

Pengaruh Reward Dan *Work-Life Balance* Terhadap Retensi Karyawan Melalui *Job Satisfaction* Sebagai Mediasi Pada Generasi Z Di *Coffee Shop* Pontianak

Muhammad Iqbal Muhaimin^{1*}, Rizky Fauzan², Pramana Saputra³, Karsim⁴

¹²³⁴ Program Studi Manajemen, Universitas Tanjungpura

¹b1021201078@student.untan.ac.id , ²rizky.fauzan@ekonomi.untan.ac.id , ³pramana.saputra@ekonomi.untan.ac.id ,

⁴karsim@ekonomi.untan.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh reward dan work-life balance terhadap retensi karyawan, dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi, pada karyawan Generasi Z yang bekerja di coffee shop di Pontianak. Menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori, penelitian ini melibatkan 148 responden yang dipilih melalui metode purposive sampling. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis aplikasi SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward dan work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction, dan selanjutnya job satisfaction memiliki pengaruh kuat terhadap retensi karyawan. Selain itu, job satisfaction terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara reward dan retensi karyawan, serta antara work-life balance dan retensi karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai bagaimana reward dan work-life balance dapat memengaruhi kepuasan kerja serta mendorong retensi karyawan Generasi Z, khususnya dalam industri coffee shop yang didominasi oleh tenaga kerja muda.

Kata Kunci: Retensi Karyawan, Generasi Z, Job Satisfaction, Reward, Work-Life Balance.

PENDAHULUAN

Retensi karyawan telah lama menjadi isu yang signifikan dalam menjaga keberlangsungan suatu perusahaan atau organisasi. Tantangan dalam mempertahankan karyawan bukanlah hal baru, dan topik ini terus menjadi perhatian utama dalam penelitian akademis (Hom et al., 2020). Karyawan memiliki peran penting dalam menentukan produktivitas serta perkembangan perusahaan, sehingga mempertahankan mereka menjadi salah satu faktor kunci dalam mencapai kesuksesan organisasi (Ghani et al., 2022). Secara umum, retensi karyawan merujuk pada strategi yang dirancang untuk mendorong karyawan agar tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama (Tirta & Enrika, 2020). Studi yang dilakukan di Indonesia antara Agustus 2015 hingga Januari 2017, dengan sampel sebanyak 93.450 responden dari 34 provinsi, menunjukkan bahwa dibandingkan dengan Generasi X dan Generasi Y, Generasi Z memiliki loyalitas dan masa kerja yang lebih singkat. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa 57,3% karyawan Gen Z memilih untuk meninggalkan pekerjaannya dalam tahun pertama mereka bekerja (Job Planet, 2017). Generasi Z tidak ragu untuk berpindah pekerjaan demi mendapatkan kesempatan yang lebih baik (Szczebanek, 2023). Menariknya, sebanyak 75% dari 1.100 pekerja Gen Z menyatakan siap meninggalkan pekerjaannya meskipun belum memiliki pekerjaan pengganti. Survei yang dilakukan oleh Tim Peneliti Pusat Karir Universitas Andalas bersama Tanoto Foundation terhadap 1.175 mahasiswa Generasi Z dari 23 provinsi di Indonesia menunjukkan bahwa 67% dari mereka menilai diri mereka memiliki keterampilan yang tinggi (Nasa, 2022). Tingginya tingkat kepercayaan diri inilah yang mungkin mendorong mereka untuk berani mengambil risiko, meninggalkan pekerjaan yang dirasa kurang cocok, dan mencari pekerjaan yang lebih sesuai dengan minat mereka. Dengan karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya, penting bagi perusahaan untuk menerapkan strategi retensi yang selaras dengan preferensi dan nilai-nilai Generasi Z. Mereka cenderung mempertahankan pekerjaannya jika pekerjaan tersebut memberikan makna serta kepuasan yang mereka cari (Achmad et al., 2023; Popaitoon, 2022).

Salah satu faktor yang berperan dalam mempertahankan karyawan di suatu perusahaan adalah tingkat kepuasan yang mereka rasakan terhadap pekerjaan, yang dikenal sebagai kepuasan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan nyaman dan senang seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Jika ekspektasi terhadap pekerjaan sejalan dengan kenyataan yang diterima, maka karyawan akan merasa puas dan menunjukkan sikap yang lebih positif (Nguyen & Duong, 2020; Skaalvik & Skaalvik, 2011). Kepuasan kerja muncul ketika seseorang merasa bahwa pengalaman kerjanya sesuai atau bahkan melampaui harapan (Qalby & Rosnani, 2023). Kepuasan kerja dapat dicapai apabila lingkungan kerja dan faktor-faktor pendukung dalam perusahaan mampu memenuhi kebutuhan individu. Tingkat kepuasan kerja juga ditentukan oleh bagaimana seseorang menilai pengalaman kerjanya (Daud & Afifah, 2021). Karyawan yang merasa puas lebih produktif, lebih termotivasi, dan memiliki kecenderungan lebih besar untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut (Koo et al., 2019). Studi menunjukkan bahwa karyawan yang menikmati pekerjaannya lebih cenderung bertahan dalam jangka panjang dan lebih aktif dalam pekerjaannya. Selain itu, penelitian juga menegaskan adanya korelasi positif antara kepuasan kerja dan retensi karyawan dalam organisasi (Ashraf &

Siddiqui, 2020). Lingkungan kerja yang mampu menciptakan kepuasan bagi karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat retensi mereka (Antony et al., 2023). Generasi Z memiliki kecenderungan untuk lebih menghargai pengalaman kerja, menjadikan kepuasan kerja sebagai prioritas utama, dan lebih memilih meninggalkan pekerjaannya jika kondisi kerja dianggap kurang mendukung, dibandingkan hanya berfokus pada faktor gaji (Calk & Patrick, 2017; Waworuntu et al., 2022).

Untuk menciptakan kepuasan kerja di lingkungan perusahaan, diperlukan berbagai faktor pendukung yang dapat meningkatkan kenyamanan dan keterlibatan karyawan. Banyak faktor yang berkontribusi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja, namun dalam penelitian ini, perhatian difokuskan pada rewards dan work-life balance. Beberapa studi menunjukkan bahwa pemberian penghargaan serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan faktor utama dalam mempertahankan karyawan serta meningkatkan kepuasan kerja mereka (Shanani et al., 2020; Too & Kwasira, 2017). Selain itu, penelitian lain juga menegaskan bahwa sistem penghargaan bagi karyawan memainkan peran krusial dalam meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan (Batool et al., 2023; Frye et al., 2020). Dalam manajemen sumber daya manusia, penghargaan menjadi salah satu elemen penting yang mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja yang diharapkan serta meningkatkan keinginan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan (Volery & Tarabashkina, 2021). Sistem penghargaan yang diterapkan dengan baik terbukti mampu memberikan dampak besar terhadap motivasi serta retensi karyawan (Close & Martins, 2015; Starecek et al., 2023). Penelitian ini menggunakan penghargaan sebagai variabel independen yang terdiri dari tiga kategori, yaitu intrinsic rewards, yakni penghargaan yang dirasakan secara personal oleh individu; extrinsic rewards, yaitu penghargaan yang diberikan oleh pihak luar seperti rekan kerja, atasan, atau perusahaan; serta social rewards, yakni penghargaan yang berkaitan dengan aspek sosial dalam kehidupan karyawan (Alhmoud & Rjoub, 2020).

