Cross-loadings*, di mana setiap indikator wajib memiliki korelasi tertinggi dengan konstraknya sendiri ($\geq 0,60$) dibandingkan korelasi dengan konstruk lain.

Pemenuhan kedua kriteria ini menunjukkan bahwa tiap konstruk memiliki domain konsep yang terpisah dan tidak tumpang tindih secara berlebihan.

3. Reliability untuk mengukur konsistensi internal melalui *Cronbach's*

Aspek reliabilitas mengukur konsistensi internal indikator dalam satu konstruk. Tiga indeks yang digunakan adalah:

- 1) *Cronbach's Alpha* dengan nilai minimum 0,60 untuk menunjukkan konsistensi dasar ($\geq 0,70$ lebih disarankan).
- 2) *Composite Reliability* (CR) dengan cut-off $\geq 0,70$, atau 0,60–0,70 yang masih dapat diterima pada studi yang bersifat eksploratif.
- 3) *rho_A* dengan nilai yang diharapkan $\geq 0,70$ sebagai ukuran tambahan reliabilitas konstruk laten.

Seluruh pengujian outer model tersebut diterapkan pada 30 indikator yang merefleksikan empat konstruk utama (Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, *Work-Life Balance*, dan *Turnover Intention*), sehingga hanya indikator yang valid dan reliabel yang dipertahankan dalam model pengukuran sebelum analisis inner model dilakukan.

3.8.2 Inner Model (Structural Model)

Hair et al. (2019) mengonseptualisasikan inner model sebagai representasi hubungan struktural antar konstruk laten, mencakup pengaruh kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap *work-life balance*, serta efek *work-life balance* terhadap *turnover intention* dengan fungsi mediasi. Penilaian kualitas inner model dilakukan melalui lima indikator kunci berikut:

1. Collinearity (VIF)

Multikolinearitas antar konstruk dievaluasi menggunakan Variance Inflation Factor (VIF), dengan threshold maksimal 5. Nilai di bawah batas tersebut mengonfirmasi tidak adanya interferensi kolinearitas yang mengganggu akurasi estimasi koefisien jalur.

2. Significance of Path Coefficients (T-Statistics)

Signifikansi relasi antar konstruk diuji melalui *bootstrapping*, di mana *T-statistics* $\geq 1,96$ ($p \leq 0,05$, 5% level) menandakan pengaruh statistik signifikan. Nilai *path coefficient* merefleksikan magnitudo dan arah (positif/negatif) efek antar variabel.

3. R^2 (Coefficient of Determination)

R^2 mengukur proporsi varians variabel endogen yang dijelaskan oleh prediktor eksogen, dengan klasifikasi: kuat ($\geq 0,75$), moderat ($\geq 0,50$), lemah ($\geq 0,25$).

4. f^2 (Effect Size)

Efek relatif konstruk eksogen terhadap endogen dikategorikan sebagai kecil (0,02), sedang (0,15), atau besar ($\geq 0,35$), menunjukkan kontribusi praktis signifikan.

5. Q^2 (Predictive Relevance)

Relevansi prediktif model dievaluasi via *blindfolding procedure*, dengan $Q^2 > 0$ mengindikasikan kemampuan model memprediksi data empiris secara akurat

3.9 Kecocokan Model

Evaluasi kecocokan model pengukuran dilakukan untuk menjamin bahwa struktur model secara akurat merepresentasikan pola data empiris yang dikumpulkan.

Penilaian komprehensif ini mencakup outer model (validitas dan reliabilitas pengukuran) serta inner model (hubungan struktural), dengan menerapkan kriteria standar yang telah diuraikan sebelumnya seperti *outer loadings*, *AVE*, *Fornell-Larcker*, *VIF*, R^2 , f^2 , dan Q^2 (Hair et al., 2019).

3.9.1 Kecocokan Model Pengukuran Outer Model

Hair et al. (2019) menyatakan bahwa evaluasi kecocokan outer model bertujuan mengukur sejauh mana indikator-indikator dapat merepresentasikan konstruk laten dengan tepat dan konsisten. Penilaian ini terbagi menjadi tiga dimensi evaluasi utama:

a. *Convergent Validity*

Kriteria penilaian mencakup *outer loadings* $\geq 0,708$ (minimal dapat diterima 0,60) yang mengindikasikan korelasi kuat indikator dengan konstraknya, serta *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$ yang menunjukkan konstruk mampu menjelaskan minimal 50% varians indikator terkait.

b. *Discriminant Validity*

Evaluasi dilakukan melalui dua pendekatan utama:

- 1) *Kriteria Fornell-Larcker*: Akar kuadrat AVE suatu konstruk harus melebihi korelasi dengan konstruk lain, menjamin pembedaan empiris antar konstruk.
- 2) *Cross-loadings*: Setiap indikator harus mempunyai loading tertinggi pada konstraknya sendiri dibandingkan konstruk lain, dengan nilai minimal 0,60.

c. *Reliability* Konsistensi internal diukur melalui:

- 1) *Cronbach's Alpha*: $\geq 0,70$ (atau $\geq 0,60$ untuk penelitian eksploratif).
- 2) *Composite Reliability*: Nilai ideal 0,70–0,95.
- 3) ρ_A : $\geq 0,70$ sebagai indikator tambahan reliabilitas konstruk.

Hasil evaluasi outer model menentukan status penerimaan atau modifikasi indikator kuesioner, memastikan hanya item yang valid-reliabel yang digunakan dalam analisis selanjutnya.

3.9.2 Kecocokan Model Pengukuran Inner Model

Hair et al. (2019) menjelaskan bahwa evaluasi kecocokan inner model dalam PLS-SEM menitikberatkan pada kualitas relasi struktural antar konstruk serta kapabilitas prediktif model secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, penilaian inner model mengimplementasikan indikator evaluasi berikut:

a. Indicator Collinearity

Variance Inflation Factor (VIF) ≤ 5 mengonfirmasi tidak adanya multikolinearitas yang mengganggu estimasi antar konstruk eksogen.

b. *T-Statistics*

Nilai *T-statistics* $\geq 1,96$ (*p-value* $\leq 0,05$) menandakan signifikansi statistik hubungan jalur antar variabel laten pada tingkat kepercayaan 95%.

c. *R² (Coefficient of Determination)*

R² merepresentasikan proporsi varians konstruk endogen yang dijelaskan prediktor eksogen, diklasifikasikan sebagai kuat ($\geq 0,75$), moderat ($\geq 0,50$), lemah ($\geq 0,25$).

d. *f² (Effect Size)*

Ukuran efek relatif konstruk eksogen terhadap endogen: kecil (0,02), sedang (0,15), besar ($\geq 0,35$).

e. *Q² (Predictive Relevance)*

Q² > 0 (via *blindfolding*) mengindikasikan kemampuan model memprediksi nilai indikator secara akurat.

3.10 Hasil Uji Mediasi

Sekaran dan Bougie (2016) mengkonseptualisasikan variabel mediasi sebagai mekanisme perantara yang mengelaborasi proses pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap dependen. Dalam penelitian ini, *work-life balance* diuji sebagai mediator yang menjembatani relasi kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*.

Hair et al. (2019) menetapkan bahwa signifikansi efek tidak langsung dievaluasi melalui *P-value* dari bootstrapping SmartPLS versi 4, dengan kriteria pengambilan keputusan:

a. *P-Value* $\leq 0,05$

Efek mediasi signifikan-statistik, mengonfirmasi *work-life balance* efektif memediasi hubungan kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*.

b. *P-Value* >0,05

Efek mediasi tidak signifikan, menunjukkan *work-life balance* tidak berfungsi sebagai perantara dalam jalur tersebut.

Prosedur *bootstrapping* (5.000 subsample) menghasilkan estimasi efek tidak langsung yang robust. Temuan uji mediasi akan mengungkap peran substansial *work-life balance* dalam menguatkan retensi karyawan store crew Generasi Z Alfamart Tangerang Selatan melalui peningkatan kepuasan kerja

3.11 Uji Hipotesis

Hair et al. (2019) pengujian hipotesis merupakan tahapan analisis statistik yang bertujuan menentukan apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak berdasarkan data empiris yang tersedia. Dalam penelitian ini, terdapat tujuh hipotesis yang diuji, yaitu:

1. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Work-Life Balance*.
4. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Work-Life Balance*.
5. *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.
6. *Work-Life Balance* memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*.
7. *Work-Life Balance* memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention*.

Proses uji hipotesis menggunakan SmartPLS dilakukan dengan fokus pada dua aspek utama:

a. *Path Coefficient*

Mengindikasikan kekuatan dan arah hubungan antar variabel, serupa dengan koefisien beta pada regresi. Nilai positif mengindikasikan

hubungan searah positif, sedangkan nilai negatif mengindikasikan hubungan negatif.

b. P-Value

Mengevaluasi signifikansi hubungan. Hipotesis diterima apabila $P\text{-Value} \leq 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%, yang menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik. Sebaliknya, hipotesis ditolak jika $P\text{-Value} > 0,05$ yang mengindikasikan tidak terdapat pengaruh signifikan.

Hasil pengujian ini memberikan bukti empiris mengenai hubungan antar variabel dalam model serta menegaskan peran *Work-Life Balance* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Statistik Deskriptif

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z sektor ritel Tangerang Selatan dengan peran mediasi *work-life balance*. Data primer diperoleh dari distribusi kuesioner kepada 104 responden yang merupakan store crew Alfamart wilayah Tangerang Selatan bertanggung jawab atas persiapan dan eksekusi operasional harian gerai.

Pengolahan data primer tersebut dilanjutkan dengan analisis statistik deskriptif yang berfungsi untuk menggambarkan, mengelompokkan, menyusun, serta memvisualisasikan data secara sistematis dalam penelitian. Pengumpulan data melalui kuesioner dilakukan selama periode Oktober-November 2025. Analisis deskriptif berikut menyajikan profil data responden secara terstruktur untuk memfasilitasi interpretasi yang mudah dan komprehensif.

4.1.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan *store crew* dari gerai Alfamart wilayah Tangerang Selatan sebanyak 104 orang. Berdasarkan hasil distribusi kuesioner kepada responden, dijabarkan gambaran karakteristik responden sebagai berikut:

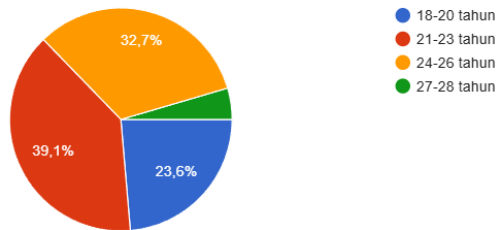
1. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh karakteristik responden berdasarkan usia sebagaimana digambarkan dalam Gambar berikut ini.

Usia

104 jawaban

 Salin diagram



Gambar 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Sumber : Data Penelitian, 2025

Gambar 4.1 diatas, responden dalam penelitian ini mayoritas berada pada rentang usia 21–23 tahun dengan proporsi 39,1% dari total 104 orang. Dominasi usia tersebut menunjukkan bahwa sampel didominasi oleh karyawan yang berada pada fase usia kerja produktif awal, sehingga relevan menggambarkan karakteristik Generasi Z di sektor ritel Alfamart Tangerang Selatan. Hal ini sejalan dengan temuan Firmansyah dan Wahyuningtyas (2025) yang menyatakan bahwa kelompok usia Generasi Z pada rentang kerja awal cenderung mendominasi sektor retail dengan energi tinggi dan ekspektasi pengembangan diri yang kuat.

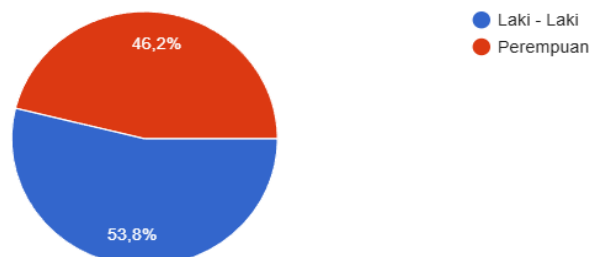
2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh karakteristik responden penelitian berdasarkan jenis kelamin sebagaimana digambarkan dalam Gambar berikut ini.

Jenis Kelamin

104 jawaban

 Salin diagram



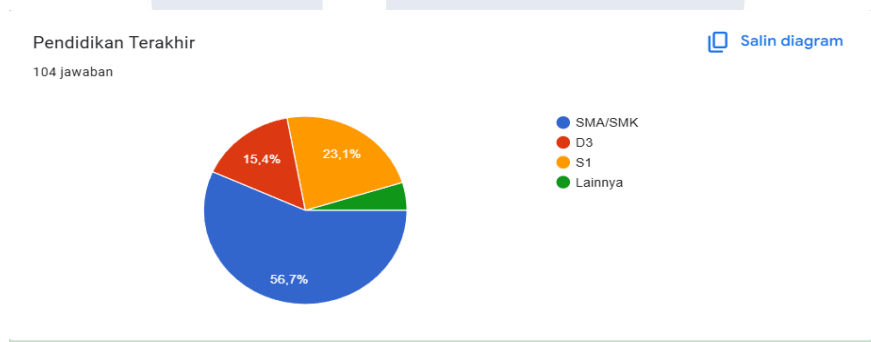
Gambar 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber : Data Penelitian, 2025

Gambar 4.2 di atas menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki sebesar 53,8% dari total 104 responden. Komposisi ini mengindikasikan bahwa tenaga kerja Generasi Z pada level operasional gerai Alfamart di Tangerang Selatan relatif seimbang secara gender, dengan sedikit dominasi laki-laki pada posisi *store crew* yang menuntut mobilitas fisik tinggi dan pola kerja shift.

3. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh deskripsi responden berdasarkan jenjang pendidikan terakhir sebagaimana digambarkan dalam Gambar berikut ini.



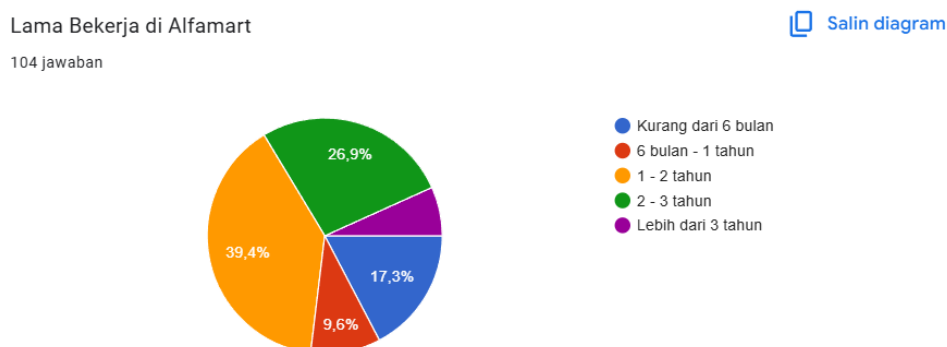
Gambar 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Sumber : Data Penelitian, 2025

Gambar 4.3 menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK sebesar 56,7%, disusul S1 sebesar 23,1%, D3 sebesar 15,4%, dan kategori lainnya sebesar 4,8% dari total 104 responden. Komposisi ini mengindikasikan bahwa karyawan Generasi Z di gerai Alfamart Tangerang Selatan didominasi lulusan sekolah menengah sesuai dengan persyaratan rekrutmen pada posisi *store crew*. Hal ini sejalan dengan temuan Sumari dan Malino (2024) yang menyatakan bahwa posisi operasional di sektor ritel modern umumnya diisi oleh lulusan SMA/SMK karena kualifikasi tersebut sudah dianggap memadai untuk menjalankan tugas pelayanan dan operasional gerai sehari-hari.

4. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh karakteristik responden berdasarkan masa kerja di Alfamart sebagaimana disajikan pada Gambar berikut ini.



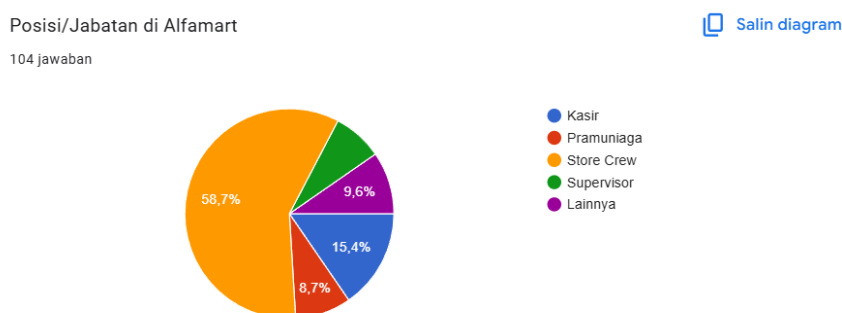
Gambar 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Sumber : Data Penelitian, 2025

Gambar 4.4 di atas menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja terbesar berada pada kategori 1–2 tahun sebesar 39,4% dari total 104 responden. Komposisi ini mencerminkan karakteristik tenaga kerja Generasi Z di gerai Alfamart yang relatif masih baru bergabung, sejalan dengan pola rekrutmen ritel modern yang intensif dan rotasi karyawan yang tinggi pada posisi operasional *store crew*.

5. Deskripsi Responden Berdasarkan Posisi/Jabatan

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh karakteristik responden berdasarkan masa kerja di Alfamart sebagaimana nampak dalam Gambar berikut ini.



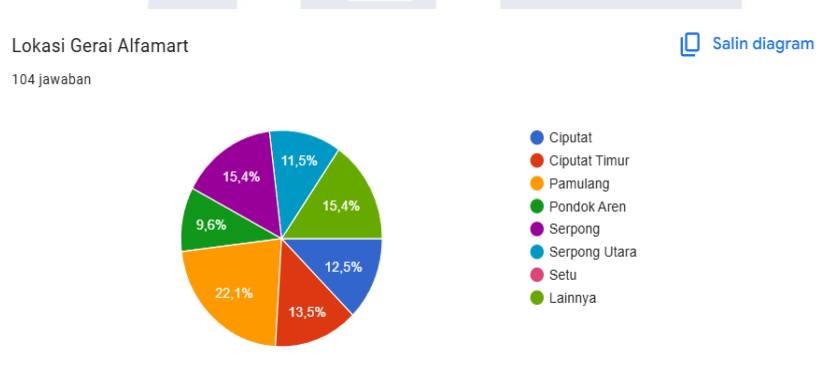
Gambar 4. 5 Deskripsi Responden Berdasarkan Posisi/Jabatan

Sumber : Data Penelitian, 2025

Gambar 4.5 di atas menunjukkan bahwa posisi/jabatan terbesar yang dimiliki responden adalah sebagai *store crew* sebesar 58,7% dari total 104 responden. *Store crew* merupakan ujung tombak operasional gerai yang bertanggung jawab langsung terhadap penataan barang, pelayanan pelanggan, dan kelancaran aktivitas harian di toko, sehingga porsi jabatan ini menjadi yang paling dominan dalam penelitian.

6. Deskripsi Responden Berdasarkan Lokasi Gerai

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh deskripsi responden berdasarkan Lokasi Gerai Alfamart di Tangerang Selatan sebagaimana nampak dalam Gambar berikut ini.



Gambar 4. 6 Deskripsi Responden Berdasarkan Lokasi Gerai

Sumber : Data Penelitian, 2025

Gambar 4.6 di atas menunjukkan bahwa responden terbesar berasal dari gerai yang berlokasi di Kecamatan Pamulang sebesar 22,1% dari total 104 responden. Dominasi responden dari Pamulang menggambarkan konsentrasi gerai Alfamart yang tinggi di kawasan tersebut serta tingginya penyerapan tenaga kerja Generasi Z di wilayah yang menjadi salah satu pusat aktivitas ekonomi di Tangerang Selatan.

4.1.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2019), Deskripsi variabel penelitian adalah untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul. Dalam penelitian ini, pengukuran setiap indikator dilakukan

dengan menggunakan skala Likert rentang 1–5, di mana 1 menunjukkan “sangat tidak setuju” dan 5 menunjukkan “sangat setuju”.

