Pengaruh Pengembangan Karir dan Keseimbangan Pekerjaan-Keluarga terhadap Niat Keluar yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Generasi Z yang Bekerja sebagai *Frontliner* di Surabaya

Ignatius Reynal*[1], Fenika Wulani[2]
Fakultas Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya[1,2]
*[1]e-mail: ignatius-r.mng-mst24@ukwms.ac.id

ABSTRAK

Dominasi Generasi Z dalam dunia kerja menghadirkan tantangan baru bagi organisasi, khususnya terkait tingginya niat keluar karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan keseimbangan pekerjaan-keluarga terhadap niat keluar dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z yang bekerja sebagai *frontliner* di Kota Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner *online* kepada 128 responden yang dipilih menggunakan teknik *convenience sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan keseimbangan pekerjaan-keluarga berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat keluar. Namun, kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh pengembangan karir maupun keseimbangan pekerjaan-keluarga terhadap niat keluar. Temuan ini mengindikasikan bahwa Generasi Z memandang pengembangan karir sebagai sarana meningkatkan daya saing personal dan keseimbangan pekerjaan-keluarga sebagai ruang reflektif untuk mengevaluasi kesesuaian pekerjaan dengan nilai serta tujuan hidup jangka panjang, bukan sebagai faktor pembentuk loyalitas organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia berbasis *Social Exchange Theory* serta implikasi praktis bagi organisasi jasa dalam merancang strategi retensi yang lebih relevan bagi tenaga kerja Generasi Z.

Kata kunci : Generasi Z; Kepuasan Kerja; Keseimbangan Pekerjaan-Keluarga; Niat Keluar; Pengembangan Karir.

ABSTRACT

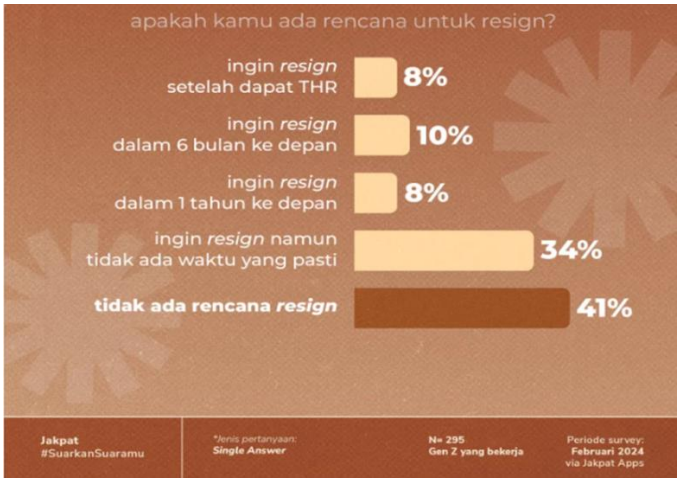
The growing dominance of Generation Z in the workforce has created new challenges for organizations, particularly related to high levels of turnover intention. This study aims to examine the effects of career development and work family balance on turnover intention, with job satisfaction as a mediating variable, among Generation Z employees working as frontliners in Surabaya. A quantitative explanatory research design was employed. Data were collected through an online questionnaire distributed to 128 respondents selected using convenience sampling. Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling with SmartPLS version 4.0. The results indicate that career development and work family balance have a positive and significant effect on turnover intention. However, job satisfaction does not mediate the relationship between career development and turnover intention, nor between work family balance and turnover intention. These findings suggest that Generation Z perceives career development as a means of enhancing personal market value and work family balance as a reflective space to assess job alignment with personal values and long term life goals, rather than as determinants of organizational loyalty. This study contributes theoretically to human resource management literature grounded in Social Exchange Theory and provides practical insights for service sector organizations in designing more effective and value oriented retention strategies for Generation Z employees.

***Keywords* :** *Career Development; Generation Z; Job Satisfaction; Turnover Intention; Work-Family Balance.*

PENDAHULUAN

Dunia kerja mengalami perubahan signifikan seiring meningkatnya dominasi Generasi Z sebagai angkatan kerja baru yang membawa perspektif berbeda mengenai makna karir, prioritas hidup, serta relasi dengan lingkungan kerja (Janssen & Carradini, 2021). Generasi ini tidak hanya memandang pekerjaan sebagai sarana memperoleh stabilitas finansial, tetapi juga sebagai ruang aktualisasi diri yang selaras dengan nilai personal, budaya organisasi yang terbuka, serta kesempatan berkelanjutan untuk mengembangkan keterampilan (Šket & Nedelko, 2022). Fenomena tersebut semakin relevan di Indonesia mengingat Generasi Z mencakup hampir 28 persen dari total populasi nasional, yang menegaskan peran strategis mereka dalam dinamika ketenagakerjaan dan perekonomian nasional (IDN Times, 2024). Masuknya Generasi Z ke dunia kerja dalam jumlah besar turut memicu persaingan yang semakin ketat dalam memperoleh pekerjaan (Deloitte, 2023). Namun, kondisi ini tidak serta merta menjamin loyalitas kerja, karena Generasi Z justru menunjukkan kecenderungan niat keluar yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, terutama ketika harapan terkait keseimbangan pekerjaan-keluarga, kesesuaian nilai, serta kejelasan pengembangan karir tidak terpenuhi (McKinsey & Company, 2022).

