

## **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) menyoroiti 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 hambat fokus kerja akibat konflik keluarga.
3. *Work-Personal Life Enhancement* (WPLE): Pengalaman kerja tingkatkan 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 ganggu waktu pribadi.
2. Multitasking pelayanan-stok-kas tingkatkan kelelahan.
3. Tekanan target penjualan ciptakan 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 karir 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*

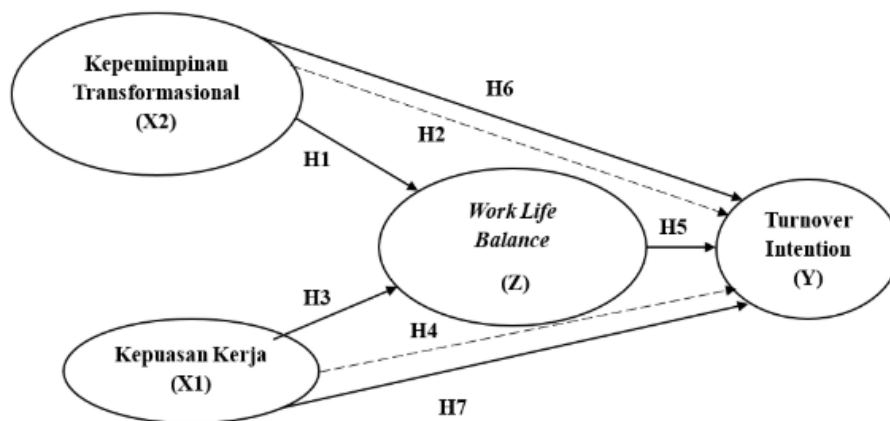
Menurut Mobley et al. (1979), terdapat lima faktor dominan pada Gen Z ritel:

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 Ghozali (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-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-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-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 Transformasional 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 Transformasional 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 Transformasional, 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</i> negative insignificantly influence <i>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 Turnover Intention	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