Menurut Sugiyono (2019), untuk menentukan interval kelas dari nilai rata-rata, dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = (\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}) \div \text{Jumlah Kelas}$$

$$\text{Interval Kelas} = (5 - 1) \div 5 = 4 \div 5 = 0,80$$

Hasil akhir dari perhitungan ini ditampilkan dalam bentuk tabel guna mempermudah pemahaman.

Tabel 4. 1 Kategori Penilaian Responden

Interval	Kategori
$1,00 \leq x \leq 1,80$	Sangat Rendah
$1,81 \leq x \leq 2,60$	Rendah
$2,61 \leq x \leq 3,40$	Cukup
$3,41 \leq x \leq 4,20$	Tinggi
$4,21 \leq x \leq 5,00$	Sangat Tinggi

Deskripsi variabel penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang persepsi responden terhadap variabel Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, *Work Life Balance*, dan *Turnover Intention* karyawan *Store Crew* Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.

1. Persepsi Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh persepsi responden terhadap setiap dimensi variabel kepuasan kerja sebagaimana disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4. 2 Tingkat Kepuasan Kerja

Dimensi	Kode Indikator	Persepsi Responden					Mean	Kategori
		ST S	TS	N	SS	SS		
Pekerjaan itu sendiri	X1.1	54	5	11	16	18	2.41	Rendah
	X1.2	10	40	16	20	18	2.96	Cukup
Gaji	X1.3	16	22	36	17	13	2.89	Cukup
	X1.4	19	19	26	21	19	3.02	Cukup
Promosi	X1.5	11	23	33	16	21	3.13	Cukup
Pengawasan	X1.6	16	29	20	24	15	2.93	Cukup
	X1.7	10	26	36	16	16	3.02	Cukup
Rekan Kerja	X1.8	15	29	26	15	19	2.94	Cukup

Sumber: Data Penelitian (2025)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa secara umum tingkat Kepuasan Kerja karyawan Generasi Z di gerai Alfamart Tangerang Selatan berada pada kategori “cukup”, sehingga kepuasan mereka masih berada pada level moderat. Dimensi dengan mean tertinggi adalah Promosi dengan nilai 3,13, yang mencerminkan bahwa peluang pengembangan karier dan promosi di Alfamart dipersepsikan relatif lebih baik dibandingkan dimensi lainnya.

Sebaliknya, dimensi dengan mean terendah adalah Pekerjaan itu sendiri dengan nilai 2,41 dan berada pada kategori “rendah”, yang menunjukkan bahwa karyawan kurang puas terhadap karakteristik pekerjaan sehari-hari, seperti rutinitas tugas, tekanan, dan beban fisik di gerai. Kondisi ini mengindikasikan perlunya perbaikan perancangan pekerjaan agar lebih menantang, bermakna, dan lebih selaras dengan ekspektasi karyawan Gen Z di sektor ritel Tangerang Selatan.

2. Persepsi Responden terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh persepsi responden terhadap setiap dimensi variabel kepemimpinan transformasional sebagaimana disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4. 3 Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Kode Indikator	Persepsi Responden					Mean	Kategori
		ST S	TS	N	SS	SS		
<i>Idealized Influence</i>	X2.1	10	9	14	18	53	3.91	Tinggi
	X2.2	6	13	30	39	16	3.44	Tinggi
<i>Inspirational Motivation</i>	X2.3	4	14	28	34	24	3.58	Tinggi
	X2.4	7	11	31	31	24	3.52	Tinggi
<i>Intellectual Stimulation</i>	X2.5	9	12	30	33	20	3.41	Tinggi
	X2.6	9	6	25	34	30	3.67	Tinggi
<i>Individualized Consideration</i>	X2.7	6	10	26	33	29	3.66	Tinggi
	X2.8	8	14	29	27	26	3.47	Tinggi

Sumber: Data Penelitian (2025)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa seluruh dimensi Kepemimpinan Transformasional pada atasan di gerai Alfamart Tangerang Selatan dinilai “tinggi”, sehingga gaya kepemimpinan mereka sudah dipersepsikan sangat baik oleh karyawan Generasi Z. Dimensi dengan mean tertinggi adalah *Intellectual Stimulation* (3,67) yang menggambarkan kemampuan atasan mendorong karyawan berpikir kreatif dan mencari cara kerja baru dalam operasional gerai.

Dimensi dengan mean terendah namun tetap “tinggi” adalah *Inspirational Motivation* (3,52), yang menunjukkan bahwa fungsi atasan sebagai pemberi motivasi dan pengarah visi masih dapat lebih dimaksimalkan. Secara singkat dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional di Alfamart Tangerang Selatan sudah diapresiasi positif oleh karyawan Gen Z dan menjadi modal penting untuk memperkuat komitmen serta keinginan mereka untuk tetap bertahan di perusahaan.

3. Persepsi Responden terhadap Variabel *Work Life Balance*

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh persepsi responden terhadap setiap dimensi variabel mediasi yaitu *Work Life Balance* sebagaimana disajikan pada Tabel 4.4.

Tabel 4. 4 Work Life Balance

Dimensi	Kode Indikator	Persepsi Responden					Mean	Kategori
		ST S	TS	N	SS	SS		
<i>Work Interference with Personal Life (WIPL)</i>	M.1	21	18	22	23	30	3.03	Cukup
	M.2	2	11	33	33	25	3.65	Tinggi
<i>Personal Life Interference with Work (PLIW)</i>	M.3	1	13	28	33	29	3.73	Tinggi
	M.4	1	11	26	31	35	3.85	Tinggi
<i>Work-Personal Life Enhancement (WPLE)</i>	M.5	2	6	31	28	37	3.88	Tinggi
	M.6	1	6	22	32	43	4.06	Tinggi

Sumber: Data Penelitian (2025)

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa secara umum persepsi karyawan Generasi Z di gerai Alfamart Tangerang Selatan terhadap *Work-Life Balance* berada pada kategori “tinggi”, yang berarti keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi dinilai sudah cukup baik. Dimensi dengan mean tertinggi adalah *Work-Personal Life Enhancement* (WPLE) dengan nilai 4,06, sehingga pekerjaan di Alfamart dipersepsikan mampu memberi nilai tambah bagi kehidupan pribadi karyawan.

Dimensi dengan mean terendah adalah *Work Interference with Personal Life* (WIPL) indikator WLB1.1 dengan nilai 3,03 yang masih berada pada kategori “cukup”, sehingga sesekali karyawan masih merasakan pekerjaan mengganggu waktu pribadi, terutama terkait sistem shift dan beban operasional gerai.

4. Persepsi Responden terhadap Variabel *Turnover Intention*

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh persepsi responden terhadap setiap dimensi variabel mediasi yaitu *Turnover Intention* sebagaimana disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4. 5 Turnover Intention

Dimensi	Kode Indikator	Persepsi Responden					Mean	Kategori
		S T S	TS	N	SS	SS		
Dukungan Organisasi	Y.1	1	21	25	26	31	3.63	Tinggi
	Y.2	3	22	24	33	22	3.47	Tinggi
	Y.3	3	16	31	31	23	3.53	Tinggi

Keseimbangan Pekerjaan	Y.4	2	18	31	39	14	3.43	Tinggi
Kepuasan Pekerjaan	Y.5	1	20	30	29	24	3.53	Tinggi
Kemudahan Pekerjaan	Y.6	2	16	30	38	18	3.52	Tinggi
Kesejahteraan Psikologis	Y.7	1	15	34	28	26	3.61	Tinggi
	Y.8	2	22	26	39	15	3.41	Tinggi

Sumber: Data Penelitian (2025)

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di gerai Alfamart Tangerang Selatan berada pada kategori “tinggi”, dengan mean berkisar antara 3,41 sampai 3,61. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum responden memiliki kecenderungan niat keluar yang relatif kuat, baik terkait dukungan organisasi, keseimbangan pekerjaan, kepuasan pekerjaan, kemudahan pekerjaan, maupun kesejahteraan psikologis.

Indikator dengan mean tertinggi adalah kemudahan pekerjaan (Y.7) dengan nilai 3,61, yang menunjukkan bahwa ketika pekerjaan dirasa kurang mudah atau kurang efisien, keinginan untuk berpindah kerja semakin menguat, serta peningkatan kesejahteraan psikologis agar niat keluar karyawan Gen Z dapat ditekan.

4.1.2 Statistik Inferensial: Structural Equation Modeling-Partial Least Square SEM PLS

4.1.2.1 Pengujian Measurement Model/Outer Model

Pengujian model pengukuran penelitian ini diperoleh dengan menjalankan PLS Algorithm dalam aplikasi SMART PLS versi 4 sebagai berikut:

1. Pengujian Validitas

a. Uji *Convergent Validity*

Pengujian validitas pada indikator reflektif dilakukan melalui evaluasi model pengukuran reflektif dengan menelaah nilai *outer loading* pada setiap indikator untuk menilai validitas *konvergen* dan diskriminan.

b. Uji *convergent validity* dengan *Outer Loading*

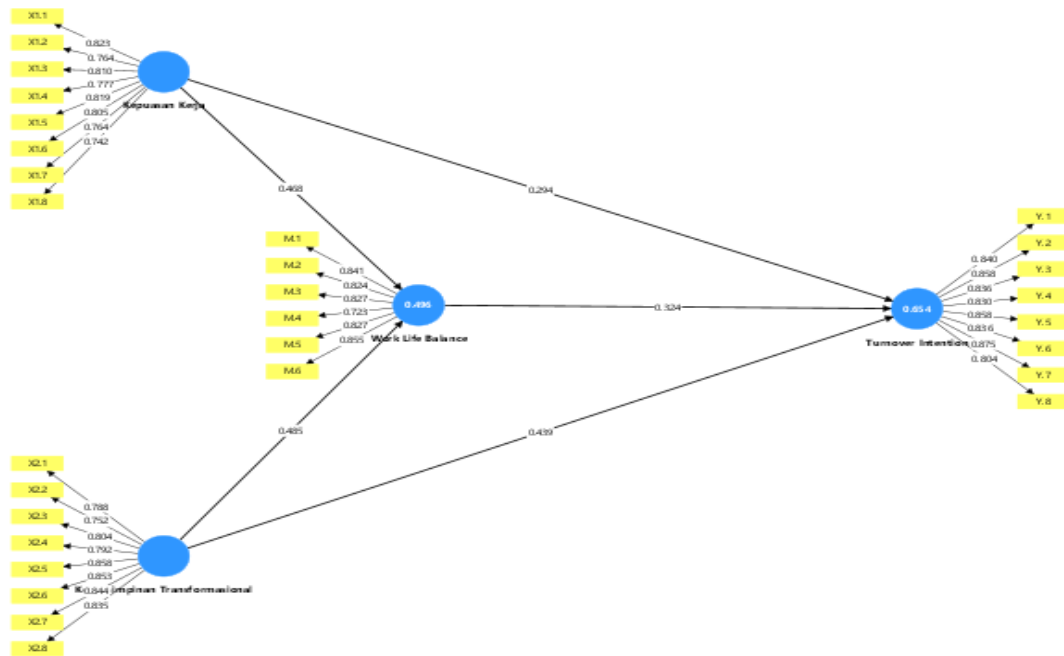
Dimensi dan variabel dinyatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,7$. Hasil pengujian *convergent validity* disajikan dalam Tabel berikut:

Tabel 4. 6 Outer Loading Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kepuasan Kerja	Pekerjaan Itu Sendiri	X1.1	0.823	Valid
		X1.2	0.764	Valid
	Gaji	X1.3	0.810	Valid
		X1.4	0.777	Valid
	Promosi	X1.5	0.819	Valid
	Pengawasan	X1.6	0.805	Valid
		X1.7	0.764	Valid
	Rekan Kerja	X1.8	0.742	Valid
Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized Influence</i>	X2.1	0.788	Valid
		X2.2	0.752	Valid
	<i>Inspirational Motivation</i>	X2.3	0.804	Valid
		X2.4	0.792	Valid
	<i>Intellectual Stimulation</i>	X2.5	0.858	Valid
		X2.6	0.853	Valid
	<i>Individualized Consideration</i>	X2.7	0.844	Valid
		X2.8	0.835	Valid
<i>Work Life Balance</i>	<i>Work Interference with Personal Life (WIPL)</i>	M.1	0.841	Valid
		M.2	0.824	Valid
	<i>Personal Life Interference with Work (PLIW)</i>	M.3	0.827	Valid
		M.4	0.723	Valid
	<i>Work-Personal Life Enhancement (WPLE)</i>	M.5	0.827	Valid
		M.6	0.855	Valid
<i>Turnover Intention</i>	Dukungan Organisasi	Y.1	0.840	Valid
		Y.2	0.858	Valid
	Keseimbangan Pekerjaan	Y.3	0.836	Valid
		Y.4	0.830	Valid
	Kepuasan Pekerjaan	Y.5	0.858	Valid
		Y.6	0.836	Valid
	Kemudahan Kerja	Y.7	0.875	Valid
		Y.8	0.804	Valid
	Kesejahteraan Psikologis			

Sumber: Data Output PLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas, seluruh indikator pada variabel Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, *Work-Life Balance*, dan *Turnover Intention* di Alfamart memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$, sehingga seluruh indikator tersebut memenuhi kriteria validitas *konvergen* dan dinyatakan layak digunakan dalam penelitian ini. Nilai *outer loading* masing-masing indikator disajikan pada gambar berikut.



Gambar 4. 7 Olahan Data SEM

Sumber: Data Penelitian (2025)

c. Convergent validity dengan *Average Variance Extracted* (AVE)

Convergent validity juga dapat dievaluasi melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Sebuah instrumen dianggap memenuhi kriteria validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih dari 0,5. Nilai $AVE \geq 0,5$ menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan setidaknya 50% varians dari indikator-indikator yang menyusunnya Ghazali (2018). Hasil pengujian validitas konvergen dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. 7 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) Model Penelitian

Variable	AVE Variable	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.662	Valid
Kepemimpinan Transformasional	0.667	Valid
<i>Work Life Balance</i>	0.668	Valid
<i>Turnover Intention</i>	0.709	Valid

Sumber: Data Output PLS (2025)

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa seluruh variabel penelitian, yaitu Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, *Work Life Balance*, dan *Turnover Intention* memiliki nilai AVE lebih besar dari >0.5 . Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas konvergen yang baik, sehingga indikator-indikator yang membentuk keempat variabel tersebut

dinyatakan mampu menjelaskan varians konstruknya secara memadai dan layak digunakan dalam model penelitian.

d. Uji *Discriminant Validity*

Discriminant Validity bertujuan untuk mengetahui bahwa indikator reflektif yang dipergunakan merupakan alat pengukur yang baik bagi konstruknya berdasarkan prinsip bahwa setiap indikator harus berkorelasi tinggi terhadap konstruknya. Dalam penelitian ini dilakukan 2 langkah pengujian *Discriminant validity* menggunakan aplikasi SEM PLS versi 4 dengan melihat nilai *cross loading* pada masing-masing variabel, dan nilai *Fornell-Lacker*.

1) Uji *Discriminant Validity* dengan *Cross Loading*

Nilai *cross loading* untuk setiap konstruk dievaluasi untuk memastikan bahwa korelasi indikator terhadap konstruk asalnya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya terhadap konstruk lain. Penilaian dilakukan dengan membandingkan besarnya hubungan masing-masing indikator dengan variabel yang diukurnya dan dengan variabel laten lainnya.

Pada Tabel 4.8 terlihat bahwa nilai *cross loading* setiap indikator terhadap variabel latennya (yang ditandai dengan angka bercetak tebal) selalu lebih besar daripada korelasi indikator tersebut dengan variabel laten lain. Kondisi ini menunjukkan bahwa kuesioner mampu membedakan antar konstruk secara memadai, sehingga kriteria *discriminant validity* telah terpenuhi.

Tabel 4. 8 Nilai Cross Loading Variabel Penelitian

Indikator	Var. KT	Var. KK	Var. TI	Var. WLB	Keterangan
M.1	0.469	0.472	0.641	0.841	Valid
M.2	0.414	0.429	0.582	0.824	Valid
M.3	0.462	0.430	0.587	0.827	Valid
M.4	0.375	0.370	0.456	0.723	Valid
M.5	0.417	0.410	0.610	0.827	Valid
M.6	0.443	0.391	0.565	0.855	Valid
X1.1	0.146	0.823	0.484	0.469	Valid
X1.2	0.020	0.764	0.332	0.452	Valid
X1.3	0.039	0.810	0.357	0.340	Valid

X1.4	0.070	0.777	0.381	0.382	Valid
X1.5	0.092	0.819	0.436	0.393	Valid
X1.6	0.119	0.805	0.422	0.491	Valid
X1.7	0.024	0.764	0.332	0.315	Valid
X1.8	0.019	0.742	0.366	0.338	Valid
X2.1	0.788	0.162	0.512	0.357	Valid
X2.2	0.752	0.060	0.410	0.364	Valid
X2.3	0.804	0.030	0.545	0.470	Valid
X2.4	0.792	0.144	0.515	0.472	Valid
X2.5	0.858	0.011	0.519	0.421	Valid
X2.6	0.853	0.084	0.506	0.443	Valid
X2.7	0.844	0.096	0.578	0.512	Valid
X2.8	0.835	0.005	0.546	0.378	Valid
Y.1	0.515	0.440	0.840	0.560	Valid
Y.2	0.583	0.464	0.858	0.579	Valid
Y.3	0.512	0.464	0.836	0.618	Valid
Y.4	0.535	0.340	0.830	0.613	Valid
Y.5	0.549	0.394	0.858	0.601	Valid
Y.6	0.561	0.431	0.836	0.660	Valid
Y.7	0.562	0.442	0.875	0.577	Valid
Y.8	0.460	0.378	0.804	0.537	Valid

Sumber: Data Penelitian (2023)

2) Uji *Discriminant Validity* dengan *Fornell-Larcker Criterion*

Pengujian *discriminant validity* juga mempergunakan *Fornell-Larcker Criterion*. Metode ini menyarankan untuk membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE setiap variabel laten dengan korelasi antara variabel laten lainnya dalam model. Berikut disajikan hasil pengujian *discriminant validity* dari *Fornell-Larcker Criterion*.

Tabel 4.7

Tabel 4. 9 Analisis *Fornell-Larcker Criterion*

	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	<i>Turnover Intention</i>	<i>Work Life Balance</i>
Kepemimpinan Transformasional	0.816			
Kepuasan Kerja	0.090	0.789		
<i>Work Life Balance</i>	0.636	0.499	0.842	
<i>Turnover Intention</i>	0.528	0.512	0.706	0.817

Sumber: Output PLS (2025)

Tabel *Fornell-Larcker Criterion* menyatakan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk laten lainnya dalam model. Pada Tabel 4.9 terlihat bahwa nilai diagonal (akar kuadrat AVE) untuk Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, *Work Life Balance*, dan *Turnover Intention* masing-masing lebih tinggi dibandingkan korelasi di baris dan kolom yang sama.

2. Pengujian Reliabilitas

Setelah uji validitas model pengukuran dinyatakan terpenuhi, tahap berikutnya adalah menguji reliabilitas pada *reflective measurement model*. Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi dan kestabilan indikator dalam mengukur variabel laten. Menurut Ghazali (2018), reliabilitas konstruk dievaluasi melalui nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* (CR), dan ρ_A . Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,60$, *Composite Reliability* $\geq 0,70$ (atau 0,60–0,70 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat eksploratif), serta $\rho_A \geq 0,70$. Ringkasan hasil perhitungan ketiga indeks reliabilitas tersebut dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 10 *Cronbach's Alpha*, ρ_A dan *Composite Reliability* dari Variabel Model Penelitian

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.928	0.932	0.941	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.913	0.919	0.929	Reliabel
<i>Turnover Intention</i>	0.941	0.943	0.951	Reliabel
<i>Work Life Balance</i>	0.900	0.905	0.923	Reliabel

Sumber: Data Output PLS (2025)

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa seluruh variabel penelitian, yaitu Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*, dan *Work Life Balance* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,60$ dan nilai *Composite Reliability* $\geq 0,70$ serta $\rho_A \geq 0,70$. Nilai-nilai tersebut lebih besar dari batas minimum yang disyaratkan sehingga menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik pada setiap konstruk.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga instrumen yang digunakan dinyatakan handal dalam mengukur Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, *Work Life Balance*, dan *Turnover Intention* pada karyawan Alfamart.