Tingginya kecenderungan niat keluar pada Generasi Z tercermin dalam data survei Jakpat yang menunjukkan bahwa 69 persen responden berencana meninggalkan pekerjaan mereka, dengan variasi kepastian waktu yang berbeda, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1. Sebagian responden belum memiliki timeline yang pasti, sementara lainnya telah merencanakan pengunduran diri dalam jangka waktu enam bulan hingga satu tahun, termasuk strategi resign setelah penerimaan Tunjangan Hari Raya.



Gambar 1. Persentase Gen Z yang Berencana untuk *Resign*
Sumber: Jakpat, 2024.

Data ini mengindikasikan bahwa niat keluar telah menjadi fenomena nyata di kalangan pekerja muda Indonesia, sebagaimana juga didukung oleh laporan Willis Towers Watson yang mencatat tingkat niat keluar karyawan di Indonesia berada pada kisaran 12 hingga 15 persen per tahun dan cenderung lebih tinggi pada kelompok usia muda serta sektor jasa dan ritel (Willis Towers Watson, 2023). Sejalan dengan itu, Deloitte (2023) melaporkan bahwa sekitar 45 hingga 46 persen karyawan Generasi Z dan Milenial memiliki niat untuk keluar akibat lingkungan kerja yang kurang kondusif, yang memicu kelelahan dan stres kerja. Kondisi serupa juga ditemukan di Surabaya, di mana Generasi Z dilaporkan mendominasi kelompok karyawan dengan tingkat niat keluar tertinggi, yang sering kali dikaitkan dengan keterbatasan dukungan organisasi dalam bentuk pengembangan karir dan keseimbangan pekerjaan-keluarga (Hidayah, 2024; Kusumawati et al., 2021).

Niat keluar dipahami sebagai kecenderungan subjektif karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela dan merupakan tahap kognitif awal sebelum keputusan aktual untuk mengundurkan diri diambil (Budiyanti et al., 2023; Callado et al., 2023). Tingginya niat keluar mencerminkan ketidaksesuaian antara harapan karyawan dan realitas pekerjaan yang dihadapi, terutama terkait kejelasan pengembangan karir, lingkungan sosial yang mendukung, serta kemampuan menyeimbangkan peran pekerjaan dan keluarga (Nguyen & Nguyen, 2022). Dalam konteks Generasi Z yang dikenal adaptif, mobile, dan berorientasi pada

pengalaman, pemahaman terhadap faktor pemicu niat keluar menjadi kunci strategis dalam merancang kebijakan retensi yang efektif.

Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* sebagai landasan teoretis utama yang menjelaskan hubungan kerja sebagai bentuk pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi, di mana kontribusi yang diberikan karyawan diharapkan memperoleh imbalan yang sepadan, baik dalam bentuk pengembangan karir maupun keseimbangan kehidupan kerja (Blau, 1986). Ketika organisasi gagal memenuhi ekspektasi pertukaran tersebut, akan muncul ketidakpuasan kerja yang berpotensi mendorong niat keluar sebagai respons atas ketidakadilan yang dirasakan. Bagi Generasi Z yang cenderung berorientasi pada manfaat nyata dalam hubungan kerja, *Social Exchange Theory* memberikan kerangka yang relevan untuk menjelaskan dinamika kepuasan kerja dan niat keluar dalam konteks organisasi modern.

Kepuasan kerja dipandang sebagai keadaan emosional positif yang muncul dari evaluasi individu terhadap pengalaman kerjanya, mencakup aspek gaji, promosi, hubungan kerja, serta kondisi lingkungan kerja secara keseluruhan (Adhikari, 2022; Cebotari, 2022). Kepuasan kerja berperan penting sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh pengembangan karir dan keseimbangan pekerjaan-keluarga terhadap niat keluar, karena kedua faktor tersebut memengaruhi cara karyawan menilai kualitas hubungan kerja mereka (Reners et al., 2024). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi dengan komitmen organisasi yang lebih kuat dan niat keluar yang lebih rendah, sementara ketidakpuasan kerja mendorong keinginan untuk meninggalkan organisasi (Gumasing & Ilo, 2023; Rumpoko et al., 2022).

Meskipun hubungan antara pengembangan karir, keseimbangan pekerjaan-keluarga, kepuasan kerja, dan niat keluar telah banyak diteliti, temuan empiris yang ada menunjukkan ketidakkonsistenan, khususnya terkait pengaruh langsung pengembangan karir dan keseimbangan pekerjaan-keluarga terhadap niat keluar (Astuti & Putri, 2023; Julianti et al., 2024; Nugraheni et al., 2022). Sejumlah penelitian lain justru menegaskan peran krusial kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kedua faktor tersebut pada akhirnya memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari organisasi (Artha & Jahja, 2023; Jayasri & Annisa, 2023; Karolina & Saryatmo, 2024). Celah penelitian ini semakin menonjol dalam konteks Generasi Z yang memiliki tingkat niat keluar tinggi secara nasional, sehingga diperlukan pengujian empiris yang lebih mendalam dengan pendekatan *Social Exchange Theory*.