Penelitian ini juga meneliti faktor lain yang berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mempertahankan karyawan, yaitu work-life balance. Tantangan dalam menjaga keseimbangan ini muncul karena karyawan harus mengatur antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara seimbang. Work-life balance merujuk pada kemampuan seseorang dalam mengelola beban kerja serta kewajibannya di tempat kerja tanpa mengorbankan aspek kehidupan pribadi di luar pekerjaan (Thilagavathy & Geetha, 2021). Studi menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berperan penting dalam menekan tingkat turnover atau keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Jaharuddin & Zainol, 2019). Generasi Z memiliki pandangan unik terhadap work-life balance, di mana mereka lebih mengutamakan fleksibilitas kerja dibandingkan generasi sebelumnya (Suslova & Holopainen, 2019). Fleksibilitas dalam bekerja menjadi faktor utama yang dipertimbangkan oleh generasi muda dalam menentukan tempat kerja yang ideal. Generasi Z cenderung memilih lingkungan kerja yang lebih fleksibel serta mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan tanpa tekanan kerja yang berlebihan (Rachmadini & Riyanto, 2020).

Dari penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa rewards dan work-life balance merupakan faktor kunci dalam menciptakan kepuasan kerja dan meningkatkan retensi karyawan. Generasi Z cenderung aktif mencari perusahaan yang dapat memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang sesuai dengan ekspektasi mereka. Mereka lebih memilih bersaing untuk mendapatkan gaya hidup yang lebih fleksibel dibandingkan menghadapi tekanan persaingan yang tinggi di lingkungan kerja (Aggarwal et al., 2022). Selain itu, sistem penghargaan juga berperan penting dalam memengaruhi keputusan karyawan Generasi Z untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Pemberian penghargaan yang adil dan memadai dapat meningkatkan loyalitas karyawan serta mengurangi keinginan mereka untuk mencari peluang kerja di tempat lain (Xueyun et al., 2023). Dengan demikian, baik penghargaan maupun keseimbangan kehidupan kerja memiliki kontribusi masing-masing dalam menciptakan rasa puas dan meningkatkan keinginan karyawan Generasi Z untuk tetap bekerja lebih lama di suatu perusahaan.

Penelitian ini berfokus pada Generasi Z sebagai populasi yang dikaji, yaitu individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Berdasarkan data Sensus Penduduk 2020, Generasi Z menjadi kelompok demografi terbesar di Indonesia dengan persentase 27,94% dari total populasi (Badan Pusat Statistik, 2021). Tren ini juga terlihat di Kalimantan Barat, di mana Generasi Z mendominasi dengan proporsi 29,95% dari total penduduk (BPS Kalimantan Barat, 2021). Dominasi mereka dalam dunia kerja semakin nyata, termasuk di sektor industri coffee shop yang banyak menyerap tenaga kerja muda. Penelitian ini mengangkat Generasi Z sebagai fokus utama dengan meneliti dampak reward dan work-life balance terhadap retensi karyawan, di mana job satisfaction berperan sebagai variabel mediasi. Studi ini menawarkan perspektif baru dengan mengeksplorasi pengalaman kerja karyawan Generasi Z di industri coffee shop di Pontianak, sebuah sektor yang berkembang pesat namun masih jarang menjadi objek penelitian dalam konteks retensi tenaga kerja. Melalui pendekatan ini, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur akademik mengenai pengelolaan karyawan Generasi Z, tetapi juga memberikan wawasan strategis bagi pemilik dan manajer coffee shop di Pontianak dalam merancang kebijakan yang mendukung kesejahteraan serta loyalitas karyawan mereka. Hasil penelitian diharapkan dapat mengonfirmasi pentingnya penerapan sistem reward yang efektif serta work-life balance dalam meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan Generasi Z.

METODE

Penelitian ini merupakan studi kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori yang termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan kausal antara variabel reward, work-life balance, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan Generasi Z di coffee shop yang ada di Kota Pontianak. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari penelitian terdahulu dan diukur menggunakan skala Likert lima poin. Skala ini memungkinkan responden untuk menyatakan tingkat persetujuan mereka terhadap pernyataan-pernyataan yang mencerminkan masing-masing variabel yang diteliti.

Variabel reward terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu reward ekstrinsik, reward intrinsik, dan reward sosial (Alhmoud & Rjoub, 2020). Work-life balance diukur melalui tiga indikator utama: fleksibilitas jadwal kerja, otonomi pekerjaan, dan

dukungan dari manajer (Abdien, 2019). Kepuasan kerja diukur berdasarkan lima aspek yang diadaptasi dari teori Edwin A. Locke dalam bukunya *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, yaitu karakteristik pekerjaan, hubungan dengan atasan, dukungan rekan kerja, peluang promosi, dan kompensasi berupa gaji atau upah (Locke, 1976). Sedangkan retensi karyawan diukur berdasarkan tiga indikator: faktor intrinsik, faktor ekstrinsik, dan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan (Fahim, 2018).

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4. SEM digunakan untuk menguji dan memperkirakan hubungan kausal yang kompleks antarvariabel (Williams et al., 2009). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai coffee shop di Pontianak. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik unik, seperti ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta sistem penghargaan yang adil.