4.1.2.2 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

1. Uji Ketepatan Model

Tahap kedua yang dilakukan setelah pengujian *reflektive measurement model* (*Outer model*) adalah melakukan pengujian *Model Struktural* (*inner model*). Uji *inner model* dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten dalam model struktural, yaitu pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention*, serta pengaruh *Work Life Balance* sebagai variabel mediasi di antara variabel tersebut. Evaluasi model struktural mencakup beberapa indikator utama, yaitu *collinearity* antar konstruk yang dinilai melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), signifikansi dan kekuatan koefisien jalur yang diuji menggunakan nilai T-Statistics dan p-value melalui prosedur *bootstrapping*, koefisien determinasi (R^2) untuk menilai kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan varians variabel endogen, *effect size* (f^2) untuk melihat kontribusi masing-masing konstruk eksogen, serta *predictive relevance* (Q^2) untuk menilai kemampuan prediktif model terhadap konstruk endogen Hair et al. (2019).

R^2 dan R^2 *Adjusted* digunakan untuk menilai seberapa besar varians konstruk laten endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten eksogen dalam model. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik kemampuan model struktural dalam menjelaskan variabel endogen. Sementara itu, *Predictive Relevance* (Q^2), yang diperoleh melalui prosedur *blindfolding*, digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang memadai terhadap konstruk endogen (Hair et al., 2019).

a. Uji Koefisien Determinasi / R Square (R^2)

Pengujian *koefisien determinasi* digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan varians variabel laten endogen. Analisis nilai R square (R^2) untuk setiap variabel laten endogen menunjukkan seberapa besar proporsi varians yang dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen yang mempengaruhinya. Nilai R^2 berada pada rentang 0 sampai 1; semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen (Hair

et al., 2019). Secara umum, nilai R^2 dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu 0,75 (tinggi), 0,50 (moderat), dan 0,25 (lemah).

Tabel 4. 11 Nilai R Square pada Variabel Endogen

Endogen	R Square	Adjusted R Square	Indikasi Model
<i>Turnover Intention</i>	0.654	0.644	Moderat
<i>Work Life Balance</i>	0.496	0.486	Moderat

Sumber: Hasil Output PLS (2023)

Berdasarkan Tabel di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai R square *Work-Life Balance* sebesar 0,496 atau 49,6%. Artinya, keragaman *Work-Life Balance* mampu dijelaskan oleh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional sebesar 49,6%, atau dengan kata lain kontribusi Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Work-Life Balance* adalah 49,6%, sedangkan sisanya sebesar 50,4% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini.
2. Nilai R square *Turnover Intention* sebesar 0,654 atau 65,4%. Hal ini menunjukkan bahwa keragaman *Turnover Intention* mampu dijelaskan oleh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan *Work-Life Balance* sebesar 65,4%, atau dengan kata lain kontribusi Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* adalah 65,4%, sedangkan sisanya sebesar 34,6% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model.

b. Nilai f -squares

Nilai f -square (f^2) mengukur dampak relatif dari konstruk eksogen terhadap konstruk endogen, dengan kategori kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35).

Tabel 4. 12 Nilai F -squares pada Variabel Endogen

	Original Sample (O)
Kepemimpinan Transformasional \rightarrow <i>Turnover Intention</i>	0.377
Kepemimpinan Transformasional \rightarrow <i>Work Life Balance</i>	0.464
Kepuasan Kerja \rightarrow <i>Turnover Intention</i>	0.173
Kepuasan Kerja \rightarrow <i>Work Life Balance</i>	0.431
Work Life Balance \rightarrow <i>Turnover Intention</i>	0.153

Sumber: Data Output PLS (2025)

Berdasarkan Tabel 4.12, nilai f^2 Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,377 yang berada di atas 0,35 sehingga termasuk

kategori efek besar. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan pada Kepemimpinan Transformasional memberikan dampak substantif yang kuat terhadap perubahan *Turnover Intention* karyawan Alfamart.

Nilai f^2 Kepemimpinan Transformasional terhadap *Work-Life Balance* sebesar 0,464, juga berada pada kategori efek besar. Artinya, Kepemimpinan Transformasional merupakan konstruk yang sangat penting dalam menjelaskan variasi *Work-Life Balance* karyawan Alfamart.

Selanjutnya, nilai f^2 Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,173 yang termasuk kategori efek sedang. Kondisi ini mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja memberikan kontribusi yang cukup berarti namun tidak sekuat Kepemimpinan Transformasional dalam memengaruhi *Turnover Intention* karyawan Alfamart.

Nilai f^2 Kepuasan Kerja terhadap *Work-Life Balance* sebesar 0,431 termasuk kategori efek besar, yang berarti Kepuasan Kerja memiliki peranan kuat dalam meningkatkan *Work-Life Balance* karyawan Alfamart. Terakhir, nilai f^2 *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,153 berada pada kategori efek sedang, sehingga *Work-Life Balance* memberikan pengaruh yang cukup penting dalam menurunkan keinginan keluar (*turnover intention*) karyawan Alfamart.

c. Uji *Predictive Relevance* (Q^2)

Langkah selanjutnya untuk pengujian *Inner model* dapat dilakukan dengan melihat nilai Q^2 *Predictive Relevance* mengukur kemampuan prediktif model melalui prosedur *blindfolding*, dengan kriteria $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif.

Tabel 4. 13 Nilai Q^2 -Square pada Variabel Endogen

Endogen	Q^2 <i>Predictive Relevance</i>
<i>Work Life Balance</i>	0.466
<i>Turnover Intention</i>	0.582

Sumber: Data Output PLS (2025)

Berdasarkan output PLS pada Tabel di atas, nilai Q^2 *predict* untuk konstruk *Work-Life Balance* sebesar 0,466 dan untuk *Turnover Intention* sebesar 0,582. Menurut Hair et al. (2019), nilai Q^2 *predict* yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif, sedangkan nilai sekitar 0,35 atau

lebih dapat dikategorikan memiliki kemampuan prediksi yang kuat. Dengan demikian, model PLS-SEM dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap *Work-Life Balance* dan kemampuan prediktif yang kuat terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Alfamart, sehingga secara keseluruhan model dinilai layak digunakan untuk menjelaskan perilaku variabel endogen dalam konteks penelitian ini.

4.2 Uji Hipotesis

Setelah model pengukuran reflektif (*outer model*) dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah pengujian model struktural (*inner model*). Pengujian *inner model* bertujuan untuk menilai apakah hubungan antar variabel laten eksogen (Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional) dan variabel laten endogen (*Work-Life Balance* dan *Turnover Intention*) pada karyawan Alfamart sesuai dengan hipotesis yang diajukan berdasarkan panduan *PLS-SEM* Hair et al. (2019). Evaluasi model struktural dilakukan melalui nilai R^2 dan R^2 adjusted untuk menilai daya jelaskan model, *effect size* (f^2) untuk melihat kontribusi masing-masing konstruk eksogen serta nilai $Q^2_{predict}$ untuk menilai kemampuan prediktif model terhadap *Work-Life Balance* dan *Turnover Intention*.

Setelah model struktural memenuhi kriteria tersebut, pengujian hipotesis antar konstruk dilakukan dengan prosedur resampling *bootstrapping* pada tingkat signifikansi 5% menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Pengujian hipotesis ini menilai pengaruh langsung dan tidak langsung Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* melalui *Work-Life Balance* berdasarkan nilai *path coefficient*, *T-statistics*, dan *p-value*.

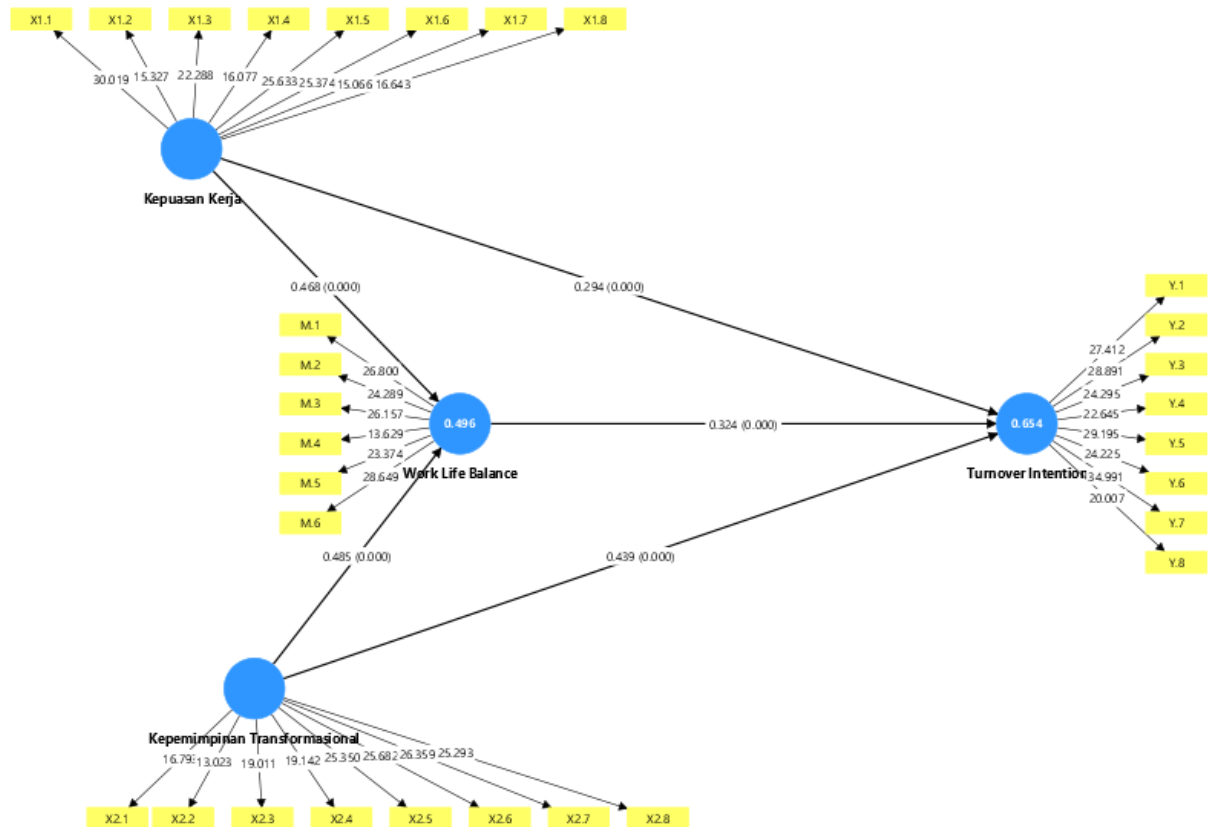
Hasil pengujian ini digunakan untuk menentukan apakah hubungan yang dihipotesiskan dalam penelitian mengenai karyawan Alfamart diterima atau ditolak, dan selanjutnya disajikan dalam output PLS yang dijabarkan pada subbagian berikutnya.

Tabel 4. 14 Nilai *Patch Coefficient*, *T statistic*, dan *P Values*

Hubungan Antar Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Standar Deviasi (STDEV)</i>	<i>T statistic (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Pengaruh Langsung					
KT → TI	0,439	0,059	7,450	0,000	Berpengaruh Positif & Signifikan
KT → WLB	0,435	0,061	7,921	0,001	Berpengaruh Positif & Signifikan
KK → TI	0,294	0,070	4,197	0,000	Berpengaruh Positif & Signifikan
KK → WLB	0,468	0,072	6,530	0,000	Berpengaruh Positif & Signifikan
WLB → TI	0,324	0,083	3,898	0,000	Berpengaruh Positif & Signifikan
Pengaruh Tidak Langsung					
KT→WLB→TI	0,157	0,042	3,779	0,000	Berpengaruh Positif & Signifikan
KK→WLB→TI	0,152	0,049	3,006	0,002	Berpengaruh Positif & Signifikan

Sumber: Data Output PLS (2025)





Gambar 4. 8 Hasil Uji Hipotesis (2025)

Berdasarkan tabel 4.11, dan gambar 4.8. sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*

Pengujian pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,439 dengan nilai *T-statistics* sebesar 7,450 dan *P-value* sebesar 0,000. Karena nilai *T-statistics* > *T-tabel* (1,652) dan *P-value* < 0,05, maka terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel *Turnover Intention*. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* “diterima”.

2. Hipotesis 2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance*

Pengujian pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Work-Life Balance* menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,435 dengan nilai *T-statistics* sebesar 7,921 dan *P-value* sebesar 0,000. Karena nilai *T-statistics* > *T-tabel* (1,652) dan *P-value* < 0,05, maka terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel *Work-Life Balance*. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance* “diterima”.

3. Hipotesis 3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*

Pengujian pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,294 dengan *T-statistics* sebesar 4,197 dan *P-value* sebesar 0,000. Karena *T-statistics* > 1,652 dan *P-value* < 0,05, maka terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel *Turnover Intention*. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* “diterima”.

4. Hipotesis 4: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance*

Pengujian pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Work-Life Balance* menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,468 dengan nilai *T-statistics* sebesar 6,530 dan *P-value* sebesar 0,000. Karena *T-statistics* > 1,652 dan *P-value* < 0,05, maka terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel *Work-Life Balance*. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance* “diterima”.

5. Hipotesis 5: *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*

Pengujian pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,324 dengan nilai *T-statistics* sebesar 3,898 dan *P-value* sebesar 0,000. Karena nilai *T-statistics* > 1,652 dan *P-value* < 0,05, maka terdapat pengaruh positif dan signifikan antara

variabel *Work-Life Balance* terhadap variabel *Turnover Intention*. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* “diterima”.

6. Hipotesis 6: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Work-Life Balance*

Pengujian pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* melalui *Work-Life Balance* menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,157 dengan nilai *T-statistics* sebesar 3,779 dan *P-value* sebesar 0,000. Karena *T-statistics* > 1,652 dan *P-value* < 0,05, maka terdapat pengaruh mediasi yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan *Turnover Intention* melalui *Work-Life Balance*. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Work-Life Balance* “diterima”.

7. Hipotesis 7: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Work-Life Balance*

Pengujian pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* melalui *Work-Life Balance* menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,152 dengan nilai *T-statistics* sebesar 3,046 dan *P-value* sebesar 0,002. Karena *T-statistics* > 1,652 dan *P-value* < 0,05, maka terdapat pengaruh mediasi yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* melalui *Work-Life Balance*. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Work-Life Balance* “diterima”.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover*

Intention

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini menggambarkan bahwa semakin tinggi Kepemimpinan

Transformasional yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z di gerai Alfamart, maka kecenderungan mereka untuk memiliki niat keluar dari perusahaan juga semakin besar. Dalam dinamika industri ritel modern yang menuntut kinerja tinggi dan perubahan cepat, gaya kepemimpinan yang menekankan visi besar, dorongan inovasi, dan standar kinerja yang tinggi belum sepenuhnya diimbangi dengan harapan Generasi Z terhadap keamanan kerja, prospek karier, dan kesejahteraan jangka panjang, sehingga mendorong sebagian karyawan untuk mempertimbangkan peluang kerja lain yang dinilai lebih menjanjikan.

Dimensi Kepemimpinan Transformasional yang kuat dalam penelitian ini tercermin pada perilaku atasan yang sering memberikan arahan, motivasi, dan dorongan untuk bekerja di atas standar. Atasan mendorong karyawan agar lebih proaktif, cepat beradaptasi, dan bersedia mengambil tanggung jawab tambahan di toko. Ketika tuntutan ini tidak diikuti dengan pengaturan beban kerja yang wajar, kejelasan jalur promosi, serta penghargaan yang sepadan, karyawan Gen Z cenderung menilai bahwa pengorbanan yang mereka keluarkan belum seimbang dengan imbalan yang diterima, sehingga *Turnover Intention* tetap tinggi. Kondisi ini sejalan dengan Soleha (2025) yang menemukan bahwa pada karyawan ritel Generasi Z, kepemimpinan transformasional dapat menurunkan niat keluar hanya jika diiringi dukungan organisasional yang kuat, Ramadhani dan Wardani (2025) yang menunjukkan bahwa dimensi *inspirational motivation* baru efektif menekan *Turnover Intention* ketika karyawan merasakan hubungan emosional positif dengan atasan.

Khalilah Amalia (2024) pada perusahaan ritel berkelanjutan menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* apabila dikombinasikan dengan praktik manajemen SDM yang partisipatif dan adil, seperti *green HRM* dan kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan hidup. Perbedaan hasil ini menguatkan penjelasan *Social Exchange Theory* dalam penelitian ini bahwa efek Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* sangat bergantung pada sejauh mana karyawan menilai pertukaran antara tuntutan dan imbalan sebagai sesuatu yang adil. Ketika karyawan Gen Z Alfamart merasa bahwa tuntutan tinggi dari pemimpin tidak sepenuhnya diimbangi dengan kompensasi, pengembangan

karier, dan *Work-Life Balance* yang sesuai, mereka tetap memilih untuk meningkatkan *Turnover Intention* meskipun dipimpin oleh figur yang secara perilaku sudah tergolong transformatif

4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap *Work-Life*

Balance

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance*. Temuan ini menggambarkan bahwa semakin baik penerapan Kepemimpinan Transformatif pada atasan langsung karyawan Generasi Z di gerai Alfamart, maka *Work-Life Balance* karyawan akan semakin meningkat. Dalam konteks industri ritel modern yang menuntut kerja sistem shift, target penjualan, dan multitugas, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan dan ditingkatkan oleh manajemen perusahaan. Salah satu faktor vital yang mempengaruhi *Work-Life Balance* adalah gaya kepemimpinan atasan yang mampu memberikan dukungan, fleksibilitas, dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi karyawan.

Dimensi Kepemimpinan Transformatif yang paling menonjol dalam penelitian ini tercermin pada kemampuan atasan memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian individual kepada *store crew*. Indikator-indikator seperti atasan yang memberi contoh yang baik, menyampaikan visi kerja yang jelas, memberikan umpan balik yang membangun, serta bersedia membantu pengaturan jadwal kerja ketika karyawan memiliki keperluan pribadi, menjadi bentuk perilaku yang paling diapresiasi oleh karyawan Gen Z. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara manusiawi dan diajak berdiskusi tentang penjadwalan maupun pembagian tugas, mereka lebih mudah menyeimbangkan waktu antara pekerjaan, keluarga, dan aktivitas pribadi. Sebaliknya, pada unit yang atasannya masih cenderung hanya berfokus pada target, keluhan mengenai kelelahan, sulit mengatur waktu, dan kurangnya ruang istirahat lebih sering muncul, yang menandakan *Work-Life Balance* yang rendah.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Hidayat et al. (2021) dan Santoso et al. (2023) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatif berkontribusi

dalam menciptakan iklim kerja yang suportif dan fleksibel sehingga membantu karyawan mencapai *Work-Life Balance* yang lebih baik. Siregara et al. (2023) juga menemukan bahwa pemimpin yang memberikan inspirasi, dukungan emosional, dan kesempatan partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat mengurangi konflik kerja-keluarga dan meningkatkan persepsi kesejahteraan karyawan. Dalam konteks *store crew* Alfamart Generasi Z, hasil penelitian ini menguatkan bahwa pengembangan kompetensi supervisor sebagai pemimpin transformasional bukan sekadar pengawas target merupakan langkah strategis untuk memperbaiki *Work-Life Balance* dan pada akhirnya mendukung keberlanjutan tenaga kerja muda di sektor ritel.

4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini menggambarkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja yang dirasakan karyawan Generasi Z di gerai Alfamart, maka kecenderungan mereka untuk memiliki niat keluar juga meningkat. Dalam konteks industri ritel yang mobilitas tenaga kerjanya tinggi, kondisi ini menunjukkan bahwa bagi Generasi Z, rasa puas terhadap pekerjaan saat ini tidak selalu identik dengan keinginan untuk bertahan dalam jangka panjang. Mereka cenderung melihat pengalaman kerja di Alfamart sebagai tahap awal pengembangan diri, sehingga ketika sudah merasa cukup puas dan percaya diri dengan kompetensinya, mereka justru lebih berani untuk mencari peluang karier yang dianggap lebih prospektif di tempat lain.