Penelitian ini secara khusus memfokuskan perhatian pada Generasi Z yang bekerja sebagai frontliner di Surabaya, mengingat posisi frontliner sebagai ujung tombak perusahaan yang rentan terhadap keterbatasan pengembangan karir, konflik keseimbangan pekerjaan-keluarga, jam kerja tidak teratur, serta tuntutan emosional yang tinggi (Alhariji et al., 2024). Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan memicu niat keluar, yang pada akhirnya dapat mengganggu stabilitas operasional dan kualitas layanan, terutama di Surabaya sebagai kota metropolitan dengan persaingan bisnis yang ketat (Junaedi & Wulani, 2021). Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir dan keseimbangan pekerjaan-keluarga terhadap niat keluar Generasi Z. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar praktis bagi organisasi dalam merancang strategi retensi yang lebih efektif bagi tenaga kerja Generasi Z, khususnya pada sektor jasa di Surabaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis secara empiris. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran variabel secara objektif menggunakan data numerik yang dianalisis secara statistik dengan perencanaan yang sistematis dan terstruktur (Saunders et al., 2016). Penelitian ini menganalisis pengaruh pengembangan karir dan keseimbangan pekerjaan-keluarga terhadap niat keluar dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Generasi Z yang bekerja sebagai *frontliner* di Kota Surabaya.

Variabel penelitian terdiri atas pengembangan karir dan keseimbangan pekerjaan-keluarga sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta niat keluar sebagai variabel dependen. Pengembangan karir didefinisikan sebagai persepsi karyawan Generasi Z terhadap dukungan dan kesempatan yang diberikan organisasi untuk meningkatkan kompetensi dan mencapai tujuan karir, yang diukur

menggunakan empat indikator mengacu pada Gandasari et al. (2024). Keseimbangan pekerjaan-keluarga dimaknai sebagai tingkat keselarasan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang diukur melalui empat indikator berdasarkan Aruldoss et al. (2021). Kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan senang secara menyeluruh terhadap pekerjaan yang dijalani dan diukur menggunakan tiga indikator yang diadaptasi dari Wulani dan Junaedi (2020). Niat keluar didefinisikan sebagai kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat dan diukur menggunakan lima indikator yang mengacu pada Memon et al. (2017).

Pengukuran seluruh variabel menggunakan skala Likert lima tingkat yang merepresentasikan tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan, karena skala ini efektif untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu terhadap fenomena sosial (Sugiyono, 2018). Data yang digunakan merupakan data kuantitatif yang bersumber dari data primer, yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner daring menggunakan *Google Forms*.

Subjek penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang bekerja sebagai *frontliner* pada beberapa perusahaan jasa di Kota Surabaya. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan sebanyak 130 kuesioner secara daring melalui *Google Forms*, dengan jumlah kuesioner yang kembali dan dapat diolah sebanyak 128. Periode pengumpulan data berlangsung selama 17 November 2025 hingga 8 Desember 2025. Responden dalam penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan karakteristik demografis yang meliputi jenis kelamin, usia, lama bekerja di tempat kerja saat ini, tingkat pendidikan terakhir, status pernikahan, bidang industri tempat bekerja, serta posisi atau jabatan di tempat kerja.

Populasi penelitian mencakup karyawan Generasi Z berusia 18 hingga 27 tahun yang bekerja sebagai *frontliner* di sektor jasa, antara lain keuangan, kesehatan, pendidikan, dan perhotelan, dengan pengalaman kerja minimal enam bulan. Penentuan jumlah sampel didasarkan pada jumlah indikator penelitian sebanyak enam belas butir, sehingga jumlah responden minimal ditetapkan delapan puluh orang sesuai ketentuan jumlah indikator dikalikan lima (Hair et al., 2010). Teknik pengambilan sampel menggunakan *non probability sampling* dengan metode *convenience sampling*, mengingat karakteristik populasi yang dinamis dan sulit ditentukan secara pasti (Ackoff, 1953; Taherdoost, 2016).

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS* versi 4.0. Analisis mencakup pengujian model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen serta pengujian model struktural untuk menguji hubungan antarvariabel laten. Signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung diuji menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan kriteria nilai *t* lebih besar dari 1,96 pada tingkat signifikansi lima persen. Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh pengembangan karir dan keseimbangan pekerjaan-keluarga terhadap niat keluar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Profil Responden

Profil responden penelitian ini disajikan pada Tabel 1. Responden merupakan karyawan Generasi Z yang bekerja sebagai *frontliner* pada berbagai perusahaan jasa di Kota Surabaya dengan karakteristik demografis dan pekerjaan yang beragam. Komposisi responden tersebut memberikan gambaran umum mengenai latar belakang individu yang menjadi objek penelitian.