Data penelitian dikumpulkan dari karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai coffee shop di Pontianak. Karena total populasi tidak dapat ditentukan dengan pasti, perhitungan ukuran sampel dilakukan menggunakan rumus Lemeshow $\left(n = \frac{Z^2 P(1-P)}{d^2}\right)$ (Slamet & Aglis, 2020). Oleh karena itu, perhitungannya dapat dilakukan sebagai berikut: Tingkat kepercayaan adalah 95% ($Z=1,96$), proporsi populasi di asumsikan sebesar 50% ($P=0,5$), dan margin of error sebesar 10% ($d=0,1$), $\left(n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5(1-0,5)}{0,1^2} = 96\right)$. Jadi, jumlah sampel minimal yang diperlukan adalah sebesar 96 responden. Namun, untuk meningkatkan keakuratan hasil penelitian serta mengantisipasi kemungkinan adanya data yang tidak valid atau tidak lengkap, jumlah responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini ditingkatkan menjadi 148 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan pendekatan purposive sampling, yaitu pemilihan responden yang memenuhi kriteria berikut: (1) karyawan yang bekerja di coffee shop di Pontianak, (2) berusia antara 17 hingga 28 tahun, dan (3) memiliki pengalaman kerja minimal 6 bulan di coffee shop di Pontianak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Respondent Profile

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Item	F	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	60	41%
	Perempuan	88	59%
Usia	17 – 20 Tahun	62	42%
	21 – 24 Tahun	80	54%
	25 – 28 Tahun	6	4%
Pendidikan Terakhir	SD/Sederajat	0	0%
	SMP/Sederajat	0	0%
	SMA/Sederajat	93	62,80%
	Sarjana/Diploma	54	36,50%
	Pasca Sarjana (S2/S3)	1	0,70%
Lama Bekerja	< 1 Tahun	85	57,43%
	1 – 2 Tahun	48	32,43%
	> 3 Tahun	15	10,14%

Dari total 148 responden, 60 orang (41%) adalah laki-laki dan 88 orang (59%) adalah Perempuan, mayoritas responden berusia 21-24 tahun sebanyak 80 orang (54%), diikuti 17-20 tahun (62 orang, 42%) dan 25-28 tahun (6 orang, 4%). Dari segi pendidikan, 93 orang (62,8%) berpendidikan SMA/Sederajat, 54 orang (36,5%) memiliki gelar Sarjana/Diploma, dan 1 orang (0,7%) berpendidikan Pasca Sarjana. Mayoritas responden bekerja <1 tahun (85 orang, 57,43%), diikuti oleh responden yang bekerja 1-2 tahun (48 orang, 32,43%), dan responden yang bekerja >3 tahun di coffee shop di Pontianak (15 orang, 10,14%).

Measurement Models

Tabel 2. Measurements Model Results

Variable	Item	Statements	Value Loading Factor >0,70	AVE value >0,5
Reward	R1	Kompensasi yang saya terima sesuai dengan harapan saya.	0.940	0,879
	R2	Saya merasa puas dengan kesempatan untuk meningkatkan gaji saya selama bekerja.	0.918	

	R3	Atasan saya membantu saya meningkatkan keterampilan selama bekerja.	0.927	
	R4	Saya merasa senang dan termotivasi saat memperoleh pengalaman serta pengetahuan baru di tempat kerja.	0.946	
	R5	Saya merasa puas karena saya dapat mengembangkan keterampilan dan kemampuan saya saat bekerja	0.949	
	R6	Atasan saya memercayai saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik	0.935	
	R7	Saya mendapat kesempatan untuk mendapatkan lebih banyak teman saat bekerja.	0.930	
	R8	Saya berkesempatan membangun relasi yang solid dan positif dengan rekan kerja saya.	0.944	
	R9	Saya merasa dihargai dan diakui oleh atasan serta rekan kerja atas kontribusi yang saya berikan dalam pekerjaan	0.946	
Work-Life Balance	WLB1	Saya menganggap jadwal yang saya miliki sangat fleksibel.	0.911	
	WLB2	Saya dapat meminta izin untuk mengubah jadwal jika ada masalah dalam kehidupan pribadi saya.	0.940	
	WLB3	Saya dapat dengan mudah berganti shift dengan rekan kerja saya.	0.949	
	WLB4	Saya memiliki kebebasan untuk memutuskan apa yang saya lakukan dalam pekerjaan saya.	0.936	
	WLB5	Saya memiliki kebebasan penuh untuk menyampaikan pendapat mengenai segala hal yang terjadi dalam pekerjaan saya.	0.939	0,885
	WLB6	Saya berhasil menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan saya	0.932	
	WLB7	Atasan memberikan dukungan seperti izin ketika ada masalah dalam kehidupan pribadi.	0.957	
	WLB8	Atasan memahami batasan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja karyawan.	0.939	
	WLB9	Atasan saya memberikan kebijakan dan dukungan yang memungkinkan saya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi	0.963	
Job Satisfaction	JS1	Pekerjaan saya menarik	0.945	
	JS2	Saya merasa berada di lingkungan kerja yang sehat.	0.944	0,912

	JS3	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan saya.	0.962	
	JS4	Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan saya.	0.963	
	JS5	Saya merasa dihargai oleh atasan atas kerja baik yang telah saya lakukan.	0.966	
	JS6	Saya senang bekerja dengan rekan kerja saya.	0.965	
	JS7	Saya merasa termotivasi oleh kehadiran rekan kerja saya.	0.952	
	JS8	Ada hubungan yang saling peduli dan timbal balik antara saya dan rekan kerja saya.	0.966	
	JS9	Saya merasa puas dengan adanya kesempatan promosi jabatan/posisi.	0.966	
	JS10	Karyawan yang menunjukkan kinerja baik memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan/posisi.	0.944	
	JS11	Kompensasi yang saya terima sesuai dengan tugas dan tanggung jawab saya.	0.930	
	JS12	Saya merasa puas karena ada kesempatan untuk menaikkan gaji saya.	0.952	
Retensi Karyawan	RK1	Saya menyukai pekerjaan saya.	0.947	
	RK2	Saya merasa dihargai atas kerja keras dan kontribusi yang saya berikan di tempat kerja.	0.961	
	RK3	Saya diberikan kebebasan untuk memperluas peran pekerjaan serta menjalankan pekerjaan secara mandiri.	0.939	
	RK4	Saya merasa lingkungan kerja yang kondusif dan karyawan memiliki hubungan yang baik satu sama lain.	0.963	
	RK5	Saya memiliki pemimpin/atasan yang suportif.	0.972	0,914
	RK6	Saya memperoleh imbalan yang memuaskan (finansial dan nonfinansial) di pekerjaan saya.	0.961	
	RK7	Pekerjaan saya memberikan rasa kepuasan, dan saya merasa bangga menjadi bagian dari tempat kerja saya.	0.960	
	RK8	Saya ingin tetap bekerja di tempat kerja saya saat ini hingga setahun kedepan.	0.946	
	RK9	Atasan berhasil memotivasi saya untuk bertahan di sini.	0.953	

Hasil analisis data yang ditunjukkan pada Tabel 2 menunjukkan bahwa setiap item untuk setiap variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,70, yang menunjukkan bahwa semua item dapat dikatakan valid. Selain itu, Construct Reliability and Validity

diuji dengan menghitung nilai Average Variance Extracted (AVE). Hasil uji AVE menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki AVE lebih besar dari 0,5, yang menunjukkan bahwa semua variabel memenuhi kriteria validitas konvergen (Hair et al., 2019).