Dimensi Kepuasan Kerja yang relatif tinggi dalam penelitian ini antara lain berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja dan suasana kerja di gerai yang dinilai cukup menyenangkan. Rekan kerja yang suportif, suasana tim yang kompak, dan komunikasi yang cair membuat karyawan merasa nyaman menjalani rutinitas harian. Namun, masih terdapat dimensi yang dinilai sedang hingga rendah, seperti persepsi terhadap gaji, peluang promosi, dan beban kerja yang berat akibat sistem shift dan multitugas. Kenyamanan sosial di tempat kerja dengan ketidakpuasan terhadap prospek jangka panjang ini mendorong sebagian karyawan Gen Z untuk memanfaatkan pengalaman positif di Alfamart sebagai

modal berpindah ke perusahaan lain yang menawarkan gaji lebih tinggi, jam kerja lebih fleksibel, atau jenjang karier yang lebih jelas.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Darmawan dan Natsir et al. (2025) yang menunjukkan bahwa pada karyawan muda di sektor ritel, *Turnover Intention* tidak hanya dipengaruhi oleh ketidakpuasan, tetapi juga oleh orientasi karier dan daya tarik peluang eksternal. Kidamu (2025) dan Rahman (2023) juga menegaskan bahwa meskipun secara umum Kepuasan Kerja berperan menurunkan *Turnover Intention*, pada kelompok Generasi Z pengaruh tersebut dapat berubah arah ketika faktor gaji, promosi, dan ekspektasi masa depan tidak terpenuhi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa manajemen Alfamart perlu memadukan upaya peningkatan Kepuasan Kerja dengan kebijakan pengembangan karier dan kompensasi yang lebih kompetitif, agar karyawan Gen Z yang sudah merasa nyaman dengan pekerjaannya tidak justru terdorong untuk mencari peluang yang lebih menarik di luar perusahaan.

4.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Work-Life Balance*

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance*. Temuan ini menggambarkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja yang dirasakan karyawan Generasi Z di gerai Alfamart, maka *Work-Life Balance* yang mereka alami juga akan semakin baik. Dalam situasi kerja ritel yang menuntut jam kerja bergilir, beban multitugas, dan target penjualan harian, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih mampu menerima tuntutan tersebut dan mengelolanya tanpa merasakan konflik yang berlebihan antara peran kerja dan kehidupan pribadi. Kepuasan terhadap lingkungan kerja, dukungan atasan, dan hubungan yang harmonis dengan rekan kerja membantu karyawan menilai beban shift yang padat sebagai sesuatu yang masih wajar dan dapat dinegosiasikan.

Dimensi Kepuasan Kerja yang paling kuat dalam penelitian ini berkaitan dengan hubungan antar rekan kerja dan kenyamanan suasana kerja di gerai. *Store crew* yang merasakan dukungan sosial, kekompakan tim, dan komunikasi yang terbuka akan lebih mudah berbagi tugas, saling membantu ketika beban kerja tinggi, serta bergantian mengatur jadwal apabila ada kebutuhan pribadi. Di sisi lain, dimensi yang dinilai lebih rendah seperti gaji dan peluang promosi menunjukkan

bahwa meskipun beberapa aspek belum ideal, selama karyawan merasa dihargai secara sosial dan mendapatkan dukungan dalam pekerjaan, mereka masih mampu menata keseimbangan hidupnya. Kondisi ini menjelaskan mengapa peningkatan Kepuasan Kerja dalam aspek hubungan dan lingkungan kerja dapat berdampak langsung pada meningkatnya *Work-Life Balance*, walaupun masih ada catatan terhadap aspek finansial dan karier.

Temuan penelitian ini mendukung hasil yang diperoleh Wandasari dan Setyaningrum (2023) yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berperan penting dalam memperbaiki *Work-Life Balance* karyawan di sektor jasa dan ritel. Dalam konteks *store crew* Alfamart Generasi Z, hasil ini menegaskan bahwa strategi peningkatan Kepuasan Kerja khususnya melalui penguatan dukungan sosial di tempat kerja, komunikasi yang adil, dan pengakuan atas kontribusi karyawan merupakan salah satu cara efektif untuk memperbaiki *Work-Life Balance* di tengah tekanan operasional yang tinggi.

4.3.5 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini menggambarkan bahwa semakin tinggi *Work-Life Balance* yang dirasakan karyawan Generasi Z di gerai Alfamart, maka kecenderungan mereka untuk memiliki niat keluar juga meningkat. Dalam konteks kerja ritel yang menuntut jam kerja bergilir dan tugas multitugas, hasil ini menunjukkan bahwa ketika karyawan sudah merasa mampu menata keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka justru memiliki ruang dan energi lebih besar untuk mengevaluasi pilihan karier lain yang dianggap lebih sesuai dengan tujuan jangka panjang dan gaya hidup mereka. Bagi Generasi Z yang cenderung mobile dan berorientasi pengalaman, *Work-Life Balance* yang baik dapat menjadi “modal psikologis” untuk berani berpindah ke perusahaan yang menawarkan kompensasi, fasilitas, atau jenjang karier yang lebih menarik.

Dimensi *Work-Life Balance* yang relatif baik dalam penelitian ini tercermin pada kemampuan sebagian karyawan mengelola waktu istirahat, kegiatan bersama teman, dan aktivitas keluarga meskipun bekerja dengan sistem shift. Pengaturan jadwal yang lebih tertib di beberapa gerai, dukungan rekan kerja dalam saling

menggantikan shift, serta adanya atasan yang bersedia mempertimbangkan kebutuhan pribadi membuat karyawan merasa hidupnya tidak sepenuhnya dikuasai oleh pekerjaan. Namun, ketika keseimbangan tersebut telah tercapai, karyawan Gen Z cenderung mulai memikirkan bagaimana memanfaatkan kondisi stabil itu untuk mengejar peluang lain yang dianggap lebih menjanjikan. Situasi ini berbeda dengan karyawan yang *Work-Life Balance* rendah mereka sering kali terlalu lelah dan terjebak dalam rutinitas sehingga belum sempat merencanakan perpindahan kerja secara serius.

Temuan ini sejalan dengan Darmawan dan Natsir et al. (2025) yang menjelaskan bahwa pada karyawan Generasi Z di sektor ritel, terpenuhinya kebutuhan dasar dan stabilitas kerja justru dapat meningkatkan keberanian untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai dengan aspirasi karier jangka panjang, sehingga *Turnover Intention* tetap tinggi meskipun kondisi kerja relatif sudah membaik.

Dalam kerangka *Social Exchange Theory* yang digunakan dalam penelitian ini, ketika karyawan merasa hubungan kerja sudah memberikan keseimbangan hidup yang layak, mereka akan melakukan evaluasi rasional apakah imbalan lain seperti gaji, pengembangan karier, dan citra perusahaan sudah setara dengan usaha yang mereka berikan. Jika dirasa belum, maka meskipun *Work-Life Balance* baik, *Turnover Intention* tetap tinggi.

4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention melalui Work-Life Balance

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Work-Life Balance*. Temuan ini menggambarkan bahwa Kepemimpinan Transformasional terlebih dahulu meningkatkan *Work-Life Balance* karyawan Generasi Z di gerai Alfamart, kemudian *Work-Life Balance* yang dirasakan lebih baik tersebut justru berkaitan dengan meningkatnya kecenderungan karyawan untuk memiliki niat keluar dari perusahaan. Dalam konteks industri ritel modern, hal ini menunjukkan bahwa ketika atasan mampu memberikan dukungan, fleksibilitas jadwal, dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi sehingga keseimbangan hidup karyawan membaik, karyawan Gen Z menjadi lebih percaya

diri dan memiliki ruang yang lebih luas untuk mempertimbangkan peluang karier lain di luar organisasi.

Temuan ini sejalan dengan Elianafina Dimas Angga (2023) yang menjelaskan bahwa variabel psikologis seperti kepuasan atau keseimbangan hidup dapat berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dengan *Turnover Intention*. Di sisi lain, hasil penelitian ini juga melengkapi temuan Soleha (2025) dan Ramadhani & Wardani (2025) yang menekankan bahwa Kepemimpinan Transformasional baru efektif menekan *Turnover Intention* apabila ikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Pada karyawan Gen Z Alfamart, *Work-Life Balance* yang baik tanpa diikuti jaminan prospek karier dan kompensasi yang sepadan justru membuat mereka merasa lebih siap berpindah kerja. Oleh karena itu, peran mediasi *Work-Life Balance* dalam penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan Kepemimpinan Transformasional harus diintegrasikan dengan strategi retensi jangka panjang agar keseimbangan hidup yang tercipta tidak berakhir pada peningkatan *Turnover Intention*.

4.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention melalui Work-Life Balance

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Work-Life Balance*. Temuan ini menggambarkan bahwa peningkatan Kepuasan Kerja pada karyawan Generasi Z di gerai Alfamart terlebih dahulu mendorong terbentuknya *Work-Life Balance* yang lebih baik. Dalam konteks sektor ritel modern, kondisi ini menunjukkan bahwa ketika karyawan sudah merasa cukup puas dengan pekerjaannya sekaligus mampu menata keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi, mereka memiliki kepercayaan diri dan keleluasaan yang lebih besar untuk mengevaluasi dan mengejar peluang karier yang dianggap lebih sesuai dengan aspirasi jangka panjang di luar Alfamart.

Temuan mediasi ini berkaitan dengan Wandasari dan Setyaningrum (2023) serta Widyaningrum et al. (2023) yang menegaskan bahwa Kepuasan Kerja berperan penting dalam membentuk *Work-Life Balance* karyawan di sektor jasa dan ritel, meskipun arah akhirnya terhadap *Turnover Intention* dapat berbeda tergantung

karakteristik sampel dan konteks industrinya. Dengan demikian, dalam kerangka *Social Exchange Theory* yang digunakan dalam skripsi ini, Kepuasan Kerja dan *Work-Life Balance* yang baik tentu menurunkan *Turnover Intention* apabila perusahaan belum mampu menawarkan prospek pengembangan diri, kejelasan jalur karier, dan paket kompensasi yang dipersepsikan dengan kontribusi karyawan Gen Z.

4.4 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan interpretasi analisis, penelitian menyatakan bahwa sejumlah hipotesis alternatif terbukti secara empiris. Hipotesis yang diterima mencakup:

H1: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*.

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *work-life balance*.

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *work-life balance*.

H5: *Work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*.

H6: *Work-life balance* memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

H7: *Work-life balance* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*.

Temuan ini menghasilkan rekomendasi praktis bagi manajemen di sektor retail Tangerang Selatan, khususnya Alfamart, untuk karyawan Generasi Z.

4.4.1 Upaya mengelola dampak kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan

Manajemen Alfamart dapat mengembangkan jalur karier transparan melalui aplikasi mobile yaitu "*Alfamart Career Path*" yang menampilkan rotasi jabatan dari store crew ke supervisor dalam 6-12 bulan, sehingga karyawan Gen Z melihat prospek internal daripada peluang eksternal. Menerapkan reward harian via QR code scan di aplikasi internal untuk poin redeemable (misalnya pulsa atau voucher belanja), mengurangi persepsi ketidakadilan gaji yang sering dikeluhkan Gen Z di ritel. Memperkuat hubungan rekan kerja lewat "*Crew Huddle*" mingguan (15 menit sebelum shift) dengan games tim dan sharing pencapaian, ditambah evaluasi kepuasan triwulanan via Google Forms terintegrasi WhatsApp untuk respons cepat.

4.4.2 Upaya mengelola dampak kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan

Melatih kepala gerai melalui workshop bulanan "4I Leadership" (2 jam via Zoom dan praktik lapangan) yang menekankan *idealized influence*, seperti supervisor berbagi cerita sukses dari crew biasa menjadi manajer regional. Lakukan sesi motivasi harian 5 menit melalui grup WhatsApp dengan target ritel pribadi (misalnya "*Top Seller Hari Ini*"), dorong *intellectual stimulation* lewat kompetisi "Ide Toko Inovatif" bulanan dengan hadiah gadget untuk ide seperti display produk *TikTok-friendly*. Berikan *individualized consideration* melalui mentoring 1-on-1 mingguan (15 menit) untuk mapping aspirasi Gen Z, seperti skill digital untuk promosi online.

4.4.3 Upaya mengelola dampak kepuasan kerja terhadap work-life balance karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan

Mengintegrasikan survei kepuasan bulanan dengan penjadwalan fleksibel via app Alfamart Shift yang memprioritaskan preferensi seperti akhir pekan dan kuliah, mengurangi interferensi kerja-pribadi hingga 30% seperti terbukti di ritel Indonesia. Sediakan fasilitas *wellness* seperti "*Crew Zen Corner*" di gerai (ruang istirahat 10 menit dengan kopi gratis dan playlist Spotify calming), Mengkaitkan promosi dengan pencapaian *work-life balance* melalui kebijakan yaitu top performer

dapatkan 2 hari cuti tambahan setiap 3 bulan. Membangun budaya apresiasi rekan melalui *"Buddy Pairing"* di shift malam untuk dukungan sosial harian.

4.4.4 Upaya mengelola dampak kepemimpinan transformasional terhadap work-life balance karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan

Menerapkan coaching empatik oleh supervisor untuk penyesuaian shift personal, misalnya algoritma app yang otomatis swap shift berdasarkan input "prioritas keluarga/kuliah" Gen Z. Komunikasikan visi balance melalui rapat rutin 10 menit dengan contoh suksesnya yaitu *"Crew Balanced Award"*, Mendorong stimulasi ide melalui forum WhatsApp *"Flexi Shift Ideas"* untuk inovasi seperti shift split 4 jam pagi dan malam. Monitor efektivitas dengan feedback 360 derajat triwulanan anonim melalui Google Forms, menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan skor.

4.4.5 Upaya mengelola dampak work-life balance terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan

Mengoptimalkan rotasi shift dengan prioritas akhir pekan melalui sistem prediksi penjualan Alfamart untuk hindari overtime paksa, sediakan konseling EAP gratis via hotline psikolog mitra (akses 24/7 untuk stres operasional). Tingkatkan *work-life enhancement* lewat pelatihan skill transferabel seperti *"Digital Retail Academy"* (kursus gratis e-commerce), Menggunakan Google Forms bulanan untuk umpan balik balance dengan target respons 80%.

4.4.6 Upaya mengelola mediasi work-life balance pada pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan

Mengabungkan survei kepuasan dengan *policy balance adaptif*, seperti *"Satisfaction-to-Shift Bonus"* di mana skor tinggi dapatkan hari libur ekstra, perkuat tim melalui team-building (outing gerai dengan budget Rp500.000). Menerapkan *family-friendly policy* lanjutan seperti subsidi transportasi anak sekolah, pastikan promosi internal transparan melalui dashboard digital yang *track progress real-time* untuk ikat kepuasan dengan loyalitas.

4.4.7 Upaya mengelola mediasi work-life balance pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan

Melatih coaching balance personal melalui "*Empathy Shift Coach*" untuk supervisor, buka dialog transparan lewat forum internal bulanan "Gen Z Voice" di aplikasi Alfamart. Berikan apresiasi konsisten seperti badge digital "*Balance Champion*" untuk ikatan emosional, Melakukan audit kepemimpinan rutin kuartalan dengan skor 4I untuk pastikan gaya transformasional retensi-oriented, bukan untuk mendorong karyawan resign.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di sektor ritel Alfamart Tangerang Selatan dengan peran mediasi *Work-Life Balance*, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional yang dirasakan karyawan Generasi Z Alfamart, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk memiliki niat keluar. Dimensi Kepemimpinan Transformasional yang paling tinggi adalah motivasi inspirasional, yakni kemampuan atasan memberi semangat, visi, dan dorongan untuk bekerja lebih baik sedangkan dimensi yang relatif lebih rendah adalah pertimbangan individual, yakni perhatian khusus atasan terhadap kebutuhan pribadi dan aspirasi karier setiap karyawan.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance*. Hal ini menggambarkan bahwa semakin baik Kepemimpinan Transformasional atasan, semakin baik pula *Work-Life Balance* karyawan Generasi Z Alfamart. Dimensi yang paling tinggi menggambarkan Kepemimpinan Transformasional adalah pengaruh ideal, yaitu perilaku pemimpin yang menjadi teladan dan dapat dipercaya oleh bawahan sedangkan dimensi yang paling rendah adalah stimulasi intelektual, yakni dorongan pemimpin agar karyawan mengemukakan ide baru dan solusi kreatif dalam pekerjaan.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja karyawan Generasi Z Alfamart, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk berniat keluar. Dimensi Kepuasan Kerja yang paling tinggi adalah hubungan dengan rekan kerja, yaitu suasana

kebersamaan dan dukungan antar anggota tim di gerai sedangkan dimensi yang paling rendah adalah promosi, yakni persepsi terhadap kejelasan jalur karier dan peluang kenaikan jabatan.

4. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance*. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja karyawan Generasi Z Alfamart, semakin baik *Work-Life Balance* yang mereka rasakan. Dimensi Kepuasan Kerja yang paling tinggi adalah pekerjaan itu sendiri, yakni perasaan bahwa tugas di gerai cukup menarik dan bermakna sedangkan dimensi yang paling rendah adalah gaji, yaitu penilaian karyawan terhadap kecukupan dan keadilan kompensasi yang diterima dibandingkan beban kerja
5. *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menggambarkan bahwa semakin baik *Work-Life Balance* karyawan Generasi Z Alfamart, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk memiliki niat keluar. Dimensi *Work-Life Balance* yang paling tinggi adalah keseimbangan waktu, yaitu kemampuan karyawan mengatur waktu antara shift kerja, istirahat, dan aktivitas pribadi sedangkan dimensi yang paling rendah adalah keseimbangan tekanan, yakni sejauh mana tuntutan kerja tidak menimbulkan stres berlebihan dalam kehidupan sehari-hari.
6. *Work-Life Balance* memediasi secara positif dan signifikan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional, semakin baik *Work-Life Balance* yang dirasakan karyawan, dan pada akhirnya semakin tinggi pula *Turnover Intention* karyawan Generasi Z Alfamart. Dimensi *Work-Life Balance* yang paling kuat dalam peran mediasi ini adalah keseimbangan peran, yaitu kemampuan karyawan menjalankan peran sebagai pekerja dan individu di luar pekerjaan tanpa merasa salah satu peran terlalu menguasai hidupnya.
7. *Work-Life Balance* memediasi secara positif dan signifikan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja, semakin baik *Work-Life Balance*

yang dirasakan karyawan, dan pada akhirnya semakin tinggi pula *Turnover Intention* karyawan Generasi Z Alfamart. Dimensi Kepuasan Kerja yang paling berkontribusi dalam hubungan mediasi ini adalah supervisi, yakni dukungan dan keadilan atasan dalam mengelola jadwal, beban kerja, dan penilaian kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, penulis menyampaikan beberapa rekomendasi. Rekomendasi tersebut ditujukan baik untuk pihak perusahaan maupun untuk peneliti yang akan melakukan studi lanjutan.

5.2.1 Saran untuk perusahaan

Perusahaan di sektor retail Tangerang Selatan, khususnya Alfamart, disarankan untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan memastikan kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan work-life balance terintegrasi dalam strategi retensi karyawan Generasi Z. Pelaksanaan pelatihan berkelanjutan, evaluasi kinerja transparan, dan kebijakan fleksibilitas kerja dapat membantu mengoptimalkan kondisi kerja serta meminimalkan turnover intention.

1. Meningkatkan Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karier dan Reward yang Transparan

Perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja dengan menekankan dimensi promosi dan gaji yang menjadi kelemahan utama bagi karyawan Generasi Z. Langkah ini bertujuan membangun persepsi keadilan dan loyalitas jangka panjang di tengah tekanan operasional ritel.

Pertama, perusahaan dapat mengimplementasikan succession planning dan rotasi jabatan antar gerai untuk memberikan peluang pengembangan karier yang nyata bagi store crew. *Program career mapping* digital juga dapat membantu karyawan memvisualisasikan jalur promosi dari crew ke supervisor.