Tabel 1. Profil Responden Penelitian

Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	67	52,3%
Perempuan	61	47,7%
Usia		
Kurang dari 23 tahun	33	25,8%
23 sampai 28 tahun	95	74,2%
Lama Bekerja		
6 bulan sampai kurang dari 1 tahun	18	14,1%
1 sampai kurang dari 3 tahun	45	35,2%

3 sampai kurang dari 7 tahun	46	35,9%
7 sampai kurang dari 10 tahun	15	11,7%
Lebih dari 10 tahun	4	3,1%
Pendidikan Terakhir		
SMA atau SMK	17	13,3%
Diploma D3 atau D4	34	26,6%
Sarjana	64	50,0%
Magister	13	10,2%
Status Pernikahan		
Menikah	16	12,5%
Tidak terikat pernikahan	112	87,5%
Bidang Industri		
Kesehatan	19	14,8%
Keuangan	37	28,9%
Pendidikan	34	26,6%
Perhotelan	38	29,7%
Posisi atau Jabatan		
Guru	19	14,8%
Resepsionis	19	14,8%
Perawat	17	13,3%
Kasir	14	10,9%
Tenaga penjual	14	10,9%
Customer service	12	9,4%
Agen asuransi	9	7,0%
Dosen	6	4,7%
Bartender	5	3,9%
Laboran	5	3,9%
Teller	4	3,1%
Guest relation officer	2	1,6%
Administrasi koperasi	1	0,8%
Bell boy	1	0,8%
Total	128	100%

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 1, responden didominasi oleh laki-laki dan berada pada kelompok usia dewasa awal yang termasuk dalam usia produktif. Dari sisi pengalaman kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja relatif singkat hingga menengah, yang mencerminkan karakteristik Generasi Z yang masih berada pada tahap awal pengembangan karier. Ditinjau dari pendidikan terakhir, mayoritas responden telah menyelesaikan pendidikan pada jenjang sarjana.

Dilihat dari status pernikahan, sebagian besar responden belum terikat pernikahan. Responden bekerja pada berbagai bidang industri jasa, dengan proporsi terbesar berada pada sektor perhotelan, diikuti oleh sektor keuangan, pendidikan, dan kesehatan. Sektor-sektor tersebut didominasi oleh perusahaan swasta berskala kecil. Dari sisi jabatan, responden menempati beragam posisi layanan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan, dengan dominasi pada posisi guru dan resepsionis, sehingga relevan dengan konteks penelitian mengenai perilaku kerja karyawan *frontliner*.

Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden dianalisis menggunakan nilai rata-rata (*mean*) dan simpangan baku (*standard deviation*) berdasarkan skala Likert 1–5. Interval penilaian ditetapkan sebesar 0,8 sehingga interpretasi respon berada pada kategori sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Hasil statistik deskriptif seluruh variabel penelitian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Rata-rata	Standar Deviasi	Kriteria
Pengembangan Karir (PK)	PK1	4,453	0,809	Sangat Setuju
	PK2	4,312	0,798	Sangat Setuju
	PK3	4,367	0,799	Sangat Setuju

	PK4	4,398	0,784	Sangat Setuju
Rata-rata Variabel		4,383	0,798	Sangat Setuju
Keseimbangan Pekerjaan–Keluarga (KPK)	KPK1	4,508	0,685	Sangat Setuju
	KPK2	4,484	0,696	Sangat Setuju
	KPK3	4,602	0,665	Sangat Setuju
	KPK4	4,500	0,771	Sangat Setuju
Rata-rata Variabel		4,524	0,704	Sangat Setuju
Kepuasan Kerja (KK)	KK1	4,547	0,749	Sangat Setuju
	KK2	4,406	0,805	Sangat Setuju
	KK3	4,492	0,739	Sangat Setuju
Rata-rata Variabel		4,482	0,764	Sangat Setuju
Niat Keluar (NK)	NK1	4,625	0,599	Sangat Setuju
	NK2	4,414	0,734	Sangat Setuju
	NK3	4,461	0,695	Sangat Setuju
	NK4	4,375	0,750	Sangat Setuju
	NK5	4,469	0,706	Sangat Setuju
Rata-rata Variabel		4,469	0,697	Sangat Setuju

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 1, variabel pengembangan karir memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,383 dengan kategori sangat setuju, yang menunjukkan bahwa responden merasakan adanya dukungan nyata perusahaan terhadap pertumbuhan dan pencapaian karir. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator dukungan perusahaan terhadap pertumbuhan karir, sedangkan nilai terendah berkaitan dengan bantuan perusahaan dalam pencapaian tujuan karir jangka panjang.

Variabel keseimbangan pekerjaan–keluarga menunjukkan nilai rata-rata tertinggi dibandingkan variabel lainnya, yaitu sebesar 4,524 dengan kategori sangat setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa responden mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, terutama dalam hal tidak melewatkan acara penting keluarga atau sosial akibat pekerjaan.

Selanjutnya, variabel kepuasan kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,482 dengan kategori sangat setuju. Temuan ini mencerminkan tingkat kepuasan responden yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja saat ini.