Discriminant Validity

Tabel 3. Discriminant validity test results

Item	Job Satisfaction	Retensi Karyawan	Reward	Work-Life Balance
JS1	0.945	0.933	0.910	0.899
JS10	0.944	0.909	0.890	0.890
JS11	0.930	0.928	0.888	0.893
JS12	0.952	0.930	0.889	0.902
JS2	0.944	0.936	0.912	0.895
JS3	0.962	0.942	0.921	0.916
JS4	0.963	0.951	0.928	0.923
JS5	0.966	0.950	0.924	0.907
JS6	0.965	0.965	0.927	0.913
JS7	0.952	0.948	0.921	0.894
JS8	0.966	0.940	0.919	0.915
JS9	0.966	0.928	0.919	0.914
R1	0.895	0.907	0.940	0.885
R2	0.885	0.895	0.918	0.856
R3	0.872	0.881	0.927	0.883
R4	0.892	0.903	0.946	0.893
R5	0.894	0.891	0.949	0.896
R6	0.907	0.901	0.935	0.908
R7	0.886	0.887	0.930	0.887
R8	0.912	0.911	0.944	0.896
R9	0.918	0.909	0.946	0.901
RK1	0.946	0.947	0.911	0.906
RK2	0.955	0.961	0.938	0.918
RK3	0.937	0.939	0.904	0.886
RK4	0.950	0.963	0.912	0.913
RK5	0.952	0.972	0.920	0.915
RK6	0.933	0.961	0.923	0.925
RK7	0.931	0.960	0.921	0.903
RK8	0.922	0.946	0.895	0.893
RK9	0.927	0.953	0.922	0.915
WLB1	0.896	0.907	0.888	0.911
WLB2	0.919	0.926	0.885	0.940
WLB3	0.880	0.890	0.895	0.949
WLB4	0.876	0.877	0.887	0.936
WLB5	0.936	0.922	0.908	0.939
WLB6	0.887	0.889	0.886	0.932
WLB7	0.877	0.867	0.886	0.957
WLB8	0.850	0.868	0.887	0.939
WLB9	0.900	0.894	0.910	0.963

Berdasarkan hasil uji Discriminant validity menggunakan cross loadings yang ditunjukkan pada Tabel 3, seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator lebih merepresentasikan konstruk yang diukur daripada konstruk lainnya, sehingga memenuhi

kriteria validitas diskriminan. Sebagai contoh, indikator JS1 memiliki loading tertinggi pada konstruk Job Satisfaction (0.945) dibandingkan pada konstruk lainnya. Pola serupa juga terlihat pada semua indikator dari variabel Retensi Karyawan, Reward, dan Work-Life Balance. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas diskriminan melalui pendekatan cross loading dan layak digunakan untuk analisis struktural lebih lanjut.

Composite Reliability

Tabel 4. Reability test results

Variable	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)
Job Satisfaction	0.991	0.992
Retensi Karyawan	0.988	0.990
Reward	0.983	0.985
Work-Life Balance	0.984	0.986

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang ditunjukkan pada Tabel 4, seluruh konstruk yaitu Job Satisfaction, Retensi Karyawan, Reward, dan Work-Life Balance memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (rho_c) lebih besar dari 0,70. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa semua konstruk dalam model memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi. Nilai Composite Reliability tertinggi terdapat pada konstruk Job Satisfaction sebesar 0,992, sementara nilai terendah tetap berada dalam kategori sangat baik, yaitu 0,985 pada konstruk Reward. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas dan dapat diandalkan dalam pengukuran model struktural.

R-square

Tabel 5. R-square test results

Variable	R-square	R-square adjusted
Job Satisfaction	0.930	0.929
Retensi Karyawan	0.971	0.971

Berdasarkan hasil analisis R-square yang ditampilkan pada Tabel 5, nilai R-square untuk variabel Job Satisfaction sebesar 0,930 dan Retensi Karyawan sebesar 0,971 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat kuat. Artinya, 93% variabilitas dari Job Satisfaction dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, sedangkan 97,1% variabilitas dari Retensi Karyawan dapat dijelaskan oleh konstruk yang memengaruhinya. Nilai R-square adjusted yang sangat mendekati nilai R-square menunjukkan bahwa model tidak mengalami overfitting dan tetap stabil meskipun mempertimbangkan jumlah prediktor. Dengan demikian, model struktural ini dapat dikatakan memiliki kualitas yang sangat baik dalam menjelaskan hubungan antar variable.

Tabel 6. Hypotheses test results

Effects	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Reward -> Retensi Karyawan	0.169	0.173	0.071	2.381	0.017
Reward -> Job Satisfaction	0.563	0.556	0.129	4.368	0.000
Work-Life Balance -> Retensi Karyawan	0.110	0.113	0.051	2.134	0.033
Work-Life Balance -> Job Satisfaction	0.413	0.421	0.128	3.228	0.001
Job Satisfaction -> Retensi Karyawan	0.718	0.710	0.062	11.533	0.000
Reward -> Job Satisfaction -> Retensi Karyawan	0.404	0.394	0.096	4.201	0.000
Work-Life Balance -> Job Satisfaction -> Retensi Karyawan	0.297	0.299	0.096	3.095	0.002

Hasil dalam penelitian ini mencakup lima pengaruh langsung dan dua pengaruh tidak langsung yang dianalisis dalam pengujian hipotesis. Hasil dari pengaruh langsung dan tidak langsung ditunjukkan pada Tabel 6, dengan penjelasan sebagai berikut: H1, menguji pengaruh *Reward terhadap Retensi Karyawan* menunjukkan hasil positif dan signifikan. Hipotesis ini diterima, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai T-statistic sebesar 2,381 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai P sebesar 0,017 yang lebih kecil dari 0,05. Artinya, sistem penghargaan yang efektif baik secara finansial maupun non-finansial mampu mendorong karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Karyawan yang merasa diapresiasi akan cenderung lebih loyal dan termotivasi untuk terus bekerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa penghargaan seperti bonus, insentif, dan bentuk apresiasi lainnya memiliki pengaruh signifikan dalam memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi (Nelson & Kurnadi, 2024). Hal serupa juga diungkap pada temuan yang lain, yang menemukan bahwa penghargaan berdampak pada kepuasan kerja yang pada akhirnya mendukung retensi karyawan (Wandara dan Wibawa, 2020). Selain itu, pada penelitian yang lain juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh reward turut menentukan keputusan karyawan untuk bertahan (Rantotanio dan Sumartik, 2022). Dukungan tambahan untuk temuan ini menegaskan bahwa strategi kompensasi yang dirancang dengan tepat dapat memperkuat motivasi, membangun komitmen, dan meningkatkan tingkat retensi dalam jangka Panjang (Solihah et al., 2022).