Kedua, sistem reward harian berbasis digital seperti "*Crew Achievement App*" dengan bonus tunai dan poin redeemable akan memperkuat dimensi gaji dan pengakuan pencapaian.

Ketiga, pelatihan supervisi bagi manajer gerai untuk meningkatkan dimensi pengawasan suportif, di mana atasan berfungsi sebagai mentor bukan hanya pengontrol.

Keempat, *Employee Recognition Program* bulanan seperti "*Store Crew of the Month*" dengan publikasi media internal untuk memperkuat dimensi rekan kerja yang sudah tinggi. Pendekatan ini sangat sesuai dengan karakteristik Generasi Z yang menghargai transparansi dan pengakuan cepat.

2. Mengoptimalkan Kepemimpinan Transformasional melalui Pelatihan 4I

Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan meskipun dimensi *individualized consideration* dan *intellectual stimulation* masih perlu ditingkatkan. Perusahaan perlu menyelenggarakan workshop reguler bagi kepala gerai untuk menciptakan pemimpin inspiratif sekaligus suportif.

Pertama, *Leadership Development Program* berfokus pada *idealized influence* agar supervisor menjadi role model etis dalam mengelola shift dan target penjualan.

Kedua, implementasi feedback 360 derajat triwulanan dan coaching mentoring bulanan untuk memahami kebutuhan individu Gen Z seperti penyesuaian jadwal kuliah atau keluarga.

Ketiga, kompetisi inovasi gerai tahunan untuk merangsang *intellectual stimulation* dalam menyelesaikan masalah operasional harian seperti pengelolaan stok atau pelayanan pelanggan.

Keempat, komunikasi visi melalui *Town Hall quarterly* yang menghubungkan target ritel dengan aspirasi karier karyawan. Dengan pendekatan ini, kepemimpinan transformasional akan membentuk ikatan emosional kuat yang menekan *turnover intention*.

3. Memperkuat Work-Life Balance melalui Fleksibilitas Shift dan Dukungan Psikologis

Work-life balance yang baik justru meningkatkan *turnover intention* karena memberi ruang evaluasi peluang lain, sehingga perusahaan perlu mengintegrasikannya dengan strategi retensi kuat bagi Generasi Z yang sensitif terhadap WIPL.

Pertama, rotasi shift transparan dengan prioritas akhir pekan dan malam hari untuk mengurangi *work interference with personal life*, didukung aplikasi *scheduling self-service*.

Kedua, *Employee Assistance Program* (EAP) dengan konselor profesional dan sesi well-being check-in mingguan untuk mengelola stres target penjualan harian.

Ketiga, pelatihan skill transferabel seperti digital marketing ritel dan *customer analytics* untuk memperkuat *work-personal life enhancement* (WPLE).

Keempat, survei bulanan via Google Forms dengan response rate target 90% untuk adaptasi cepat kebijakan balance berdasarkan masukan store crew.

4. Membangun Sistem Apresiasi dan Transparansi untuk Mengikat Loyalitas Gen Z

Dimensi rekan kerja dan *inspirational motivation* yang tinggi perlu dimaksimalkan melalui budaya apresiasi berkelanjutan dan transparansi organisasi untuk mengubah kondisi kerja positif menjadi komitmen.

Pertama, *recognition board digital* harian di setiap gerai dengan voting *peer-to-peer* untuk mengakui kontribusi operasional.

Kedua, *team-building* bulanan bertema ritel seperti "*Shift Challenge*" untuk memperkuat solidaritas antar store crew.

Ketiga, *career path transparency* melalui portal internal yang menampilkan lowongan supervisor dan kriteria promosi real-time.

Keempat, sistem insentif berbasis kinerja dengan kriteria jelas dan pembayaran mingguan untuk memperkuat persepsi keadilan. Langkah-langkah ini

relevan bagi Gen Z yang sangat peka terhadap konsistensi antara janji dan realitas organisasi.

5.2.2 Saran untuk penelitian selanjutnya

Untuk memperluas pemahaman mengenai dinamika variabel dalam penelitian ini, penulis memberikan beberapa rekomendasi bagi studi mendatang:

1. Memperluas Jangkauan Geografis dan Populasi

Penelitian ini terbatas pada Alfamart Tangerang Selatan. Peneliti selanjutnya dapat memperluas ke seluruh Jabodetabek, membandingkan dengan Indomaret atau ritel modern lainnya, serta menyertakan supervisor untuk generalisasi lebih representatif.

2. Menambahkan Variabel Mediasi/Moderasi Tambahan

Dengan R-square 65,4%, penelitian mendatang dapat menguji *Leader-Member Exchange (LMX)*, *Organizational Commitment*, atau *Job Embeddedness* sebagai mediator tambahan untuk menjelaskan 34,6% varians turnover intention yang belum terungkap.

3. Perbandingan Antar-Sektor dan Longitudinal Study

Studi komparatif antar sektor (ritel vs F&B) atau longitudinal tracking perubahan niat keluar selama 12 bulan dengan validasi data HRD aktual akan memberikan insight lebih komprehensif tentang dinamika retensi Gen Z.

4. Pengembangan Instrumen Konteks-Spesifik Ritel Digital

Adaptasi skala untuk ritel omnichannel Gen Z Indonesia dengan *mixed-method* (kuesioner + FGD) untuk eksplorasi kualitatif efek paradoks kepuasan kerja dan *work-life balance* dalam era *e-commerce*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adilla, D. D., Hinggo, H. T., & Zaki, H. (2025). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention karyawan Gen Z. *RIGGS Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2013). How effective is workplace flextime in increasing well-being? *Human Relations*, 66(4), 413-441.
- Anhar, M., et al. (2024). Tantangan work-life balance karyawan Gen Z di sektor ritel. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(2), 45-67.
- Anwar, A. (2025). Evaluasi kinerja dan kepuasan kerja frontliner Gen Z minimarket Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Ritel*, 8(1), 23-39.
- Aprindo. (2024). *Laporan pertumbuhan ritel nasional 2024*. Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Sage Publications*.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed.). Oxford University Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cascio, W. F. (2019). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- CEIC Data. (2025). *Indonesia retail sales index: Quarterly growth YoY total 2012-2025*.
- Darmawan, I., & Natsir, M. (2025). Turnover intention karyawan ritel Generasi Z. *Jurnal Manajemen SDM*, 15(1), 112-130.

Fisher, G. G., et al. (2009). Work and family domains' relative importance, interdependencies, and balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 275-288. <https://doi.org/10.1037/a0015566>

Fred, L. R. (2011). *Human resource management* (7th ed.). McGraw-Hill Irwin.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.

Khalilah, A., & Amalia, R. (2024). Kepemimpinan transformasional green HRM terhadap turnover intention. *Jurnal Manajemen Berkelanjutan*, 10(2), 89-105.

Kidamu, R. (2025). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention ritel. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 14(3), 67-85.

Kusuma, A., et al. (2025). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan stres kerja terhadap turnover intention karyawan retail Bantul. *Jurnal Manajemen Ritel*, 9(1), 34-52.

Lemeshow, S., et al. (1997). *Sampling of populations: Methods and applications*. Wiley.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 1297–1349).

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Organizational behavior* (10th ed.). Cengage Learning.

Munir, F., & Nielsen, K. (2009). The influence of leadership on work-life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 145-158.

PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. (2024). *Laporan tahunan dan laporan keberlanjutan 2024*.

Rahman, A. (2023). Kejelasan penilaian kinerja dan kepuasan kerja ritel Jakarta. *Jurnal Manajemen SDM*, 12(4), 78-95.

Rahman, A. (2024). Persepsi keadilan penilaian sebagai mediator HRM-kepuasan kerja. *Jurnal Psikologi Industri*, 11(2), 56-72.

Rakhmat, R. (2025). Social exchange theory dan turnover intention. *Jurnal Teori Organisasi*, 13(1), 12-30.

Rakhmat, R., & Sibarani, S. (2025). Kepemimpinan transformasional dan work-life balance startup Gen Z. *Jurnal Manajemen Modern*, 14(2), 45-63.

Robbins, S. P. (2017). *Manajemen* (Edisi 15). Salemba Empat.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20045>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.

Shayra, A. (2025). Dimensi kepuasan kerja Gen Z Alfamart Tangsel. *Jurnal Psikologi Kerja*, 9(3), 112-130.

Soleha, S. (2025). Kepemimpinan transformasional dan turnover intention Gen Z ritel. *Jurnal Manajemen Ritel*, 9(2), 78-94.

Soleha, S., & Wulandaru, R. (2025). Mediasi kepuasan kerja work-life balance-turnover intention. *Jurnal Organisasi*, 10(1), 23-41.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Trading Economics. (2025). *Indonesia retail sector contribution to GDP 2024*.

Wandasari, S., & Setyaningrum, R. (2023). Work-life balance dan turnover intention ritel nasional. *Jurnal Manajemen SDM*, 11(4), 89-107.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.

Widyaningrum, et al. (2023). Kebijakan ramah keluarga dan turnover intention ritel. *Jurnal Keluarga dan Kerja*, 7(2), 45-62.

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2016). *Business research methods* (9th ed.). Cengage Learning

LAMPIRAN

Lampiran 1 Jurnal Utama

El-Māl | Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam

Vol 5 No 4 (2024) 2181-2200 P-ISSN 2620-295 E-ISSN 2747-0490
DOI: 1047467/elmal.v5i4.919

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, *Work-life Balance*, dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Fina Eliana¹, Dimas Angga Negoro²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul
elianafina40@student.esaunggul.ac.id¹, dimas.angga@esaunggul.ac.id²

ABSTRACT

This study aims to explore the role of the influence of transformational leadership styles, work-life balance, and job satisfaction towards turnover intention to employees of PT. Kazeto Putra Perkasa. This research is a causal research with a quantitative method approach and using analysis (PLS-SEM). The respondents of this research are employees of PT. Kazeto Putra Perkasa with a total of 91 respondents and the survey is conducted online via Google Form. The results of this study indicate that the transformational leadership style has a positive effect on job satisfaction, work-life balance has a positive effect on job satisfaction, transformational leadership style has no effect on turnover intention, work-life balance negative effect on turnover intention, job satisfaction has a negative effect on turnover intention. Furthermore, job satisfaction mediates the relationship between transformational leadership style and turnover intention, and job satisfaction mediated the relationship between work-life balance to turnover intention. These findings broaden the knowledge of corporate management with respect to turnover intention to employees of PT. Kazeto Putra Perkasa, work-life balance must be considered in order to increase job satisfaction which can decrease turnover intention.

Keywords: Job Satisfaction, Transformational Leadership Style, Turnover Intention, and Work-life Balance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran dari pengaruh gaya kepemimpinan transformatif, *work-life balance*, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Kazeto Putra Perkasa. Penelitian ini adalah penelitian kausal dengan pendekatan metode kuantitatif dan menggunakan analisis PLS-SEM. Responden penelitian ini merupakan karyawan PT. Kazeto Putra Perkasa dengan jumlah 91 responden survei dilakukan online melalui Google Form. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*, *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Selanjutnya, kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformatif terhadap *turnover intention*, dan kepuasan kerja memediasi hubungan antara *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Temuan ini memperluas pengetahuan manajemen perusahaan sehubungan dengan *turnover intention* pada karyawan PT. Kazeto Putra Perkasa, maka *work-life balance* harus diperhatikan guna meningkatkan kepuasan kerja yang dapat menurunkan *turnover intention*.

2181 | Volume 5 Nomor 4 2024

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformatif, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*, dan *Work-life Balance*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah perusahaan karena sebagai salah satu faktor keberhasilan organisasi dalam persaingan bisnis. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik merupakan kunci utama perusahaan dalam mencapai tujuan organisasinya. Pada era perkembangan globalisasi ini, persaingan antara perusahaan baik perusahaan milik negara maupun perusahaan swasta meningkat seiring dengan laju pertumbuhan ekonomi global (Kasbuntoro et al., 2020). *Turnover intention* (niat untuk meninggalkan perusahaan) dapat terjadi pada segala jenis perusahaan berdasarkan lapangan usahanya. Hal ini juga bisa terjadi pada perusahaan yang bergerak pada industri pendidikan. PT. Kazeto Putra Perkasa merupakan perusahaan yang memiliki visi untuk menjadi unggul dan profesional serta terus berinovasi dalam industri pendidikan. Untuk mewujudkan visi tersebut membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam keberlangsungan perusahaan. Diketahui bahwa tingkat *turnover* karyawan PT. Kazeto Putra Perkasa berada pada nominal yang cukup tinggi dari tahun 2021 sebanyak 27 karyawan dari 150 karyawan dan tahun 2022 sebanyak 31 karyawan dari 205 karyawan. Jika seorang karyawan meninggalkan perusahaan maka hal tersebut akan mengeluarkan biaya yang cukup mahal dan karyawan yang baru direkrut akan membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri dengan perusahaan (Alam & Asim, 2019).

Kepuasan kerja sebagai tolak ukur utama yang digunakan untuk mengidentifikasi apakah kebijakan pengelolaan sumber daya manusia pada suatu perusahaan berhasil atau tidak (Sumrahadi et al., 2019). Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan menjadi hal terpenting dalam mempertahankan karyawan agar tidak memicu niat untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Park & Johnson (2019) semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dengan pekerjaannya, maka mereka semakin menikmati pekerjaannya dan merasa enggan untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya akan cenderung lebih berkomitmen, serta mempunyai rasa dedikasi terhadap perusahaan dan akan menimbulkan kemauannya untuk bekerja lebih produktif (Pitasari & Perdhana, 2018).

Gaya kepemimpinan melibatkan keterlibatan seorang pemimpin dengan karyawan dan bawahan dalam mengarahkan tindakan mereka di tempat kerja (Alvionita et al., 2022). Kepemimpinan mengacu pada pemimpin dengan karakteristik tertentu yang dapat memotivasi dan menginspirasi pengikut mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Ramadhiansyah et al., 2022). Perilaku kepemimpinan transformatif dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Menurut Manoppo (2020) *turnover* karyawan dapat dilihat dari kepemimpinan transformasional, karena memiliki hubungan yang kuat dengan tingkat *turnover* yang rendah dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Phungsoonthorn & Peerayuth Charoensukmongkol (2018) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional secara negatif mempengaruhi *turnover intention* karena pemimpin transformasional mengenali dan menghargai orang, mendengarkan, mendidik, dan membimbing, serta mendelegasikan pekerjaan kepada anggota tim. Kepemimpinan transformasional dapat dikenal sebagai pemimpin yang berpusat pada orang dengan menunjukkan belas kasih dan kepedulian.

Mengelola *work-life balance* (keseimbangan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi) untuk karyawan merupakan salah satu faktor penting lainnya yang menjadi fokus perusahaan saat bekerja untuk mempertahankan sumber daya manusia (Ahmad Saufi et al., 2023). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kasbuntoro et al. (2020) *work-life balance* merupakan hal terpenting dalam manajemen sumber daya manusia karena memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan diterapkannya *work-life balance* di suatu perusahaan dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja bagi karyawan sehingga dapat membangkitkan semangat kerja bagi karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya terhadap perusahaan. Arief et al. (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *work-life balance* yang fleksibilitas dan memberikan manfaat serta kesejahteraan untuk karyawannya dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawannya.

Tingkat *turnover intention* pada karyawan dapat diindikasikan dari adanya *work-life balance* pada karyawan di suatu perusahaan (Novitasari & Dessyarti, 2022). Menurut Runtu et al. (2022) keseimbangan antara kehidupan di dalam pekerjaan yang baik, dapat menimbulkan rasa senang dalam bekerja serta akan menumbuhkan rasa loyalitas terhadap perusahaan. Upaya mengelola sumber daya manusia yang baik dengan meningkatkan *work-life balance* dalam perusahaan, hal ini bertujuan untuk mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Afnisyah & Aulia, 2021).

Penelitian terkait pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya (Adriano & Callaghan, 2020). Penelitian lain mengenai *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* telah banyak dilakukan oleh penelitian-penelitian sebelumnya (Alvionita et al., 2022; Lebang & Ardiyanti, 2021). Maka penelitian ini akan menambahkan variabel gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen dan merupakan salah satu faktor yang berpotensi mempengaruhi *turnover intention* (Sumrahadi et al., 2019; Ramadhiansyah et al., 2022).

Berdasarkan kesenjangan di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Kazeto Putra Perkasa. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk

meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga dapat meminimalisir *turnover intention* karyawan PT. Kazeto Putra Perkasa.

TINJAUAN LITERATUR

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1985) kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi pengikutnya agar meninggalkan kepentingan pribadinya untuk organisasi. Menurut Puni et al. (2018) kepemimpinan transformasional ialah seorang karyawan akan mengikuti pemimpin yang dapat menginspirasi dan memotivasi mereka. Lebih lanjut Suriagiri (2020) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang efektif dan telah diterapkan di beberapa organisasi internasional yang mengelola hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dengan menekankan beberapa faktor seperti perhatian, komunikasi, kepercayaan, rasa hormat, dan risiko. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang lebih baru dan berfokus kepada bagaimana pemimpin dapat membantu pengikutnya untuk berubah menjadi lebih baik (Alvionita et al., 2022). Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah cara pemimpin dalam mempengaruhi dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Work-life Balance

Clark (2000) dalam Abdien (2019) menjelaskan bahwa *work-life balance* didefinisikan sebagai kepuasan dan memiliki fungsi yang baik di tempat kerja maupun di rumah dengan konflik yang minimal. Menurut Anggraeni & Mulyana (2020) *work-life balance* merupakan kemampuan individu untuk menyeimbangkan kedua peran dalam menjalankan kehidupan pekerjaan maupun kehidupan pribadinya. Menurut Runtu et al. (2022) *work-life balance* adalah keseimbangan kehidupan antara waktu untuk pribadi, keluarga, teman, agama, dan karier yang mana seorang individu harus bisa menyeimbangkan untuk mengurangi kesenjangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaannya. Lebih lanjut menurut Alvionita et al. (2022) *work-life balance* adalah konsep luas yang mencakup keseimbangan antara karier dan aspirasi di satu sisi, dibandingkan dengan kesenangan, liburan, dan kehidupan keluarga di sisi lain. Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah upaya seseorang untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dengan kehidupan pekerjaan dengan mengatur waktu untuk menjalankan tanggung jawab di kehidupan pekerjaan maupun kehidupan pribadi.

Kepuasan Kerja

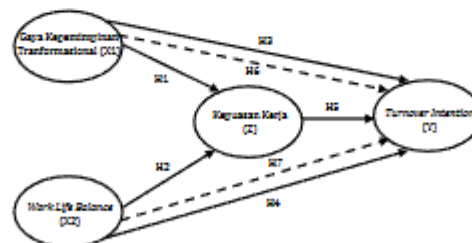
Menurut Park & Johnson (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan disebabkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai-

nilai yang berlaku pada setiap individu (Kasbuntoro *et al.*, 2020). Menurut Anggraeni & Mulyana (2020) kepuasan kerja merupakan persepsi individu mengenai pekerjaan yang dilakukan dapat memberikan hal-hal yang dinilai penting oleh individu tersebut sehingga memunculkan bentuk reaksi emosional seperti puas atau tidak puas. Lebih lanjut menurut Ramadhiansyah *et al.* (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah pandangan mengenai perasaan karyawan yang dapat dinilai positif dan negatif mengenai pekerjaan yang dilakukan. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosional dengan tingkat kepuasan yang berbeda pada setiap individu mengenai pekerjaannya.