Sementara itu, variabel niat keluar juga menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi, yaitu sebesar 4,469 dengan kategori sangat setuju. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi berkaitan dengan pertimbangan untuk berpindah ke perusahaan lain yang menawarkan prospek lebih baik. Temuan tambahan menunjukkan bahwa kecenderungan niat keluar relatif merata pada berbagai bidang industri, dengan persentase tertinggi pada sektor pendidikan dan keuangan masing-masing sebesar 28,3%, diikuti perhotelan sebesar 27,5% dan kesehatan sebesar 15,8%.

Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (*PLS-SEM*) yang mencakup evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Evaluasi model pengukuran meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai melalui nilai *loading factor* dan *average variance extracted* (*AVE*). Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 3. Nilai *Loading Factor*

Variabel	Indikator	Loading Factor
Pengembangan Karir	PK1	0,737
	PK2	0,769
	PK3	0,867
Keseimbangan Pekerjaan–Keluarga	KPK1	0,856
	KPK2	0,826
	KPK3	0,870

Kepuasan Kerja	KK1	0,924
	KK2	0,844
	KK3	0,899
Niat Keluar	NK1	0,780
	NK2	0,851
	NK3	0,854

Sumber: Data diolah (2025)

Selain itu, nilai *AVE* seluruh konstruk juga berada di atas batas minimum 0,50 (Tabel 4), yang menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya (valid).

Tabel 4. *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE
Pengembangan Karir (X1)	0,629
Keseimbangan Pekerjaan–Keluarga (X2)	0,724
Kepuasan Kerja (M)	0,792
Niat Keluar (Y)	0,687

Sumber: Data diolah (2025)

Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan nilai *cross loading*. Berdasarkan Tabel 5, setiap indikator memiliki nilai korelasi tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 5. *Cross Loading*

Indikator	PK	KK	NK	KPK
PK1	0,737	0,403	0,480	0,438
PK2	0,769	0,373	0,511	0,513
PK3	0,867	0,596	0,647	0,583
KK1	0,551	0,924	0,507	0,423
KK2	0,498	0,844	0,420	0,352
KK3	0,529	0,899	0,531	0,406
NK1	0,483	0,551	0,780	0,473
NK2	0,573	0,357	0,851	0,550
NK3	0,665	0,463	0,854	0,531
KPK1	0,599	0,467	0,565	0,856
KPK2	0,503	0,298	0,524	0,826
KPK3	0,547	0,350	0,503	0,870

Sumber: Data diolah (2025)

Selanjutnya, uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,60 (Tabel 6), yang menandakan konsistensi internal yang baik (reliabel).

Tabel 6. Uji Reliabilitas

Variabel	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability*
Pengembangan Karir	0,707	0,741
Keseimbangan Pekerjaan–Keluarga	0,868	0,875
Kepuasan Kerja	0,772	0,778
Niat Keluar	0,810	0,818

Sumber: Data diolah (2025)

Evaluasi model struktural dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), dan pengujian hipotesis. Nilai R^2 pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,356 menunjukkan bahwa pengembangan karir dan keseimbangan pekerjaan–keluarga mampu menjelaskan 35,6 persen variasi kepuasan kerja, sedangkan nilai R^2 pada variabel niat keluar sebesar 0,559 menunjukkan bahwa variabel eksogen dalam model mampu menjelaskan 55,9 persen variasi niat keluar (Tabel 7).

Tabel 7. Nilai R^2

Variabel	R^2	R^2 *Adjusted*
Kepuasan Kerja	0,356	0,346
Niat Keluar	0,559	0,549
Rata-rata	0,4575	0,4475

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil f^2 (Tabel 8) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh sedang terhadap kepuasan kerja dan niat keluar, keseimbangan pekerjaan–keluarga berpengaruh sedang terhadap niat keluar namun lemah terhadap kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja hanya memberikan pengaruh lemah terhadap niat keluar.

Tabel 8. ***Nilai*** f^2

Hubungan	f^2
Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	0,247
Pengembangan Karir → Niat Keluar	0,173
Kepuasan Kerja → Niat Keluar	0,050
Keseimbangan Pekerjaan–Keluarga → Kepuasan Kerja	0,009
Keseimbangan Pekerjaan–Keluarga → Niat Keluar	0,102

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan	Koefisien Jalur	*T-Statistics*	*P-value*	Keputusan
PK → NK	0,406	3,541	0,000	Ditolak
KPK → NK	0,280	2,398	0,017	Ditolak
PK → KK → NK	0,097	1,575	0,115	Ditolak
KPK → KK → NK	0,019	0,644	0,519	Ditolak

Sumber: Data diolah (2025)

Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap niat keluar dengan arah positif, sehingga hipotesis yang menyatakan pengaruh negatif tidak didukung. Keseimbangan pekerjaan–keluarga juga berpengaruh signifikan terhadap niat keluar dengan arah positif, sehingga hipotesis kedua ditolak. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti tidak memediasi hubungan antara pengembangan karir dan niat keluar maupun antara keseimbangan pekerjaan–keluarga dan niat keluar, yang ditunjukkan oleh nilai *p-value* di atas 0,05. Dengan demikian, seluruh hipotesis dalam penelitian ini tidak didukung oleh data empiris.