H2, menguji pengaruh *Reward terhadap Job Satisfaction*, dan hasilnya positif serta signifikan dengan nilai T-statistic sebesar 4,368 dan nilai P sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian reward yang sesuai dan adil dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Reward yang diberikan kepada karyawan berkontribusi langsung pada kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa penghargaan terhadap pencapaian karyawan memiliki keterkaitan erat dengan meningkatnya kepuasan kerja (Sahibzada et al., 2024). Selaras dengan itu, temuan lain juga menemukan bahwa reward yang adil dan sesuai mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja (Siregar et al., 2023). Dukungan tambahan juga menegaskan bahwa apresiasi atas kinerja merupakan elemen vital dalam membangun kepuasan kerja karyawan (Marleya et al., 2022). Penelitian lain pun menunjukkan bahwa baik reward yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja (Mosquera et al., 2020).

H3, menguji pengaruh *Work-Life Balance terhadap Retensi Karyawan*, dengan hasil positif dan signifikan. Hipotesis ini diterima berdasarkan nilai T-statistic sebesar 2,134 dan nilai P sebesar 0,033. Artinya, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang baik berkontribusi dalam meningkatkan niat karyawan untuk bertahan. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pemahaman terhadap WLB mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang menjadi komponen penting dalam menekan angka turnover (Nurmaisya et al., 2023). Temuan lain juga memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa WLB memiliki korelasi positif terhadap kepuasan kerja, yang secara tidak langsung memperkuat retensi (Siagian et al., 2024). Selain itu, pada studi lain juga menyatakan bahwa manajemen WLB yang efektif mampu menumbuhkan komitmen organisasi yang lebih kuat, sehingga menurunkan intensi karyawan untuk resign (Li et al., 2024). Temuan lain juga turut menegaskan adanya keterkaitan erat antara pengelolaan WLB dan kepuasan kerja, yang berdampak langsung pada kecenderungan karyawan untuk bertahan dan menolak tawaran dari tempat lain (Jaysan et al., 2024). Di sisi lain, pada penelitian yang berbeda mengungkapkan bahwa fleksibilitas waktu kerja dan dukungan organisasi terhadap WLB merupakan strategi efektif untuk menciptakan loyalitas karyawan serta menekan tingkat turnover (Louly dan Mathew, 2024).

H4, menguji pengaruh *Work-Life Balance terhadap Job Satisfaction* menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keduanya. Hal ini terlihat dari nilai T-statistic sebesar 3,228 dan nilai P yang sangat rendah, yaitu 0,001, menunjukkan bahwa semakin seimbang kehidupan kerja dan pribadi seorang karyawan, maka tingkat kepuasan kerja juga akan meningkat. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa perubahan pola kerja yang memberikan fleksibilitas, seperti jadwal yang lebih fleksibel, dapat meningkatkan Work-Life Balance, yang pada gilirannya berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan (Ikegami et al., 2022). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kualitas kehidupan pribadi yang lebih baik berhubungan erat dengan meningkatnya kepuasan dalam bekerja (Thifal & Kusumaningrum, 2021). Senada dengan itu, durasi kerja yang berlebihan berpotensi mengganggu keseimbangan kerja-kehidupan dan menurunkan kepuasan kerja, sehingga penting bagi organisasi untuk mengatur waktu kerja secara optimal demi menjaga kesejahteraan pegawai (Hsu et al., 2019). Dukungan terhadap temuan ini juga datang dari studi lain yang menegaskan bahwa Work-Life Balance memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja (Yusnani & Prasetyo, 2018).

H5, menguji pengaruh *Job Satisfaction terhadap Retensi Karyawan* yang menunjukkan hubungan yang sangat kuat dan signifikan dengan nilai T-statistic sebesar 11,533 dan nilai P sebesar 0,000. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam menjaga karyawan tetap berada di perusahaan. Hasil ini memperkuat bukti dari studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk tetap bekerja di perusahaan (Pudjiono & Sihombing, 2021). Praktik pengelolaan sumber daya manusia yang efektif terbukti secara signifikan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada niat untuk bertahan (Kiran et al., 2024). Selain itu, temuan ini juga konsisten dengan penelitian lain yang mengidentifikasi kepuasan kerja sebagai salah satu indikator paling kuat dari retensi tenaga kerja (Hamby & Smock, 2024). Penelitian lain yang juga mendukung temuan ini menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja secara langsung memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di institusi mereka (King et al., 2024).

H6, menguji pengaruh tidak langsung *Reward terhadap Retensi Karyawan melalui Job Satisfaction*, dan hasilnya signifikan dengan nilai T-statistic sebesar 4,201 dan nilai P sebesar 0,000. Artinya, reward tidak hanya memengaruhi secara langsung tetapi juga melalui kepuasan kerja. Ini berarti bahwa peningkatan job satisfaction sebagai hasil dari reward akan berdampak positif pada retensi karyawan. Hasil ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mempercepat kinerja pegawai melalui peningkatan dukungan organisasi dan komitmen organisasi, yang mengindikasikan bahwa reward yang diberikan dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan selanjutnya berkontribusi pada retensi karyawan.

(Kurniawan et al., 2022). Pada peneliti lain menegaskan bahwa sistem reward yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja di sektor publik, dan kepuasan kerja ini berkontribusi pada tujuan organisasi dengan menumbuhkan loyalitas karyawan (Siregar et al., 2023). Reward yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mempertahankan karyawan dalam jangka panjang (Singh & Singh, 2023). Motivasi dan reward berkontribusi pada kinerja karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja (Kumari et al., 2021). Hal ini mendukung klaim bahwa unsur tambahan seperti keadilan organisasi dan pengakuan terhadap karyawan juga penting dalam membentuk kepuasan kerja yang berujung pada peningkatan retensi (Shoaib et al., 2023).

H7, menguji pengaruh tidak langsung *Work-Life Balance* terhadap Retensi Karyawan melalui *Job Satisfaction* yang juga signifikan, dengan nilai T-statistic sebesar 3,095 dan nilai P sebesar 0,002. Artinya, work-life balance dapat meningkatkan retensi karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan job satisfaction. Hasil ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa work-life balance merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap retensi karyawan (Hendriana et al., 2023). Peningkatan pada aspek work-life balance dapat berimplikasi langsung pada kepuasan kerja dan pada akhirnya meningkatkan loyalitas karyawan (Reners et al., 2024). Temuan ini sejalan dengan penelitian lain, yang menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga berpotensi mengurangi niat turnover karyawan (Naini & Riyanto, 2023). Dukungan dari temuan lain mengungkapkan bahwa praktik work-life balance yang lebih baik berkontribusi pada kepuasan kerja dan performa karyawan (Dousin et al., 2019).