Turnover Intention

Priansa (2018) dalam Tampubolon & Sagala (2020) menjelaskan bahwa *turnover intention* merupakan tindakan puncak dari segala perilaku yang disebabkan atas dasar ketidakpuasan karyawan dengan pekerjaannya, apabila karyawan tidak menyukai pekerjaannya, maka mereka akan mencari tempat kerja lain. *Turnover intention* adalah kemungkinan seorang karyawan memiliki niat untuk melepaskan organisasi, karena karyawan yang tidak puas memiliki kecenderungan untuk mengevaluasi biaya berhenti dan mencari pekerjaan yang cocok (Park & Johnson, 2019). Lebih lanjut menurut Jaharuddin & Zainol (2019) *turnover intention* adalah pemikiran karyawan untuk berhenti dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain di luar organisasi. Menurut Saufi *et al.* (2023) *turnover intention* adalah keinginan untuk pindah atau meninggalkan organisasi untuk pekerjaan yang lebih cocok, baik melalui pengunduran diri atau pemutusan hubungan kerja. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari tempat kerja lain yang disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

Keterangan:

————→ Direct Effect
- - - - - Indirect Effect

Hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini sebagai berikut:

- H1: Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- H2: *Work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- H3: Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*
- H4: *Work-life balance* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*
- H5: Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*
- H6: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*
- H7: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara *work-life balance* terhadap *turnover intention*

METODE PENELITIAN

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner secara online menggunakan Google Form dimana tautan tersebut dikirimkan melalui HRD PT. Kazeto Putra Perkasa. Dalam penelitian ini dilakukan secara kuantitatif yaitu menggunakan SmartPLS 3 sebagai *software* dalam pengolahan data. Metode analisis data diuji dengan metode *Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) untuk mengetahui tingkat signifikan serta untuk mengetahui apakah terdapat keterkaitan antar variabel. PLS merupakan suatu metode analisis yang *powerful*, dikarenakan tidak berdasarkan pada banyaknya asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal serta ukuran sampel tidak harus besar (Ghozali, 2016). Metode analisis PLS-SEM dibagi menjadi dua tahap, evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural. Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan uji validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas atas seluruh indikator variabel laten, dalam uji validitas konvergen nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus >0.50 (Hair *et al.*, 2019) sedangkan untuk uji validitas diskriminan dilakukan dengan metode Fornell & Larcker (1981) dimana metode ini menyatakan bahwa nilai akar kuadrat AVE dari setiap variabel harus melebihi nilai akar kuadrat antara suatu variabel laten dengan variabel laten lainnya (Hu & Bentler, 1999). Dalam uji reliabilitas, nilai *Composite Reliabilities* (CR) harus >0.70 . Tahap terakhir evaluasi model struktural dilakukan dengan pengujian parsial atas setiap hipotesis dengan T-Value dan memvalidasi kesesuaian model dengan ketentuan nilai SRMR (*Standardized Root Mean Residual*) harus lebih kecil dari 0.1 (<0.1), nilai Chi-Square harus >0.05 dan nilai NFI (*Normed Fit Index*) harus >0.9 (Ghozali, 2016).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada PT. Kazeto Putra Perkasa dibidang non pendidikan dan pendidikan yang mempunyai jumlah 165 karyawan. Dengan menggunakan metode *convenience sampling*. Sampel yang didapatkan hanya 91 sampel, karena penyebaran yang dilakukan sudah cukup lama.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Data yang terkumpul dari penyebaran kuesioner secara *online* sebanyak 91 responden, sehingga tingkat respons untuk pengumpulan data ini sebesar 55%. Dengan responden Wanita sebanyak 71,4% dan responden Pria sebanyak 28,6%. Kemudian dari 91 responden tersebut di antaranya bekerja pada bidang Pendidikan sebanyak 64,8% dan pada bidang non-pendidikan sebanyak 35,2%. Selanjutnya, banyaknya responden pada penelitian ini berusia 20-30 tahun sebanyak 72,5%. Berikutnya, banyaknya responden pada penelitian ini didominasi oleh responden dengan pendidikan terakhir S1. Selanjutnya, dari 91 responden telah bekerja selama ≤ 1 tahun sebanyak 26,4% dan selama 1 – 3 tahun sebanyak 34,1%.

Evaluasi Model Pengukuran

Berdasarkan hasil pengujian evaluasi model pengukuran, nilai *loading factor* dari setiap indikator lebih besar dari kriteria >0.5 , namun terdapat 8 item pernyataan yang dihilangkan. Pernyataan yang dihilangkan tersebut memiliki nilai *loading factor* yang tidak memenuhi kriteria. Selanjutnya nilai *Composite Relabilities* (CR) dan *Cronbach's Alpha* untuk setiap variabel memiliki nilai yang lebih besar dari kriteria >0.70 . Selanjutnya, untuk nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel memiliki nilai yang lebih besar dari kriteria AVE >0.5 .

Tabel 1. Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Dimensi	Indikator	Loading	CR	AVE	Cronbach's Alpha
Gaya Kepemimpinan Transformatif (2 nd Order)			0.947	0.817	0.925
Idealized Influence (GKT1)	GKTI11	0.866	0.886	0.722	
	GKTI12	0.816			
	GKTI13	0.866			
Motivational Inspiration (GKT2)	GKTMI1	0.871	0.884	0.718	
	GKTMI2	0.793			
	GKTMI3	0.876			
Intellectual Stimulation (GKT3)	GKTIS1	0.817	0.862	0.675	
	GKTIS2	0.818			

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

	GKTIS3	0.830				
<i>Individualized Consideration (GKT4)</i>	GKTIC1	0.896	0.919	0.791		
	GKTIC2	0.879				
	GKTIC3	0.893				
<i>Work-life Balance (2nd Order)</i>			0.951	0.830		
<i>Work Interference with Personal Life (WIPL) (WLB1)</i>	WLBWIPL1	-	0.919	0.850	0.933	
	WLBWIPL2	-				
	WLBWIPL3	0.928				
	WLBWIPL4	-				
	WLBWIPL5	0.916				
<i>Personal Life Interference with Work (PLIW) (WLB2)</i>	WLBPLIW1	-	0.886	0.663		
	WLBPLIW2	0.915				
	WLBPLIW3	0.907				
	WLBPLIW4	0.717				
	WLBPLIW5	0.691				
<i>Work Enhancement of Personal Life (WEPL) (WLB3)</i>	WLBWEPL1	-	0.973	0.947		
	WLBWEPL2	0.973				
	WLBWEPL3	0.973				
<i>Personal Life Enhancement of Work (PLEW) (WLB4)</i>	WLBPLEW1	-	0.930	0.868		
	WLBPLEW2	0.922				
	WLBPLEW3	0.942				
<i>Kepuasan Kerja (2nd Order)</i>			0.935	0.742		

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

Gaji (KK2)	KKG1	0.909	0.821	0.698	0.921
	KKG2	0.755			
	KKG3	-			
Peluang Promosi (KK3)	KKPP1	0.912	0.902	0.754	
	KKPP2	0.845			
	KKPP3	0.846			
Pengawasan (KK4)	KKPGS1	0.691	0.875	0.703	
	KKPGS2	0.914			
	KKPGS3	0.892			
Rekan Kerja (KK5)	KKRK1	0.566	0.886	0.732	
	KKRK2	0.971			
	KKRK3	0.966			
Turnover Intention (2 nd Order)			0.950	0.863	
Intention to Quit (TI1)	TIHQ1	0.903	0.905	0.762	
	TIHQ2	0.854			
	TIHQ3	0.860			
Job Search (TI2)	TIJS1	0.932	0.923	0.857	
	TIJS2	0.919			
	TIJS3	-			
Thinking of Quit (TI3)	TITQ1	0.858	0.864	0.680	
	TITQ2	0.833			
	TITQ3	0.781			

Sumber: Data diolah penulis, 2023

Kemudian, diperoleh hasil pengujian *Goodness Fit Model* dengan nilai SRMR (0.072) < 0.08. Hal ini menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki kecocokan yang baik.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

Tabel 2. Hasil Nilai *Inner VIF*

Variabel	VIF
Gaya Kepemimpinan Transformatif – Kepuasan Kerja	1.109
<i>Work-life Balance</i> – Kepuasan Kerja	1.109
Gaya Kepemimpinan Transformatif – <i>Turnover Intention</i>	1.907
<i>Work-life Balance</i> – <i>Turnover Intention</i>	1.278
Kepuasan Kerja – <i>Turnover Intention</i>	2.197

Sumber: Data diolah penulis, 2023

Berdasarkan Hasil VIF di atas dinyatakan bahwa nilai VIF >5 yang mengindikasikan adanya multikolinearitas antar konstruk. Selanjutnya, diketahui nilai koefisien determinasi (R^2) ditemukan hasil sebagai berikut. Pertama, kepuasan kerja mampu mempengaruhi gaya kepemimpinan transformatif dan *work-life balance* sebesar 0.545 atau sebesar 54.5% sedangkan 45.5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Kedua, *turnover intention* mampu mempengaruhi gaya kepemimpinan transformatif, *work-life balance*, dan kepuasan kerja sebesar 0.401 atau sebesar 40.1% sedangkan 59.9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Variabel	Nilai Validitas Diskriminan
Gaya Kepemimpinan Transformatif	0.904
<i>Work-life Balance</i>	0.911
Kepuasan Kerja	0.861
<i>Turnover Intention</i>	0.929

Sumber: Data diolah penulis, 2023

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan untuk setiap variabel memiliki nilai akar kuadrat AVE secara berturut-turut dan memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan korelasi masing-masing variabel laten dengan variabel laten lainnya. Untuk menilai validitas diskriminan dengan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*.

Evaluasi Model Struktural

Adapun hasil pengujian pengaruh secara langsung hipotesis pertama yaitu gaya kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai P-Values sebesar (0.000) <0.05 yang berarti H1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, hipotesis kedua yaitu *work-life balance* terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai P-Values sebesar (0.001) <0.05 yang berarti H2 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* terhadap kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, hipotesis ketiga yaitu gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* menunjukkan nilai P-Values sebesar (0.540) > 0.05 yang berarti H3 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Selanjutnya, hipotesis keempat yaitu *work-life balance* terhadap *turnover intention* menunjukkan nilai P-Values sebesar (0.002) <0.05 yang berarti H4 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Selanjutnya, hipotesis kelima yaitu kepuasan kerja terhadap *turnover intention* menunjukkan nilai P-Values sebesar (0.009) <0.05 yang berarti H5 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Tabel 4. Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Koefisien	T-Value	p-Values	Kesimpulan
H1	Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	0.603	8.532	0.000	Diterima
H2	<i>Work-life Balance</i> memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	0.277	3.343	0.001	Diterima
H3	Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i>	-0.080	0.614	0.540	Ditolak
H4	<i>Work-life Balance</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i>	-0.278	3.108	0.002	Diterima

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

H5	memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i>	-0.396	2.604	0.009	Diterima
H6	Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap <i>Turnover Intention</i>	-0.239	2.269	0.024	Diterima
H7	Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara <i>Work-life Balance</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	-0.110	2.273	0.023	Diterima

Sumber: Data Olahan SmartPLS (2023)

Kemudian hasil pengujian pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*) untuk hipotesis keenam yaitu gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebesar -0.239 dengan nilai P-Values sebesar (0.024) <0.05. Hal ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil keseluruhan tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* (H3) dan diketahui bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berkedudukan sebagai variabel mediasi (*full mediation*) antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Jika gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi, maka semakin tinggi juga kepuasan kerja dan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan menjadi semakin rendah.

Selanjutnya, hipotesis ketujuh yaitu *work-life balance* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebesar -0.110 dengan nilai P-Values sebesar (0.023) <0.05. Hal ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil keseluruhan terdapat pengaruh negatif antara *work-life balance* terhadap *turnover intention* (H4) dan diketahui bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara *work-life balance* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berkedudukan sebagai variabel mediasi (*partial mediation*)

Diskusi

Pada pengujian setiap hipotesis dalam penelitian ini telah didapatkan beberapa hasil. Pertama, telah ditemukan pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena pemimpin yang mendukung individu dalam pengembangan kemampuannya dan terus memberikan perhatian kepada karyawan serta memperlakukan individu sesuai dengan kebutuhan dan karakteristiknya sehingga karyawan semakin puas dengan pekerjaan yang dimiliki saat ini. Sebagaimana hal ini mendukung pernyataan beberapa peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Puni *et al.*, 2018; Eliyana *et al.*, 2019; Sumrahadi *et al.*, 2019; Vania, 2019; Tri Utami & Havidz Aima, 2021; Alvionita *et al.*, 2022; Sammuel & Tanoto, 2022).

Kedua, ditemukan pengaruh positif *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena karyawan yang merasa bahwa kehidupan pekerjaannya memberikan dampak yang baik untuk kehidupan pribadinya sehingga karyawan merasa semakin puas atas pekerjaan yang dilakukannya. Hal tersebut mendukung pernyataan beberapa peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Kasbuntoro *et al.*, 2020; Nurdin & Rohaeni, 2020; Anggraeni & Mulyana, 2020; Arief *et al.*, 2021; Lebang & Ardiyanti, 2021; Nair *et al.*, 2021; Runtu *et al.*, 2022).

Ketiga, ditemukan tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Hal ini mungkin belum semua pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional, masih terdapat pemimpin yang belum mampu meningkatkan kecerdasan karyawan dalam mendengarkan ide/gagasan karyawan sehingga hal tersebut menyebabkan tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Sebagaimana hal tersebut mendukung pernyataan beberapa peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. (Sumrahadi *et al.*, 2019; Paramita & Hendratmoko, 2021; Tri Utami & Havidz Aima, 2021; Puspitasari, 2022; Amalia & Setyaningrum, 2023)

Keempat, ditemukan pengaruh negatif *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti keseimbangan kehidupan kerja yang diterapkan perusahaan untuk karyawannya memberikan dampak yang baik sehingga niat untuk meninggalkan perusahaan semakin kecil, karena karyawan yang merasa bahwa kehidupan pekerjaannya dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadinya sehingga akan menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hal

tersebut mendukung pernyataan beberapa peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. (Abdien, 2019; Afnisya'id & Aulia, 2021; Nair *et al*, 2021; Lebang & Ardiyanti, 2021; Saufi *et al*, 2023)

Kelima, ditemukan pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan akan menurunkan niat untuk meninggalkan perusahaan, karena terciptanya suasana kekeluargaan antar rekan kerja dan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya, maka dari itu hal tersebut membuat karyawan merasa nyaman sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Sebagaimana hal tersebut mendukung pernyataan beberapa peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. (Alam & Asim, 2019; Zhang *et al*, 2019; Tampubolon & Sagala, 2020; Lebang & Ardiyanti, 2021; Ramadhiansyah *et al*, 2022; Marcella & Ie, 2022)

Keenam, ditemukan kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti semakin baiknya seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja dan akan berdampak pada menurunnya niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, karena pemimpin yang selalu memberikan dukungan pribadi kepada karyawan dan memperlakukan individu sesuai dengan karakteristiknya serta terus melatih dan menyarankan dalam kepentingan pengembangan kemampuan karyawan sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja yang baik, maka hal tersebut akan menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hal tersebut mendukung pernyataan beberapa peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* (Vania, 2019; Promchart & Potipiroon, 2020; Hidayat *et al*, 2021; Tri Utami & Havidz Aima, 2021; Sammuel & Tanoto, 2022).

Ketujuh, pada penemuan terakhir ini kepuasan kerja memediasi hubungan antara *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti semakin baiknya penerapan keseimbangan kehidupan kerja maka semakin meningkat kepuasan kerja serta berdampak pada menurunnya niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, karena karyawan merasa kehidupan pekerjaannya dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadinya sehingga karyawan merasa puas dan dapat menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hal tersebut mendukung pernyataan beberapa peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara *work-life balance* terhadap *turnover intention* (Nurdin & Rohaeni, 2020; Lebang & Ardiyanti, 2021; Azmi *et al*, 2021; Nair *et al*, 2021).

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kemudian, *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Lalu, *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Selepas itu, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Selain itu, kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Selepas itu, kepuasan kerja juga berhasil memediasi hubungan antara *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja, hal ini seorang pemimpin yang terus memberikan perhatian dan memperlakukan individu sesuai dengan karakteristiknya serta terus melatih dan menyarankan dalam hal pengembangan kemampuan karyawan, hal tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya *work-life balance* sebagai variabel yang paling dominan mempengaruhi *turnover intention*, hal ini karena kehidupan pekerjaan memberikan dampak yang baik untuk kehidupan pribadinya, seperti karyawan merasa memiliki suasana yang baik ketika di rumah dan juga dapat membantu mengatasi masalah-masalah yang dimilikinya, hal tersebut akan menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

SARAN

Saran untuk peneliti selanjutnya, diharapkan untuk memperluas jangkauan penelitian yang dapat merepresentasikan populasi pada sektor industri tertentu dan melakukan survei pada lebih banyak perusahaan, untuk meningkatkan kemampuan menggeneralisasi temuan yang diperoleh. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel lain atau menambahkan variabel independen lain seperti variabel *Human Resource Management (HRM)*, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan Budaya Organisasi yang mungkin dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan dapat mengatasi *turnover intention* pada suatu perusahaan. Dan dapat menggunakan metode analisis yang berbeda sebagai perbandingan untuk menambah ilmu pengetahuan dan referensi untuk penelitian selanjutnya

DAFTAR PUSTAKA

Abdien, M. K. (2019). Impact of communication satisfaction and work-life balance on employee turnover intention. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 228–238. <https://doi.org/10.24288/jttr.526678>

- Pitasari, N. A. A., & Perdhana, M. S. (2018). KEPUASAN KERJA KARYAWAN : STUDI LITERATUR. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 605–612. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/22488>
- Prasetya, P. W. Y., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Intention To Quit Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan. 8(4), 2042–2070. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v8.i4.p6>
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. ALFABETA.
- Promchart, K., & Potipiroon, W. (2020). Transformational Leadership and Turnover Intentions among School Teachers in the Deep South of Thailand. *Journal of Behavioral Science*, 15(2), 16–37.
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 522–537. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>
- Puspitasari, D. (2022). Analisis Kompensasi Keuangan, Ketidakamanan Kerja, Dan Kepemimpinan Transformatif Terhadap Turnover Intention Karyawan Perusahaan Makanan “XYZ” Di Kota Semarang. *Jurnal Economina*, 1(2), 177–186. <https://doi.org/10.55681/economina.v1i2.36>
- Ramadhiansyah, R., Susita, D., & Handaru, A. W. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformatif terhadap Turnover Intention pada Intansi Rumah Sakit Swasta. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan*, 3(1), 153–170. <http://pub.unj.ac.id/index.php/jbmk/article/view/641>
- Runtu, R., Pio, R., & Asaloei, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pos Cabang Utama Manado. *Productivity*, 3(4), 378–383.
- Sammuel, & Tanoto, S. R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (UMKM) Sektor Makanan Dan Minuman Di Kabupaten Blora. *Agora, Jurnal Mahasiswa Business Management*, 10(2).
- Suhakim, A. I., & Badrianto, Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan

Lampiran 2 Turnitin



Page 2 of 103 - Integrity Overview

Submission ID trn::oid::1:3437930146




20% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text

Top Sources

- 16%  Internet sources
- 13%  Publications
- 8%  Submitted works (Student Papers)



NUSANTARA

Top Sources

16% Internet sources
13% Publications
8% Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	kc.umn.ac.id	4%
2	Student papers	Garrison Forest High School	1%
3	Internet	journal1.uad.ac.id	<1%
4	Student papers	UPN Veteran Jakarta	<1%
5	Internet	123dok.com	<1%
6	Internet	etheses.uin-malang.ac.id	<1%
7	Internet	ftp.alfamart.co.id	<1%
8	Internet	repository.unissula.ac.id	<1%
9	Internet	core.ac.uk	<1%
10	Student papers	IAIN Pontianak	<1%
11	Publication	Rukmana, Budiman Raharja. "Peran Work Life Balance Dalam Meningkatkan Kep..."	<1%

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

26	Student papers	Swiss School of Business and Management - SSBM	<1%
27	Internet	e-journal.unu-jogja.ac.id	<1%
28	Internet	eprints.upj.ac.id	<1%
29	Internet	repository.unibos.ac.id	<1%
30	Student papers	Universitas Muria Kudus	<1%
31	Internet	digilib.uinsby.ac.id	<1%
32	Internet	ojs.unud.ac.id	<1%
33	Internet	repository.upi.edu	<1%
34	Internet	www.scribd.com	<1%
35	Internet	www.repository.stiegici.ac.id	<1%
36	Student papers	University of Hull	<1%
37	Internet	ojs.uho.ac.id	<1%
38	Student papers	Sultan Agung Islamic University	<1%
39	Student papers	Universitas Putera Batam	<1%