Pembahasan

1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Niat Keluar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap niat keluar, sehingga hipotesis yang memprediksi pengaruh negatif tidak terdukung. Temuan ini bertentangan dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa dukungan pengembangan karir cenderung menekan niat keluar melalui peningkatan komitmen dan kepuasan kerja (Liu & Ibrahim, 2024; Marcella & Ie, 2022). Perbedaan hasil ini dapat dipahami melalui karakteristik Generasi Z yang memiliki orientasi mobilitas karier tinggi. Bagi kelompok ini, kesempatan pengembangan karir justru meningkatkan kompetensi dan nilai pasar diri, sehingga mendorong kepercayaan diri untuk mencari peluang kerja yang dinilai lebih sesuai dengan aspirasi personal dan prospek jangka panjang (McKinsey & Company, 2022). Dalam konteks Surabaya sebagai kota metropolitan dengan persaingan tenaga kerja yang intensif, pengembangan karir dipersepsikan sebagai modal strategis untuk memperluas pilihan karier, bukan semata sebagai alasan untuk bertahan. Kondisi ini semakin diperkuat oleh karakteristik responden yang mayoritas bekerja pada perusahaan swasta

berskala kecil, sehingga peluang pengembangan karir yang diperoleh menjadi batu loncatan untuk mengakses organisasi yang lebih besar dan menawarkan jenjang karier yang dianggap lebih menjanjikan.

2. Pengaruh Keseimbangan Pekerjaan dan Keluarga terhadap Niat Keluar

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa keseimbangan pekerjaan dan keluarga berpengaruh positif terhadap niat keluar. Hasil ini tidak sejalan dengan hipotesis awal maupun pandangan teoritis *Social Exchange Theory* yang menyatakan bahwa dukungan organisasi terhadap kehidupan personal karyawan akan meningkatkan loyalitas. Pada Generasi Z, keseimbangan pekerjaan dan keluarga tidak selalu dimaknai sebagai bentuk ikatan emosional dengan organisasi. Sebaliknya, ketika individu merasa mampu mengelola kehidupan kerja dan personal secara seimbang, mereka justru memiliki ruang psikologis yang lebih besar untuk mengevaluasi kesesuaian pekerjaan dengan nilai, tujuan hidup, dan rencana karier jangka panjang. Kondisi keseimbangan ini membuat mereka lebih berani mengambil keputusan untuk keluar apabila pekerjaan yang dijalani dinilai tidak lagi relevan dengan ekspektasi perkembangan diri. Dengan demikian, keseimbangan pekerjaan dan keluarga berperan sebagai faktor yang memperkuat otonomi pengambilan keputusan, bukan sebagai penahan niat keluar.

3. Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan Pengembangan Karir dan Niat Keluar

Penelitian ini tidak menemukan bukti empiris bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara pengembangan karir dan niat keluar. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator utama dalam menjelaskan hubungan tersebut (Dewi & Iqbal, 2023; Jayasri & Annisa, 2023). Tidak berfungsinya peran mediasi kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui pola hubungan kerja Generasi Z yang cenderung bersifat transaksional. Kepuasan kerja dipandang sebagai kondisi sementara yang mencerminkan kesejahteraan saat ini, bukan sebagai dasar pembentukan komitmen jangka panjang. Meskipun pengembangan karir mampu meningkatkan kepuasan, hal tersebut tidak otomatis menurunkan niat keluar karena Generasi Z tetap mempertimbangkan aspek lain seperti keselarasan nilai, makna kerja, dan peluang pertumbuhan berkelanjutan. Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak menjadi mekanisme pengikat yang cukup kuat untuk menahan niat berpindah kerja.

4. Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan Keseimbangan Pekerjaan dan Keluarga terhadap Niat Keluar