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, hasil temuan penelitian ini membuktikan bahwa reward dan work-life balance memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan, dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi yang kuat. Semakin tinggi tingkat reward yang diberikan kepada karyawan Generasi Z di industri coffee shop di Pontianak, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap retensi karyawan. Demikian pula, semakin seimbang work-life balance yang dimiliki oleh karyawan Generasi Z, maka kepuasan kerja mereka juga akan meningkat, dan hal tersebut mendorong keinginan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan. Kepuasan kerja terbukti menjadi faktor kunci yang memperkuat hubungan antara reward dan work-life balance terhadap retensi karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu menaruh perhatian besar terhadap pemberian penghargaan yang adil dan menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel serta mendukung keseimbangan hidup, agar dapat mempertahankan karyawan Generasi Z dalam jangka panjang. Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen yang menekankan pada kesejahteraan psikologis karyawan dan sistem penghargaan yang sesuai sangat penting untuk meningkatkan loyalitas dan retensi tenaga kerja muda saat ini.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, serta kontribusi dalam proses penelitian ini khususnya kepada responden yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan data yang diperlukan. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan referensi maupun rujukan terhadap objek maupun pihak yang menggunakannya.

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. <http://dergipark.gov.tr/jttr>
- Abugre, J. B., Abugre, J. A., & Sarwar, S. (2018). The role of rewards and job satisfaction in predicting employee commitment to performance in service organizations. *Journal of Business Management and Economic Research*, 1(2), 1–16. <https://doi.org/10.29226/tr1001.2018.89>
- Achmad, L. I., Noermijati, Rofiaty, & Irawanto, D. W. (2023). Job satisfaction and employee engagement as mediators of the relationship between talent development and intention to stay in Generation Z workers. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.814>
- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3). <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2020). Does generation moderate the effect of total rewards on employee retention? Evidence from Jordan. *SAGE Open*, 10(3), 1–15. <https://doi.org/10.1177/2158244020957039>
- Alkandi, I., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The impact of incentive and reward systems on employee performance in the Saudi primary, secondary, and tertiary industrial sectors: A mediating influence of employee job satisfaction. *Sustainability*, 15(4), 3415. <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Aman-Ullah, A., Ibrahim, H., Aziz, A., & Mehmood, W. (2022). Balancing is a necessity not leisure: A study on work–life balance witnessing healthcare sector of Pakistan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(1), 127–147. <https://doi.org/10.1108/apjba-09-2020-0338>
- Antony, J. P., Dhakshana, J. D. A., & Kumar, A. A. (2023). Effectiveness of job satisfaction on employee retention in hotel industry. In *International Conference on Emerging Trends in Business and Management (ICETBM 2023)* (pp. 35–41). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-162-3_5
- Ashraf, T., & Siddiqui, D. D. A. (2020). The impact of employee engagement on employee retention: The role of psychological capital, control at work, general wellbeing, and job satisfaction. <https://ssrn.com/abstract=3683155>

- Atieq, M. Q., Basid, R. A., & Jayanti, T. (2023). Gamifikasi pada perusahaan: Dampaknya pada tingkat engagement karyawan Generasi Z. *BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 11(1), 73. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v11i1.19462>
- Atthohiri, N. A., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh employee engagement terhadap kepuasan kerja dengan work life balance sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1092–1100. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1092-1100>
- Ayuni, A. D. F., Halin, H., & Lazuardi, S. (2023). Pengaruh work life balance dan kompensasi terhadap kinerja karyawan cleaning service studi kasus pada PT. Angkasa Pura Solusi. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 91–98. <https://doi.org/10.36546/jm.v11i2.883>
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Hasil Sensus Penduduk 2020*. Badan Pusat Statistik. <https://demak.kab.bps.go.id/news/2021/01/21/67/hasil-sensus-penduduk-2020.html>
- Batool, M., Nadim, M., Saeed, A. F., Wadood, F., Quresh, M., & Pucelj, M. (2023). Human resource strategy: Enhancing organizational performance through effective HRM. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 20(2).
- BPS Kalimantan Barat. (2021). *Hasil Sensus Penduduk 2020 Kalimantan Barat*.
- Calk, R., & Patrick, A. (2017). Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16, 131–139. <http://www.uvu.edu/woodbury/jbi/volume16>
- Daud, I., & Afifah, N. (2021). The mediating role of job satisfaction in the relationship between compensation and work environment on performance. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 6(2), 110–116. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.2\(2\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.2(2))
- Dousin, O., Collins, N., & Kler, B. K. (2019). Work-life balance, employee job performance and satisfaction among doctors and nurses in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 306. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i4.15697>
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20–39. <https://doi.org/10.1108/REPS-07-2018-002>
- Fauziah, N., Fairus, S. F., & Dwianto, A. S. (2024). Peran penting work life balance dan kompensasi dalam employee retention: Studi karyawan generasi Z di unit kantor cabang BRI Lenteng Agung. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(4), 3306–3317. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i4.1995>
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Fuadiputra, I. R., & Novianti, K. R. (2021). The effect of work autonomy and workload on job satisfaction of female workers in the banking sector: Mediating the role of work life balance. *The Winners*, 21(2). <https://doi.org/10.21512/tw.v21i2.6908>
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, 14(5), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Gunawan, I., & Dewi, A. S. K. (2020). Pengaruh insentif finansial, insentif nonfinansial, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(11), 3469. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i11.p03>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hamby, C., & Smock, C. (2024). Leadership in federally qualified health centers: Examining recruitment and retention in rural Oklahoma. *Leadership in Health Services*, 38(1), 84–100. <https://doi.org/10.1108/lhs-06-2024-0054>
- Hassan, A., Donianto, C., Kirolol, T., & Abdullah, T. (2022). Pengaruh talent management dan work life balance terhadap retensi karyawan dengan mediasi dukungan organisasi. *Modus*, 34(2), 158–183. <https://doi.org/10.24002/modus.v34i2.5966>
- Hawa, M. A., & Nurtjahjanti, H. (2020). Hubungan antara work-life balance dengan loyalitas karyawan pada PT. Hanil Indonesia di Boyolali. *Jurnal Empati*, 7(1), 424–429. <https://doi.org/10.14710/empati.2018.20260>
- Hendriana, E., Christoper, A., Zain, H. O. A., & Pricilia, N. (2023). The role of employer branding in work-life balance and employee retention relationship among Generation Z workers: Mediation or moderation? *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 16(1), 124–143. <https://doi.org/10.20473/jmnt.v16i1.41703>
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2020). *Employee retention and turnover: Why employees stay or leave*. Routledge: Taylor & Francis Group.
- Hsu, Y., Bai, C., Yang, C., Huang, Y., Lin, T. Y., & Lin, C. (2019). Long hours' effects on work-life balance and satisfaction. *BioMed Research International*, 2019, 1–8. <https://doi.org/10.1155/2019/5046934>
- Ikegami, K., Baba, H., Ando, H., Hino, A., Tsuji, M., Tateishi, S., ... & Fujino, Y. (2022). Job stress among workers who telecommute during the coronavirus disease (COVID-19) pandemic in Japan: A cross-sectional study. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01865>
- Indra, F. J., & Rialmi, Z. (2022). Pengaruh work-life balance, burnout, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi kasus pada karyawan PT Meka Eduversity Komunikasi). *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora*, 5(2), 90–99. <https://doi.org/10.33753/madani.v5i2.223>
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work-life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96. <https://doi.org/10.3390/economies9030096>
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 106–118.
- Jaysan, R. I., Sudari, S. A., & Pambreni, Y. (2024). Influence of work life balance and job stress on job satisfaction of employees at PT. Rukun Mitra Sejati South Jakarta. *Best Journal of Administration and Management*, 2(4), 163–171. <https://doi.org/10.56403/bejam.v2i4.179>
- Job Planet. (2017). *Tingkat kesetiaan karyawan dari berbagai generasi di dunia kerja*. Job Planet.