M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

Lampiran 3 Hasil Main Test

Outer loadings - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...)	T statistics (O/STDEV)	P values		
M1 <- Work Life Balance	0.841	0.839	0.031	26.800	0.000		
M2 <- Work Life Balance	0.824	0.823	0.034	24.289	0.000		
M3 <- Work Life Balance	0.827	0.827	0.032	26.157	0.000		
M4 <- Work Life Balance	0.723	0.718	0.053	13.629	0.000		
M5 <- Work Life Balance	0.827	0.826	0.035	23.374	0.000		
M6 <- Work Life Balance	0.855	0.853	0.030	28.649	0.000		
X1.1 <- Kepuasan Kerja	0.823	0.825	0.027	30.019	0.000		
X1.2 <- Kepuasan Kerja	0.764	0.761	0.050	15.327	0.000		
X1.3 <- Kepuasan Kerja	0.810	0.808	0.036	22.288	0.000		
X1.4 <- Kepuasan Kerja	0.777	0.772	0.048	16.077	0.000		
X1.5 <- Kepuasan Kerja	0.819	0.817	0.032	25.633	0.000		
X1.6 <- Kepuasan Kerja	0.805	0.806	0.032	25.374	0.000		
X1.7 <- Kepuasan Kerja	0.764	0.758	0.051	15.066	0.000		
X1.8 <- Kepuasan Kerja	0.742	0.742	0.045	16.643	0.000		
X2.1 <- Kepemimpinan Transformatio...	0.788	0.786	0.047	16.793	0.000		
X2.2 <- Kepemimpinan Transformatio...	0.752	0.745	0.058	13.023	0.000		
X2.3 <- Kepemimpinan Transformatio...	0.804	0.804	0.042	19.011	0.000		
X2.4 <- Kepemimpinan Transformatio...	0.792	0.792	0.041	19.142	0.000		
X2.5 <- Kepemimpinan Transformatio...	0.858	0.856	0.034	25.350	0.000		
X2.6 <- Kepemimpinan Transformatio...	0.853	0.852	0.033	25.682	0.000		
X2.7 <- Kepemimpinan Transformatio...	0.844	0.843	0.032	26.359	0.000		
X2.8 <- Kepemimpinan Transformatio...	0.835	0.834	0.033	25.293	0.000		
Y1 <- Turnover Intention	0.840	0.839	0.031	27.412	0.000		
Y2 <- Turnover Intention	0.858	0.858	0.030	28.891	0.000		
Y3 <- Turnover Intention	0.836	0.834	0.034	24.295	0.000		
Y4 <- Turnover Intention	0.830	0.829	0.037	22.645	0.000		
Y5 <- Turnover Intention	0.858	0.858	0.029	29.195	0.000		
Y6 <- Turnover Intention	0.836	0.835	0.035	24.225	0.000		
Y7 <- Turnover Intention	0.875	0.874	0.025	34.991	0.000		
Y8 <- Turnover Intention	0.804	0.802	0.040	20.007	0.000		

Outer loadings - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...)	T statistics (O/STDEV)	P values		
X1.4 <- Kepuasan Kerja	0.819	0.817	0.032	25.633	0.000		
X1.5 <- Kepuasan Kerja	0.805	0.806	0.032	25.374	0.000		
X1.6 <- Kepuasan Kerja	0.764	0.758	0.051	15.066	0.000		
X1.7 <- Kepuasan Kerja	0.742	0.742	0.045	16.643	0.000		
X2.1 <- Kepemimpinan Transformatio...	0.788	0.786	0.047	16.793	0.000		
X2.2 <- Kepemimpinan Transformatio...	0.752	0.745	0.058	13.023	0.000		
X2.3 <- Kepemimpinan Transformatio...	0.804	0.804	0.042	19.011	0.000		
X2.4 <- Kepemimpinan Transformatio...	0.792	0.792	0.041	19.142	0.000		
X2.5 <- Kepemimpinan Transformatio...	0.858	0.856	0.034	25.350	0.000		
X2.6 <- Kepemimpinan Transformatio...	0.853	0.852	0.033	25.682	0.000		
X2.7 <- Kepemimpinan Transformatio...	0.844	0.843	0.032	26.359	0.000		
X2.8 <- Kepemimpinan Transformatio...	0.835	0.834	0.033	25.293	0.000		
Y1 <- Turnover Intention	0.840	0.839	0.031	27.412	0.000		
Y2 <- Turnover Intention	0.858	0.858	0.030	28.891	0.000		
Y3 <- Turnover Intention	0.836	0.834	0.034	24.295	0.000		
Y4 <- Turnover Intention	0.830	0.829	0.037	22.645	0.000		
Y5 <- Turnover Intention	0.858	0.858	0.029	29.195	0.000		
Y6 <- Turnover Intention	0.836	0.835	0.035	24.225	0.000		
Y7 <- Turnover Intention	0.875	0.874	0.025	34.991	0.000		
Y8 <- Turnover Intention	0.804	0.802	0.040	20.007	0.000		

Construct reliability and validity - Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (r...	Composite reliability (r...	Average variance extrac...	
Kepemimpinan Transformatio...	0.928	0.932	0.941	0.667	
Kepuasan Kerja	0.913	0.919	0.929	0.622	
Turnover Intention	0.941	0.943	0.951	0.709	
Work Life Balance	0.900	0.904	0.923	0.668	

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix

	Kepemimpinan Transfo...	Kepuasan Kerja	Turnover Intention	Work Life Balance	
Kepemimpinan Transformatio...					
Kepuasan Kerja	0.118				
Turnover Intention	0.675	0.530			
Work Life Balance	0.571	0.554	0.762		

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion

	Kepemimpinan Transformatio...	Kepuasan Kerja	Turnover Intention	Work Life Balance	
Kepemimpinan Transformatio...	0.816				
Kepuasan Kerja	0.090	0.789			
Turnover Intention	0.636	0.500	0.842		
Work Life Balance	0.528	0.512	0.704	0.817	

NUSANTARA

Discriminant validity - Cross loadings					Copy to Excel/Word	Copy to R
	Kepemimpinan Transfo...	Kepuasan Kerja	Turnover Intention	Work Life Balance		
M.1	0.469	0.472	0.639	0.041		
M.2	0.414	0.429	0.581	0.823		
M.3	0.462	0.430	0.587	0.828		
M.4	0.375	0.370	0.456	0.729		
M.5	0.417	0.410	0.610	0.823		
M.6	0.443	0.391	0.564	0.856		
X1.1	0.146	0.823	0.485	0.469		
X1.2	0.020	0.764	0.332	0.452		
X1.3	0.039	0.810	0.358	0.340		
X1.4	0.070	0.777	0.381	0.382		
X1.5	0.092	0.819	0.437	0.393		
X1.6	0.119	0.805	0.422	0.491		
X1.7	0.024	0.764	0.332	0.314		
X1.8	0.019	0.742	0.367	0.338		
X2.1	0.788	0.162	0.511	0.358		
X2.2	0.752	0.060	0.410	0.364		
X2.3	0.804	0.030	0.545	0.469		
X2.4	0.792	0.144	0.515	0.473		
X2.5	0.858	0.011	0.519	0.421		
X2.6	0.853	0.084	0.506	0.444		
X2.7	0.844	0.096	0.578	0.512		

Discriminant validity - Cross loadings					Copy to Excel/Word	Copy to R
	Kepemimpinan Transfo...	Kepuasan Kerja	Turnover Intention	Work Life Balance		
X1.4	0.092	0.819	0.437	0.393		
X1.5	0.119	0.805	0.422	0.491		
X1.6	0.024	0.764	0.332	0.314		
X1.7	0.019	0.742	0.367	0.338		
X1.8	0.019	0.742	0.367	0.338		
X2.1	0.788	0.162	0.511	0.358		
X2.2	0.752	0.060	0.410	0.364		
X2.3	0.804	0.030	0.545	0.469		
X2.4	0.792	0.144	0.515	0.473		
X2.5	0.858	0.011	0.519	0.421		
X2.6	0.853	0.084	0.506	0.444		
X2.7	0.844	0.096	0.578	0.512		
X2.8	0.835	0.005	0.547	0.378		
Y.1	0.515	0.440	0.841	0.560		
Y.2	0.583	0.464	0.860	0.579		
Y.3	0.512	0.464	0.835	0.619		
Y.4	0.535	0.340	0.827	0.613		
Y.5	0.549	0.394	0.858	0.601		
Y.6	0.561	0.431	0.835	0.658		
Y.7	0.562	0.442	0.876	0.576		
Y.8	0.460	0.378	0.804	0.537		

R-square - Overview

	R-square	R-square adjusted
Turnover Intention	0.602	0.594
Work Life Balance	0.496	0.486

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...)	T statistics (O /STDEV)	P values		
Kepemimpinan Transformatio... -> Turnover Intention	0.596	0.599	0.041	14.564	0.000		
Kepemimpinan Transformatio... -> Work Life Balance	0.486	0.485	0.061	7.917	0.000		
Kepuasan Kerja -> Turnover Intention	0.446	0.446	0.056	7.802	0.000		
Kepuasan Kerja -> Work Life Balance	0.468	0.475	0.072	6.535	0.000		

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...)	T statistics (O /STDEV)	P values		
Kepemimpinan Transformatio... -> Work Life Balance -> Turnover Intention	0.157	0.155	0.042	3.779	0.000		
Kepuasan Kerja -> Work Life Balance -> Turnover Intention	0.152	0.153	0.049	3.066	0.002		

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

Lampiran 4 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Saudara/i Responden
Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana di Universitas Multimedia Nusantara, saya:

Nama : Tulus Calega Sibagariang
NIM : 0000062316
Universitas : Universitas Multimedia Nusantara

Bermaksud melakukan penelitian ilmiah dengan judul:

"Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z di Sektor Retail Tangerang Selatan: Peran Mediasi Work-Life Balance"

Untuk keperluan penelitian tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya sesuai dengan kondisi yang Anda alami. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dalam kuesioner ini, karena setiap jawaban yang diberikan merupakan informasi yang sangat berharga dan bermanfaat bagi kesuksesan penelitian ini.

Sesuai dengan etika penelitian, saya menjamin bahwa:

- Seluruh data dan informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan akan dijaga kerahasiannya
- Data hanya digunakan untuk kepentingan akademis dan tidak akan dipublikasikan secara individual
- Identitas responden akan dirahasiakan dan tidak disebarluaskan

Pertisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini merupakan kontribusi yang sangat berarti bagi keberhasilan penelitian ini. Atas perhatian, waktu, dan kerjasamanya, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.


Hormat saya,

Tulus Calega Sibagariang
NIM: 0000062316

Jenis Kelamin *

☐ Laki - Laki

☐ Perempuan

 **Pertanyaan ini wajib diisi**

Usia *

☐ 18-20 tahun

☐ 21-23 tahun

☐ 24-26 tahun

☐ 27-28 tahun

Pendidikan Terakhir *

☐ SMA/SMK

☐ D3

☐ S1

☐ Lainnya

Lama Bekerja di Alfamart *

☐ Kurang dari 6 bulan

☐ Lebih dari 3 tahun

Posisi/Jabatan di Alfamart *

☐ Kasir

☐ Pramuniaga

☐ Store Crew

☐ Supervisor

☐ Lainnya

Lokasi Gerai Alfamart *

☐ Ciputat

☐ Ciputat Timur

☐ Pamulang

☐ Pondok Aren

☐ Serpong

☐ Serpong Utara

☐ Setu

☐ Lainnya

Berikutnya

Kosongkan formulir

Konten ini tidak dibuat atau didukung oleh Google. - [Hubungi pemilik formulir](#) - [Persyaratan Layanan](#) - [Kebijakan Privasi](#)

Apakah formulir ini tampak mencurigakan? [Laporkan](#)

Google Formulir

Saya puas dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan saat ini. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

! Pertanyaan ini wajib diisi

Saya merasa pekerjaan saya memberikan makna dan manfaat. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya puas dengan gaji yang saya terima saat ini. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya melihat ada kesempatan pengembangan karir yang jelas bagi saya. *

M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

Saya melihat ada kesempatan pengembangan karir yang jelas bagi saya. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya mendapatkan arahan kerja yang jelas dari atasan saya. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya mendapatkan dukungan dari atasan ketika menghadapi kesulitan. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya puas dengan hubungan saya dengan rekan kerja. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

[Kembali](#)
[Berikutnya](#)
[Kosongkan formulir](#)

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

Saya menjadikan atasan saya sebagai panutan/role model dalam bekerja. *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Saya percaya pada integritas dan kejujuran atasan saya. *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Saya termotivasi oleh atasan untuk mencapai target kerja. *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Saya merasa antusias terhadap pekerjaan karena dukungan atasan. *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Saya didorong oleh atasan untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah. *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

N U S A N T A R A

Saya didorong oleh atasan untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya merasa atasan terbuka terhadap ide-ide baru dari saya. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya mendapat perhatian dari atasan terkait pengembangan karir saya. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya merasa atasan memperhatikan kemampuan individual saya. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

[Kembali](#)
[Berikutnya](#)
[Kosongkan formulir](#)

Konten ini tidak dibuat atau didukung oleh Google. - [Hubungi pemilik formulir](#) - [Persyaratan Layanan](#) - [Kebijakan Privasi](#)

Apakah formulir ini tampak mencurigakan? [Laporkan](#)

Google Formulir

M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

Saya merasa kurang memiliki waktu untuk kehidupan pribadi karena pekerjaan. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya merasa jam kerja mengganggu waktu bersama keluarga. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya kesulitan berkonsentrasi di tempat kerja karena masalah pribadi. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya kurang fokus bekerja karena memikirkan urusan keluarga. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya merasa pekerjaan membuat kehidupan saya lebih bermakna. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya merasa pengalaman kerja meningkatkan kualitas hidup saya. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Kembali Berikutnya Kosongkan formulir

Konten ini tidak dibuat atau didukung oleh Google. • [Hubungi pemilik formulir](#) • [Penyesuaian Layanan](#) • [Kebijakan Privasi](#)

Apakah formulir ini sempat menipu/mengakui? [Laporkan](#)

Google Formulir

Saya berpikir untuk resign karena perusahaan tidak menghargai kontribusi kerja saya. *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

Saya ingin keluar karena tidak ada apresiasi dari perusahaan terhadap hasil kerja saya. *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

Saya ingin resign karena beban kerja saya terlalu berat dan berlebihan. *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

Saya berpikir untuk keluar karena target penjualan yang diberikan tidak realistis. *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

Saya berpikir untuk resign karena gaji tidak sesuai dengan beban kerja saya. *

1 2 3 4 5

M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

Saya berpikir untuk resign karena gaji tidak sesuai dengan beban kerja saya. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya ingin resign karena sistem dan tools kerja tidak memadai. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya berpikir keluar karena prosedur kerja terlalu rumit dan berbelit-belit. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya berpikir untuk resign karena pekerjaan ini menyebabkan stres berlebihan bagi saya. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

[Kembali](#) [Berikutnya](#) [Kosongkan formulir](#)

Konten ini tidak dibuat atau didukung oleh Google. - [Hubungi pemilik formulir](#) - [Persyaratan Layanan](#) - [Kebijakan Privasi](#)

Apakah formulir ini tampak mencurigakan? [Laporkan](#)

Google Formulir

N U S A N T A R A

Lampiran 5 Formulir Konsultasi Bimbingan Skripsi

Form Bimbingan Skripsi Program Studi Management Semester Gasal 2025/2026



Nama : TULUS CALEGA BAGARIANG
NIM : 00000062316
Angkatan : 2021
Dosen Pembimbing : Dr. Mikaria Gultom, S.Pd., M.M. (Pembimbing)

No	Tanggal	Jam	Keterangan	Tanggal Approval
1	18 September 2025	13:59	<p>BAB I PENDAHULUAN</p> <p>1 Google Review</p> <p>Taruh minimal 3 ulasan (misalnya ulasan ke-3, ke-4, ke-7, ke-8)</p> <p>Dari Google Review ditemukan keluhan terkait kualitas, ambil satu ulasan yang relevan, buang ulasan lain yang tidak diperlukan</p> <p>Hasil analisis Google Review menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan hanya 3, sertakan alasan dari ulasan tersebut</p> <p>2 Jumlah Pegawai</p> <p>Gunakan data bahwa Sambak memiliki minimal 100 pegawai</p> <p>Disebutkan bahwa Sambak memiliki 3 cabang di Tangerang Selatan, sehingga total pegawai lebih dari 90 untuk uji penelitian</p> <p>3 Data Jurnal Bab I (Data Kadim 2025)</p> <p>Data harus diperbarui karena angka 99% bisa berubah</p> <p>Pastikan data jelas, valid, dan bersumber</p> <p>4 Tujuan Penelitian</p> <p>Semua tujuan menggunakan kata menganalisis (jangan ada mengetahui)</p> <p>Contoh: penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi intrinsik, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Sambak</p> <p>5 Batasan Penelitian</p>	19 September 2025 14:10

**Form Bimbingan Skripsi
Program Studi Management
Semester Gasal 2025/2026**



No	Tanggal	Jam	Keterangan	Tanggal Approval
			<p>Subjek penelitian hanya pada pegawai Sambak di Tangerang Selatan</p> <p>BAB II KAJIAN TEORI</p> <p>1 Pendahuluan dihapus</p> <p>2 Struktur isi Bab II</p> <p>21 Kepemimpinan</p> <p>Hapus kata transformasional, cukup kepemimpinan</p> <p>Uraikan teori dasar kepemimpinan</p> <p>Tambahkan indikator/dimensi (misalnya: mengarahkan, memberi teladan, menginspirasi, mengambil keputusan)</p> <p>Sertakan penelitian terdahulu (contoh: Sari 2021, Wahyudi 2020)</p> <p>22 Budaya Organisasi</p> <p>Uraikan teori budaya organisasi</p> <p>Tambahkan indikator/dimensi (misalnya: inovasi, orientasi hasil, kerja tim, stabilitas)</p> <p>Sertakan penelitian terdahulu (contoh: Putra 2020, Lestari 2019)</p> <p>23 Motivasi Intrinsik</p> <p>Jelaskan teori motivasi intrinsik</p> <p>Tambahkan indikator/dimensi (misalnya: tanggung jawab, kemandirian, pencapaian, kepuasan kerja)</p> <p>Sertakan penelitian terdahulu (contoh: Nugroho 2021, Handayani 2020)</p> <p>24 Iklim Organisasi</p> <p>Jelaskan teori iklim organisasi</p> <p>Tambahkan indikator/dimensi (misalnya: dukungan, kehangatan, struktur, standar kerja, tanggung jawab)</p>	

**Form Bimbingan Skripsi
Program Studi Management
Semester Gasal 2025/2026**



No	Tanggal	Jam	Keterangan	Tanggal Approval
			<p>Uji asumsi klasik (normalitas, multikolin-earitas, heteroskedastisitas)</p> <p>Analisis regresi linier berganda</p> <p>Uji t</p> <p>Uji F</p> <p>Koefisien determinasi R²</p>	
2	10 September 2025	17:00	<p>1. PERKENALAN & JUDUL SKRIPSI</p> <p>2. PEMBAHASAN JUDUL & VARIABEL PENELITIAN</p> <p>3. ALUR BAGAN SKRIPSI (GAMBARAN METODOLOGI)</p> <p>4. RANCANGAN BAB 1: PENDAHULUAN</p>	06 Oktober 2025 11:6
3	10 Februari 2025	04:00	<p>Berdasarkan hasil evaluasi dan masukan dari bimbingan kemarin, saya menyadari bahwa penulisan BAB 1, 2, dan 3 dalam skripsi ini belum memenuhi kriteria akademik yang seharusnya, khususnya karena kurangnya penjelasan yang kuat mengenai permasalahan di objek penelitian Sambal Bakar Indonesia. Permasalahan ini sangat penting untuk menjadi dasar penelitian, sehingga tanpa adanya rumusan masalah yang jelas, fokus dan arah penelitian menjadi kurang tepat.</p> <p>Oleh karena itu, saya mohon izin untuk melakukan revisi menyeluruh pada bagian BAB 1, 2, dan 3, agar dapat menghadirkan identifikasi masalah yang jelas, latar belakang yang relevan, dan tujuan penelitian yang terarah. Dengan revisi ini, diharapkan skripsi yang saya susun dapat memenuhi standar penelitian ilmiah dan bisa menjadi karya yang layak untuk dipertanggungjawabkan secara akademis.</p>	06 Oktober 2025 11:6
4	10 Juli 2025	11:30	<p>1. Progress BAB 1</p> <p>BAB 1 telah selesai dikerjakan dan telah melalui beberapa tahap revisi sesuai arahan dosen pembimbing.</p> <p>Revisi terakhir difokuskan pada bagian</p>	17 Oktober 2025 16:44