Sejalan dengan temuan sebelumnya, kepuasan kerja juga tidak terbukti memediasi pengaruh keseimbangan pekerjaan dan keluarga terhadap niat keluar. Secara teoretis, keseimbangan yang baik seharusnya meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya menurunkan niat keluar (Astuti & Putri, 2023; Azmi et al., 2021). Namun, pada Generasi Z, keseimbangan pekerjaan dan keluarga dipandang sebagai hak dasar yang diharapkan dari organisasi, bukan sebagai bentuk keistimewaan yang menimbulkan kewajiban moral untuk bertahan. Meskipun keseimbangan tersebut mampu menciptakan rasa puas, kondisi ini belum cukup untuk membangun keterikatan afektif yang kuat. Generasi Z tetap bersikap terbuka terhadap peluang kerja lain apabila organisasi tidak mampu memenuhi kebutuhan nonmaterial seperti fleksibilitas struktural, lingkungan kerja yang inklusif, dan makna kerja yang dirasakan. Temuan ini menegaskan bahwa pada Generasi Z, kepuasan kerja lebih berfungsi sebagai prasyarat minimum sebelum mempertimbangkan faktor lain yang lebih strategis dalam pengambilan keputusan karier.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan karir dan keseimbangan pekerjaan-keluarga berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat keluar karyawan Generasi Z yang bekerja sebagai *frontliner* di Surabaya. Temuan ini menunjukkan bahwa Generasi Z memandang pengembangan karir sebagai modal peningkatan daya tawar personal dan keseimbangan pekerjaan-keluarga sebagai ruang evaluatif untuk menilai kesesuaian pekerjaan dengan nilai serta tujuan hidup jangka panjang, bukan sebagai faktor pembentuk loyalitas. Kepuasan kerja tidak terbukti memediasi hubungan antara pengembangan karir maupun keseimbangan pekerjaan-keluarga terhadap niat keluar, sehingga kepuasan kerja lebih berperan sebagai indikator kesejahteraan sementara daripada penentu komitmen jangka panjang. Hasil ini menegaskan bahwa strategi retensi yang berfokus pada pengembangan karir dan keseimbangan hidup saja belum cukup untuk menekan niat keluar Generasi Z.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya melibatkan empat variabel utama, berfokus pada karyawan Generasi Z sektor jasa di Surabaya, serta menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik *convenience sampling* yang berpotensi menimbulkan bias representativitas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas model dengan memasukkan variabel lain seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi, menggunakan subjek yang lebih beragam, serta menerapkan pendekatan *mixed methods* atau desain longitudinal. Bagi praktisi, perusahaan disarankan untuk mengintegrasikan pengembangan karir dan kebijakan keseimbangan pekerjaan-keluarga dengan strategi yang menekankan keselarasan nilai, makna kerja, otonomi, dan fleksibilitas struktural guna meningkatkan retensi karyawan Generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

Ackoff, R. (1953). *The Design of Social Research*. University of Chicago Press.

Adhikari, P. (2022). Satisfaction as the Moderator Between Discrimination and Stress at Work. *Tribhuvan University Journal*, *37*(1), 15–29. https://doi.org/10.3126/tuj.v37i1.48207

Alhariji, B. M., Aldhafeeri, S. E., Al-Badali, F. S. A., Alhurayji, A. S. S., Alhurayji, S. A., & Aldhafeeri, M. F. (2024). Building a Resilient Healthcare Workforce: Strategies for Retaining and Developing Health Assistants and Nursing Technicians in Line with Saudi Arabia's Vision 2030. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, *7*(S10), 2444–2449.

Artha, M. M. D., & Jahja, A. S. (2023). The Influence of Career Development and Compensation on Turnover Intention with Job Satisfaction as Intervening Variables at PT. MMI (PNM Affiliate) on Madura Island. *Formosa Journal of Sustainable Research*, *2*(6), 1401–1416. https://doi.org/10.55927/fjsr.v2i6.4696

Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The Relationship Between Quality of Work Life and Work-Life Balance: Mediating Role of Job Stress, Job Satisfaction and Job Commitment—Evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, *18*(1), 36–62. https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082

Astuti, D., & Putri, C. A. T. (2023). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Work-Life Balance terhadap Turnover Intention. *SEIKO: Journal of Management \& Business*, *6*(2), 482–490.

Azmi, M., Hanafi, A., & Adam, M. (2021). Mediating Role of Job Satisfaction in the Effect of Work-Life Balance and Work Passion on Turnover Intention. *Junior Scientific Researcher*, *7*(1), 33–48.

Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social Life* (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203792643

Budiyanti, R., Purwono, R., Margono, H., & Teofilus, T. (2023). Organisational Image's Moderating Effect on Cynicism and Turnover Intentions in Public Sector Employees. *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences*, *3*(3), 486.

Callado, A., Teixeira, G., & Lucas, P. (2023). Turnover Intention and Organizational Commitment of Primary Healthcare Nurses. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, *11*(4), 521. https://doi.org/10.3390/healthcare11040521

Cebotari, V. (2022). The Importance of Managing the Psychosocial Potential of Human Resources for Employee Job Satisfaction. *EcoSoEn, Scientific Journal*, *3*(4), 172–184. https://doi.org/10.54481/ecosoen.2022.3-4.20

Deloitte. (2023). *Survei Gen Z dan Milenial Deloitte 2023 Mengungkapkan Kemajuan di Tempat Kerja Meskipun Ada Kemunduran Baru*. https://www2.deloitte.com/room/2023-gen-z-and-millenial-survey.html

Dewi, M. R., & Iqbal, M. A. (2023). The Effect of Career Development and Job Stress on Turnover Intention through Job Satisfaction at Character Education Foundation in Depok City. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, *2*(2), 379–392. https://doi.org/10.38035/ijam.v2i2

Gandasari, D., Tjahjana, D., Dwidienawati, D., & Ichsan, M. (2024). How to Attract Talents? The Role of CSR, Employer Brand, Benefits and Career Development. *Cogent Business \& Management*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2323774

Gumasing, M. J. J., & Ilo, C. K. K. (2023). The Impact of Job Satisfaction on Creating a Sustainable Workplace: An Empirical Analysis of Organizational Commitment and Lifestyle Behavior.

Sustainability, *15*(13), 10283. https://doi.org/10.3390/su151310283

Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson.

Hidayah, N. (2024). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada Karyawan Operasional PT. CRS (Siantar Top Group, Tbk). *Economie: Jurnal Ilmu Ekonomi*.

IDN Times. (2024). *Indonesia Gen Z Report 2024*. https://cdn.idntimes.com/content-documents/indonesia-gen-z-report-2024.pdf

Janssen, D., & Carradini, S. (2021). Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication*, *64*(2), 137–153. https://doi.org/10.1109/TPC.2021.3069288

Jayasri, R. I. A., & Annisa, I. T. (2023). Effect of Workload and Career Development on Turnover Intention through Job Satisfaction as Variable Mediator. *Research of Business and Management*, *1*(1), 10–20. https://doi.org/10.58777/rbm.v1i1.19

Julianti, E., Wahyulina, S., Suprayetno, D., & Fauzi, A. S. (2024). Pengaruh Job Insecurity dan Work-Life Balance terhadap Turnover Intention pada Karyawan Ritel Modern Generasi Z di Kabupaten Lombok Tengah. *Indonesian Research Journal on Education*, *4*(4), 167–174. https://doi.org/10.31004/irje.v4i4.1002

Junaedi, M., & Wulani, F. (2021). The Moderating Effect of Person–Organization Fit on the Relationship between Job Stress and Deviant Behaviors of Frontline Employees. *International Journal of Workplace Health Management*, *14*(5), 492–505. https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2020-0103

Karolina, N., & Saryatmo, M. A. (2024). Employee Engagement, Work Life Balance, dan Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z di Jabodetabek: Peran Mediasi Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, *8*(2), 306–320. https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i2.29657

Kusumawati, E., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2021). Keterikatan Kerja dan Tingkat Turnover Intention pada Karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z. *Sukma: Jurnal Penelitian Psikologi*, *2*(2), 100–111.

Liu, R., & Ibrahim, H. (2024). Relationships between Leadership Style, Career Development, Work Stress, and Turnover Intention in a High-Tech Industry: Moderating Role of Psychological Contract. *Problems and Perspectives in Management*, *22*(4), 253–267. https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.20

Marcella, J., & Ie, M. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, *6*(1), 213–223. https://doi.org/10.24912/jmieb.v6i1.18321

McKinsey, & Company. (2022). *The Great Attrition is Making Hiring Harder: Are You Searching the Right Talent Pools?* https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools

Memon, M. A., Sallaeh, R., Baharom, M. N. R., Nordin, S. M., & Ting, H. (2017). The Relationship between Training Satisfaction, Organisational Citizenship Behaviour, and Turnover Intention: A PLS-SEM Approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *4*(3), 267–290. https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0025

Nguyen, Q., & Nguyen, A. T. (2022). Factors Affecting Organizational Commitment: Research at the Joint-stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam (BIDV). *Journal of International Economics and Management*, *22*(3), 91–109. https://doi.org/10.38203/jiem.022.3.0055

Nugraheni, R. T. H., Winarsunu, T., & Pertiwi, R. E. (2022). Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Turnover Intention pada Karyawan. *Cognicia*, *10*(2), 99–105. https://doi.org/10.22219/cognicia.v10i2.22466

Reners, R., Harahap, P., & Sugiarti, R. (2024). The Effect of Compensation, Career Development, and Work-Life Balance on Employee Loyalty With Job Satisfaction As An Intervening Variable. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, *5*(3), 860–878. https://doi.org/10.59141/jist.v5i3.954

Rumpoko, H., Budiyanto, & Asyik, N. F. (2022). The Influence of Organizational Environment, Work Motivation and Organizational Commitment on Intention to Quit through Job Satisfaction of Four-Star Hotel Employees in Surabaya. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, *1*(10), 2321–2330.

https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i10.1704

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.

Šket, R., & Nedelko, Z. (2022). The Views of Generation Z on Progression at Work. *Proceedings of the 6th FEB International Scientific Conference*, 246–256. https://doi.org/10.18690/um.epf.5.2022.24

Sugiyono. (2018). *haiMetode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Alfabeta.

Taherdoost, H. (2016). *Sampling Methods in Research Methodology: How to Choose a Sampling Technique for Research*.

Willis Towers Watson. (2023). *Using Advanced Data Analytics to Design a Competitive Rewards and Talent Strategy*. https://www.wtwco.com/en-in/insights/2023/05/using-advanced-data-analytics-to-design-a-competitive-rewards-and-talent-strategy

Wulani, F., & Junaedi, M. (2020). Organizational Citizenship Behavior Tenaga Penjual: Peran Kepuasan Kerja, Dukungan Rekan Kerja, dan Leader-Member Exchange. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theoretical and Applied Management*, *13*(2), 122–137. https://doi.org/10.20473/jmtt.v13i2.20275