- Khoirunnisa, S., Jhoansyah, D., & Nurmala, R. (2024). Pengaruh supportive work environment, work-life balance, dan budaya organisasi terhadap retensi karyawan (Survey terhadap karyawan Yayasan Pendidikan Islam At-Tartil Sukabumi). *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, 7(4), 9112–9121. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i4.10847>
- King, C., Timler, A., Gill, J. K., Loh, N., Morgan, M., Nolan, J., ... & Debenham, J. (2024). This is why we are staying: Job satisfaction among physiotherapists in the Kimberley region of Western Australia. *Australian Journal of Rural Health*, 32(3), 521–537. <https://doi.org/10.1111/ajr.13117>
- Kiran, Y., Mubashir, A., Shaikh, O. A., Naseem, M., & Shaikh, A. (2024). Impact of HRM practices on employee retention: Moderating role of job satisfaction. *Journal of Social & Organizational Matters*, 3(1), 72–92. <https://doi.org/10.56976/jsom.v3i1.52>
- Kumari, K., Ali, S. B., Khan, N. U. N., & Abbas, J. (2021). Examining the role of motivation and reward in employees' job performance through mediating effect of job satisfaction: An empirical evidence. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(4), 401–420. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60606>
- Kurniawan, S., & Dharmayana, I. (2022). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja pada pemerintah daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. *TMR*, 4(1), 61–94. <https://doi.org/10.33369/tmr.v4i1.25839>
- Laxmana, M. I., & Paryontri, R. A. (2023). Equitable reward with job satisfaction for non-management employees. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 11(2), 225. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v11i2.10773>
- Li, Q., Yee, C. M., Chan, B. T., & Fah, Y. (2024). The role of work-life balance in enhancing employee loyalty. *Accounting and Corporate Management*, 6(1). <https://doi.org/10.23977/acccm.2024.060106>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Louly, N., & Mathew, L. (2024). Impact of job satisfaction on work-life balance. *Trends in Finance and Economics*, 2(2), 20–27. <https://doi.org/10.46632/tfe/2/2/3>
- Marleyna, Y., Devie, D., & Foedjiawati, F. (2022). Reward system, employee engagement, and the role of employee satisfaction as mediating variable. *Petra International Journal of Business Studies*, 5(1), 97–108. <https://doi.org/10.9744/ijbs.5.1.97-108>
- Mosquera, P., Soares, M. E., & Oliveira, D. (2020). Do intrinsic rewards matter for real estate agents? *Journal of European Real Estate Research*, 13(2), 207–222. <https://doi.org/10.1108/jerer-12-2019-0051>
- Naini, N. F., & Riyanto, S. (2023). The influence of perceived organizational support and work-life balance on turnover intention through job satisfaction. *International Journal of Islamic Business and Management Review*, 3(2), 183–193. <https://doi.org/10.54099/ijibmr.v3i2.814>
- Nasa, A. F. (2022, July 15). *Riset: Gen Z cukup pede dengan keterampilan profesional mereka untuk masuk dunia kerja*. The Conversation. <https://theconversation.com/riset-gen-z-cukup-pede-dengan-keterampilan-profesional-mereka-untuk-masuk-dunia-kerja-185809>
- Nelson, A., & Kurnaidi, J. (2024). Pengaruh training and development, servant leadership, dan reward terhadap employee retention dimediasi oleh employee engagement pada restoran di Kota Batam. *JMBI Unsrat*, 11(1), 30–43. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.53094>
- Nguyen, C., & Duong, A. (2020). The impact of training and development, job satisfaction and motivation on employee retention. *Management Science Letters*, 10(5), 1169–1176. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.001>
- Ningrum, D. S., Sulistiyani, N. W., & Imawati, D. (2024). Pengaruh work life balance dan burnout terhadap kepuasan kerja pada karyawan retail di Kota Samarinda. *Motiva: Jurnal Psikologi*, 6(2), 198. <https://doi.org/10.31293/mv.v6i2.7541>
- Novitiya, K. C., & Putranta, M. P. (2025). Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karier dan persahabatan terhadap niat tetap bekerja. *Modus*, 37(1), 138–152. <https://doi.org/10.24002/modus.v37i1.10713>
- Nurhidayati, M., & Dini, Y. I. F. (2023). Pengaruh work-life balance dan work stress terhadap turnover intention dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi pada karyawan kontrak BP Batam. *Jurnal Madani*, 6(2), 79–87. <https://doi.org/10.33753/madani.v6i2.272>
- Nurmaisayah, I., Moens, A., & Zein, Y. (2023). Work-life balance and its implications to the job satisfaction of Cikarang Family Hope Hospital nurses. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(5), 819–830. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i5.6042>
- Palendeng, F. O., & Bernarto, I. (2021). Pengaruh insentif finansial, insentif nonfinansial, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Gunung Maria Tomohon. *JMBI UNSRAT*, 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.35796>
- Popaitoon, P. (2022). Fostering work meaningfulness for sustainable human resources: A study of Generation Z. *Sustainability*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/su14063626>
- Pudjiono, B., & Sihombing, P. R. (2021). Effect of retention management on organizational commitment with employee satisfaction as a mediation variable. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(3), 144–153. <https://doi.org/10.17977/um025v5i32021p144>
- Puspitasari, K. A., & Ratnaningsih, I. Z. (2019). Hubungan antara perceived organizational support dengan work-life balance pada karyawan PT. BPR Kusuma Sumbing di Jawa Tengah. *Jurnal EMPATI*, 8(1), 82–86. <https://doi.org/10.14710/empati.2019.23578>
- Putra, O. P. B., Putra, R. I., Khansa, A., Naomi, A., Hidayat, D., & Pangaribuan, C. H. (2023). How can the retention of Indonesian digital industry employees be improved? The mediating role of perceived organizational support. *E3S Web of Conferences*, 426, 02147. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342602147>

- Putra, A. Y., Handayani, S. R., & Sutopo, W. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada generasi Z di sektor jasa. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 12(3), 157–166. <https://doi.org/10.9744/jpio.12.3.157-166>
- Qalby, A., & Rosnani, M. (2023). The impact of meaningful work and workplace spirituality on job satisfaction among Generation Z employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(3), 117–129. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i3/16461>
- Rachmadini, I., & Riyanto, S. (2020). The impact of work-life balance and job satisfaction on employee loyalty: A study of Generation Z in Indonesia. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(3), 118–124. <https://doi.org/10.5555/ijsms.v1i3.42>
- Rantotanio, A., & Sumartik, E. (2022). Pengaruh reward terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap employee retention. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 9(2), 176–184. <https://doi.org/10.35448/jem.v9i2.5423>
- Reners, M., Sasmoko, Indrawati, & Pinem, A. A. (2024). Work-life balance: The key to increasing job satisfaction and employee retention. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(1), 512–518. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i1-60>
- Riantika, R., Maulana, M. I., & Lestari, D. P. (2024). Work-life balance, job burnout and their effect on employee satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(1), 89–99. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2024.022.01.09>
- Sahibzada, U. F., Jianzhou, Y., Latif, K. F., & Niu, B. (2024). The relationship between reward system and job satisfaction among knowledge workers: Evidence from emerging markets. *Journal of Asian Business Strategy*, 14(1), 1–11. <https://doi.org/10.18488/journal.1006.2024.141.1.11>
- Sankalpana, K., & Jayasekara, P. (2017). The role of external rewards on employee motivation and job satisfaction: An empirical study. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(2), 73–92. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i2.10939>
- Shoaib, A. S., Muhammad, A. H., & Asad, S. (2023). Impact of reward management on employee retention with mediating role of job satisfaction: Empirical evidence from Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 13(2), 45–58.
- Siagian, H., Siahaan, E. P., & Murni, D. P. (2024). Pengaruh work-life balance dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada employee retention. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 5(1), 41–49. <https://doi.org/10.31289/jmbt.v5i1.7651>
- Singh, S., & Singh, G. (2023). Exploring the relationship between companies attributes and employee retention: A data-driven analysis. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. <https://doi.org/10.56726/irjmets42628>
- Siregar, R., Harahap, I., & Rangkuti, A. (2023). Effect of compensation and reward on employee retention with job satisfaction as an intervening variable. *International Journal of Social Science*, 6(1), 23–31. <https://doi.org/10.53625/ijss.v6i1.6812>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029–1038. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
- Slamet, R. Y., & Aglis, M. Y. (2020). Aplikasi formula Lemeshow dalam perhitungan jumlah sampel untuk penelitian sosial. *Jurnal Statistika*, 11(2), 87–93. <https://doi.org/10.24176/js.v11i2.4573>
- Solihah, A. R., Prasetyo, H., & Utami, H. N. (2022). Pengaruh reward terhadap employee retention dengan employee motivation sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(1), 74–83. <https://doi.org/10.37673/jeb.v25i1.246>
- Starecek, A., Vasko, M., & Cera, G. (2023). The impact of reward system on employee motivation and retention in service sector: A structural model. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(5), 1453–1473. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2021-0645>
- Suslova, I., & Holopainen, J. (2019). Work-life balance of Generation Z: A qualitative study in the Finnish context. *European Journal of Business and Management Research*, 4(3), 1–6. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2019.4.3.27>
- Syaputra, R. A., & Akbar, N. (2021). Reward intrinsik dan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 231–240. <https://doi.org/10.35145/jimb.v9i2.452>
- Szczepanek, A. (2023, October 9). 83% of Generation Z workers are job hoppers (2023 Report). ResumeLab. <https://resumelab.com/career-advice/generation-z-and-work>
- Thifal, G. R., & Kusumaningrum, F. A. (2021). Work-life balance and job satisfaction among worker women. In *Proceedings of the 2nd Borobudur International Symposium on Humanities and Social Sciences, BIS-HSS 2020* (pp. 231–238). <https://doi.org/10.4108/cai.18-11-2020.2311757>
- Thilagavathy, S., & Geetha, S. N. (2021). Work-life balance: A systematic review. *Vilakshan – XIMB Journal of Management*, 20(2), 258–276. <https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0186>
- Tirta, A. H., & Enrika, A. (2020). Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia. *Journal of Business and Retail Management Research*, 14(3), 94–104. www.jbrmr.com
- Urbani, R., Fitriani, Y., & Syahputra, D. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap retensi karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 14(1), 12–22. <https://doi.org/10.31933/jimt.v14i1.2153>
- Volery, T., & Tarabashkina, L. (2021). Rewards and employee retention: A longitudinal study in small firms. *Journal of Small Business Management*, 59(4), 789–808. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1713303>
- Violetta, D., & Edalmen, F. (2020). The impact of compensation on job satisfaction and employee retention: The mediating role of job satisfaction. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(2), 85–95. <https://doi.org/10.32528/jmsdm.v14i2.4398>

- Wandara, Y., & Wibawa, I. M. A. (2020). Pengaruh penghargaan terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada keinginan bertahan karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(3), 201–209. <https://doi.org/10.25124/jmi.v20i3.3029>
- Waworuntu, R. M., Poluan, R. J. T., & Tumewu, F. J. (2022). Generasi Z dalam dunia kerja: Studi tentang loyalitas dan kepuasan kerja. *Jurnal EMBA*, 10(1), 132–140. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i1.31265>
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). Structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *Academy of Management Annals*, 3(1), 543–604. <https://doi.org/10.5465/19416520903065683>
- Xueyun, Y., Jian, W., & Liping, Y. (2023). Compensation fairness and retention intention of Generation Z employees: The mediating effect of psychological empowerment. *Journal of Human Resources and Sustainability Development*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.111001>
- Yang, L., & Dini, T. (2023). The mediating role of job satisfaction in the relationship between rewards and retention among Generation Z employees. *Journal of Organizational Behavior Research*, 8(1), 45–58. <https://doi.org/10.5296/job.v8i1.18103>
- Yusnani, Y., & Prasetyo, A. P. (2018). The effect of work-life balance on job satisfaction and employee performance. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 20(2), 121–127. <https://doi.org/10.9744/jmk.20.2.121-127>