**Form Bimbingan Skripsi
Program Studi Management
Semester Gasal 2025/2026**



No	Tanggal	Jam	Keterangan	Tanggal Approval
			<p>gan perbaikan pada sumber data, analisis persentase, serta narasi penyajian data agar lebih valid dan relevan dengan topik turnover intention.</p> <p>Data-data terbaru sudah diupdate menggunakan referensi nasional dan hasil survey terbaru.</p> <p>2. Target BAB 2 Mendapat alokasi waktu seminggu ke depan untuk menyelesaikan BAB 2, sesuai dengan jadwal yang telah disepakati bersama dosen pembimbing.</p> <p>Fokus revisi pada BAB 2 meliputi:</p> <p>Model Penelitian: Penyesuaian dan penguatan kerangka model penelitian agar lebih jelas menggambarkan hubungan antar variabel penelitian.</p> <p>Penelitian Terdahulu: Penambahan dan update jurnal-jurnal terbaru terkait turnover intention, job satisfaction, transformational leadership, dan work-life balance, khususnya yang relevan dengan konteks Gen Z dan sektor ritel di Indonesia.</p> <p>Penyusunan kajian teori akan mengikuti saran pembimbing untuk memperjelas gap penelitian dan landasan teori yang digunakan.</p> <p>3. Rencana Lanjutan Setelah revisi BAB 2 selesai, tahap selanjutnya adalah pengajuan instrumen penelitian dan konsultasi lebih lanjut terkait metodologi kuantitatif yang akan digunakan.</p>	
5	07 Oktober 2025	11:59	<p>1. Progress BAB 1 BAB 1 telah selesai dikerjakan dan telah melalui beberapa tahap revisi sesuai arahan dosen pembimbing.</p> <p>Revisi terakhir difokuskan pada bagian data Gen Z yang berencana resign, dengan perbaikan pada sumber data, analisis persentase, serta narasi penyajian data</p>	17 Oktober 2025 16:44

**Form Bimbingan Skripsi
Program Studi Management
Semester Gasal 2025/2026**



No	Tanggal	Jam	Keterangan	Tanggal Approval
			<p>agar lebih valid dan relevan dengan topik turnover intention.</p> <p>Data-data terbaru sudah diupdate menggunakan referensi nasional dan hasil survey terbaru.</p> <p>2. Target BAB 2 Mendapat alokasi waktu seminggu ke depan untuk menyelesaikan BAB 2, sesuai dengan jadwal yang telah disepakati bersama dosen pembimbing.</p> <p>Fokus revisi pada BAB 2 meliputi:</p> <p>Model Penelitian: Penyesuaian dan penguatan kerangka model penelitian agar lebih jelas menggambarkan hubungan antar variabel penelitian.</p> <p>Penelitian Terdahulu: Penambahan dan update jurnal-jurnal terbaru terkait turnover intention, job satisfaction, transformational leadership, dan work-life balance, khususnya yang relevan dengan konteks Gen Z dan sektor ritel di Indonesia.</p> <p>Penyusunan kajian teori akan mengikuti saran pembimbing untuk memperjelas gap penelitian dan landasan teori yang digunakan.</p> <p>3. Rencana Lanjutan Setelah revisi BAB 2 selesai, tahap selanjutnya adalah pengajuan instrumen penelitian dan konsultasi lebih lanjut terkait metodologi kuantitatif yang akan digunakan.</p>	
6	17 Oktober 2025	15:05	<p>BAB 1 : HARUS DIKASIH PENELITIAN NYA DARIMANA JANGAN ASAL PENDAPAT, TAPI TIDAK DICANTUMKAN NAMA PENELITIAN NYA MENGENAI WORK LIFE BLANCE MULAI HAL 10-11. KALO BISA JANGAN TERLALU BANYAK PENJELASAN.</p> <p>BAB 1 RUMUSAN MASALAH DAN PERTANYAAN PENELITIAN ITU GAK USAH DIMASUKKAN PERTANYAAN PENELITIAN NYA.</p>	17 Oktober 2025 16:44

**Form Bimbingan Skripsi
Program Studi Management
Semester Gasal 2025/2026**



No	Tanggal	Jam	Keterangan	Tanggal Approval
			KEPEMIMPINAN TRANSFORMSIONAL BERPENGARUH SAJA, TIDAK USAH LAGI ADA NEGATIF DAN POSITIF. UNTUK QUISONER AMBIL PUNYA PENELITIAN NEGORO, SAMA KOK HANYA PENEMPATAN MEDIASI NYA SAJA YANG BEREEDA	
7	10 Oktober 2025	13:30	BAB 2 AMBIL PAKAI 1 SAJA BAB 2 DIMENSI NYA DIJELASKAN ((Saefuddin & Adawiyah, 2025) JAN- GAN ADA PENELITIAN LAIN DI DIMEN- SI TRANSFORMASIONAL DAN WLB 1 SAJA AMBIL CARI ARTIKEL MENURUT PUTRI DALAM WULANSARI (2023) BUKAN INI DALAM INI. PENELITIAN NYA DIKASIH NAMA 1 SAJA JANGAN TERLALU BANYAK NAMA PENELITIAN NYA. TABEL PENELITIAN TERDAHULU BIKIN 10 BIKIN PARAGRAF 1 SAJA JAN- GAN DIBUAT BANYAK PARAGRAF TIDAK USAH PAKAI HALAMAN DI BAB 3 SAUNDERS ET AL, NYA. BAB 3 DIBAGIAN METODE PENELIT- IAN : KASIH ANALISIS NYA MAU PAKE PENELITIAN APA. DIJELASKAN BAB 3 JENIS DESAIN PENELITIAN KALO SUDAH BUKU TIDAK USAH ADA KATA (DALAM).	29 Oktober 2025 10:31
8	28 November 2025	13:30	PENULISAN NAMA REKROT DAN GELAR HARUS RAPIH BAB PENELITIAN TERDAHULU SAMA OPERASIONAL VARIABEL DI- RAPIHKAN BUAT LANDSCAPE. BAB 3 AMAN. RAPIHKAN BAB 4 DAN BAB 5.	08 Desember 2025 8:40

Lampiran 6 FORMULIR PENGGUNAAN PERANGKAT KECERDASAN ARTIFISIAL (AI)

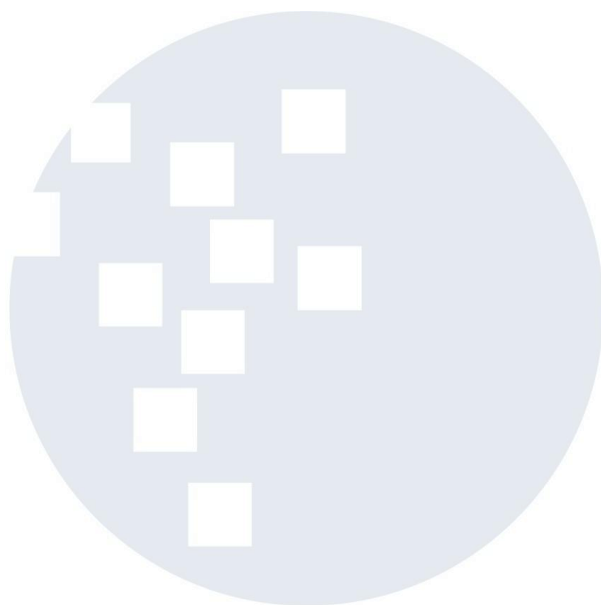
FORMULIR PENGGUNAAN PERANGKAT KECERDASAN ARTIFISIAL (AI)

Nama Lengkap : Tulus Calega Sibaagriang
 NIM : 00000062316
 Email : tulus.calega@student.umn.ac.id
 Program Studi : Manajemen
 Judul : PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA GENERASI Z DI SEKTOR RETAIL TANGERANG SELATAN PERAN MEDIASI WORK LIFE BALANCE

No	Nama Tools	Alamat Web	Prompt	Tanggal Akses	Media Output
1	ChatGPT	https://chatgpt.com/	Tolong bantu saya jelaskan bagaimana variabel kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan work-life balance dapat memengaruhi turnover intention menurut teori-teori terbaru dalam manajemen sumber daya manusia.	22/09/2025	<p>pengertian, bagaimana variabel kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan work-life balance (WLB) secara teoritis dan berdasarkan riset terbaru dapat memengaruhi turnover intention (niat karyawan), serta mekanisme di antaranya.</p> <p>Kerangka Teoritis Umum</p> <p>Sebelum masuk ke tiap variabel, ada satu model teoritis yang kerap digunakan untuk memahami ini:</p> <p>Job Demands-Resources (JD-R) Model — model ini membedakan antara <i>job demands</i> (tuntutan beban kerja, stres, tekanan deadline, dsb.) dan <i>job/personal resources</i> (sumber daya kerja: dukungan pimpinan, otonomi, keseimbangan kerja-hidup, dll.).</p> <ul style="list-style-type: none"> Bila <i>resources</i> cukup, hal itu bisa menurunkan kelelahan, meningkatkan motivasi/engagement kepuasan kerja → menurunkan turnover intention. Sebaliknya, bila <i>demands</i> terlalu besar dan <i>resources</i> kurang, bisa memicu stres, burnout, ketidaksihan, dan mendorong karyawan keluar. <p>Dengan kerangka seperti itu, variabel seperti WLB dan kepemimpinan transformasional bisa dianalisis sebagai bagian dari "job resources" yang "melengkapi" tuntutan kerja — sehingga mempengaruhi & retensi.</p>
2	ChatGPT	https://chatgpt.com/	Berikan saya contoh pengantar bab 3 yang berisi metode penelitian kuantitatif dengan variabel kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, work-life balance, dan turnover intention.	02/10/2025	<p>**BAB 3</p> <p>METODE PENELITIAN**</p> <p>Bab ini menjelaskan pendekatan, desain, serta langkah-langkah metodologis yang digunakan dalam penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan work-life balance terhadap turnover intention. Pemilihan metode penelitian didasarkan pada tujuan penelitian untuk mengungkap hubungan antarvariabel secara terukur, objektif, dan dapat dianalisis secara statistik. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan yang menekankan pada pengukuran numerik, analisis statistik, serta pengujian hipotesis secara sistematis guna memperoleh kesimpulan yang dapat digeneralisasikan.</p> <p>Metode kuantitatif dipilih karena variabel-variabel dalam penelitian ini—yakni kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, work-life balance, dan turnover intention—dapat dioperasionalkan ke dalam indikator-indikator yang dapat diukur menggunakan instrumen kuesioner. Selain itu, metode ini memungkinkan analisis hubungan dan pengaruh antarvariabel secara lebih akurat menggunakan teknik statistik inferensial, seperti analisis regresi atau SEM (Structural Equation Modeling).</p> <p>Pada bab ini juga dipaparkan secara rinci mengenai populasi dan sampel, teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, serta metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Dengan paparan metode yang jelas dan sistematis,</p>

3	ChatGPT	https://chatgpt.com/	Mohon bantu ubah kalimat berikut agar memiliki makna yang sama namun dengan struktur dan kata berbeda untuk keperluan penulisan akademik.	03/10/2025	<p>Berikut versi parafrase dengan makna tetap sama dan gaya akademik yang lebih variatif:</p> <p>Parafrase 1 (formal-akademik): Sektor ritel di Indonesia mengalami perkembangan yang pesat dan menjadi salah satu penopang perekonomian nasional, dengan sumbangan sebesar 10,89% terhadap PDB pada tahun 2024. Meskipun demikian, industri ini tetap dihadapkan pada tantangan struktural, seperti melemahnya daya beli dan tekanan deflasi. Walaupun terdapat kendala tersebut, prospek pertumbuhan ritel masih melonjak positif dengan estimasi kenaikan sekitar 5% per tahun hingga 2029, sehingga diperlukan upaya transformasi manajerial yang menyeluruh, termasuk peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.</p> <p>Parafrase 2 (lebih padat & akademik): Industri ritel Indonesia mencatat pertumbuhan yang signifikan dan berperan besar dalam perekonomian nasional, dengan kontribusi 10,89% terhadap PDB tahun 2024. Namun, sektor ini tetap menghadapi tantangan fundamental berupa penurunan daya beli dan tekanan deflasi. Kendati demikian, pertumbuhan hingga 2029 masih berada pada kisaran optimis 5% per tahun, sehingga mendorong transformasi menyeluruh dalam praktik manajemen, termasuk penguatan manajemen sumber daya manusia.</p> <p>Parafrase 3 (lebih elaboratif): Sebagai salah satu motor utama perekonomian Indonesia, sektor ritel menunjukkan pertumbuhan dengan kontribusi 10,89% pada PDB tahun 2024. Meski demikian, industri ini tengah menghadapi tantangan struktural yang kompleks, seperti melemahnya daya beli dan tekanan deflasi. Walaupun demikian, prospek pertumbuhan ritel masih melonjak positif dengan estimasi kenaikan sekitar 5% per tahun hingga 2029, sehingga diperlukan upaya transformasi manajerial yang menyeluruh, termasuk peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.</p> <p>+ Tanyakan apa saja</p> <p>ChatGPT dapat membuat kesalahan. Periksa info penting. Lihat Preferensi Cookie</p>																				
4	ChatGPT	https://chatgpt.com/	Bagaimana cara saya menuliskan interpretasi hasil uji regresi mediasi dengan variabel work-life balance sebagai mediator dalam model hubungan antara kepemimpinan transformasional dan turnover intention di penelitian saya?	12/10/2025	<p>Format Umum untuk Bab 4 / Bab 5</p> <p>Kamu bisa menggunakan template berikut:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Jelaskan hasil regresi setiap jalur (KT→WLB, WLB→TI, KT→TI).2. Bandingkan koefisien sebelum dan sesudah mediator masuk.3. Jelaskan signifikansi statistik (p-value).4. Tentukan jenis mediasi.5. Berikan interpretasi teoritis (misalnya berdasarkan JD-R Model).6. Simpulkan implikasi manajerial (misalnya pemimpin transformasional meningkatkan keseimbangan kerja-hidup sehingga menurunkan niat keluar). <p>Jika Kamu Mau, Saya Bisa:</p> <ul style="list-style-type: none">• Membuat interpretasi khusus berdasarkan tabel hasil regresimu (cukup kirimkan angkanya atau fotonya).• Menyusun Bab 4: Hasil dan Pembahasan lengkap berdasarkan output regresi.• Menyesuaikan gaya bahasa sesuai kampus (formal, semi formal, atau naratif akademik). <p>Tinggal kirimkan datanya ya!</p> <p>+ Tanyakan apa saja</p> <p>ChatGPT dapat membuat kesalahan. Periksa info penting. Lihat Preferensi Cookie</p>																				
4	ChatGPT	https://chatgpt.com/	Tolong bantu saya merancang tabel operasionalisasi variabel untuk skripsi yang meneliti kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, work-life balance, dan turnover intention.	30/11/25	<p>Tabel Operasionalisasi Variabel</p> <p>1. Variabel Kepuasan Kerja (X₁) (Sumber indikator: Spector, 1997; Locke, 1976; dan penelitian MSDM umum)</p> <table><thead><tr><th>Variabel</th><th>Dimensi</th><th>Indikator</th><th>Skala</th></tr></thead><tbody><tr><td rowspan="5">Kepuasan Kerja (X₁)</td><td>1. Pekerjaan itu sendiri</td><td>Tingkat ketertarikan pada pekerjaan, rasa kebermaknaan pekerjaan</td><td>Likert</td></tr><tr><td>2. Gaji/kompensasi</td><td>Kesesuaian gaji, keadilan kompensasi</td><td>Likert</td></tr><tr><td>3. Pengawasan atasan</td><td>Dukungan atasan, keadilan dan perhatian atasan</td><td>Likert</td></tr><tr><td>4. Hubungan rekan kerja</td><td>Kerjasama, komunikasi, kenyamanan bekerja bersama rekan</td><td>Likert</td></tr><tr><td>5. Kesempatan perkembangan</td><td>Peluang promosi, kesempatan peningkatan keterampilan</td><td>Likert</td></tr></tbody></table> <p>+ Tanyakan apa saja</p> <p>ChatGPT dapat membuat kesalahan. Periksa info penting. Lihat Preferensi Cookie</p>	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Kepuasan Kerja (X ₁)	1. Pekerjaan itu sendiri	Tingkat ketertarikan pada pekerjaan, rasa kebermaknaan pekerjaan	Likert	2. Gaji/kompensasi	Kesesuaian gaji, keadilan kompensasi	Likert	3. Pengawasan atasan	Dukungan atasan, keadilan dan perhatian atasan	Likert	4. Hubungan rekan kerja	Kerjasama, komunikasi, kenyamanan bekerja bersama rekan	Likert	5. Kesempatan perkembangan	Peluang promosi, kesempatan peningkatan keterampilan	Likert
Variabel	Dimensi	Indikator	Skala																						
Kepuasan Kerja (X ₁)	1. Pekerjaan itu sendiri	Tingkat ketertarikan pada pekerjaan, rasa kebermaknaan pekerjaan	Likert																						
	2. Gaji/kompensasi	Kesesuaian gaji, keadilan kompensasi	Likert																						
	3. Pengawasan atasan	Dukungan atasan, keadilan dan perhatian atasan	Likert																						
	4. Hubungan rekan kerja	Kerjasama, komunikasi, kenyamanan bekerja bersama rekan	Likert																						
	5. Kesempatan perkembangan	Peluang promosi, kesempatan peningkatan keterampilan	Likert																						
5	Perplexity.ai	https://www.perplexity.ai/	Buatkan saya draft Bab 5 skripsi berjudul "Kesimpulan dan Saran" dalam bahasa Indonesia akademik, formal, dan orisinal (hindari plagiarisme untuk lolos Turnitin). Topik: Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention pada Karyawan Gen Z di Alfamart Tangerang Selatan, dengan Work-Life Balance sebagai variabel	28/11/25	<p>perplexity.ai/search/buat-draft-bab-5-skripsi-berjudul-kesimpulan-dan-saran-dalam-bahasa-indonesia-akademik-formal-dan-orisinal-hindari-plagiarisme-untuk-lolos-turnitin-topik-pengaruh-kepuasan-kerja-dan-kepemimpinan-transformasional-terhadap-turnover-intention-pada-karyawan-gen-z-di-alfamart-tangerang-selatan-dengan-work-life-balance-sebagai-variabel</p> <p>Jawaban Tautan Gambar-gambar</p> <p>3. intention.</p> <p>Artinya, kepuasan kerja dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja-karyawan pada gilirannya mengurangi niat untuk berpindah kerja. Ketika karyawan memiliki keseimbangan waktu dan beban antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih loyal terhadap organisasi.</p> <p>Work-life balance juga memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan turnover intention.</p> <p>4. turnover intention.</p> <p>Pemimpin transformasional yang memahami kebutuhan pribadi karyawan dan mendorong keseimbangan hidup yang sehat dapat memperkuat komitmen karyawan, sehingga mengurangi keinginan untuk keluar dari perusahaan.</p> <p>Secara keseluruhan, model penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional secara langsung dan tidak langsung (melalui work-life balance) berpengaruh terhadap turnover intention.</p> <p>Hasil ini mendukung teori-teori perilaku organisasi yang menekankan pentingnya keseimbangan antara aspek profesional dan pribadi dalam mempertahankan tenaga kerja.</p> <p>Ajukan pertanyaan tindak lanjut</p>																				

			mediasi. Jenis penelitian: kuantitatif, sampel 104 karyawan Gen Z, analisis SPSS dan PLS-SEM.		
--	--	--	---	--	--



UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA