

Pengaruh Persepsi Pengembangan Karir dan *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* dan *Employee Loyalty* Melalui Komitmen Organisasional pada Karyawan Generasi Z di Kabupaten Brebes

Imeldi Febriani^{1*}, Dwi Harini², Syariefful Ikhwan³

^{1,2,3} Universitas Muhadi Setiabudi, Indonesia

*Penulis Korespondensi: imeldimanageman@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 01-07-2026

Revision: 05-08-2026

Published: 08-08-2026

DOI Article:

10.24905/mlt.v6i2.533

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh persepsi pengembangan karier dan *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* serta *Employee Loyalty* melalui komitmen organisasional pada karyawan Generasi Z di sektor industri Kabupaten Brebes. Fenomena tingginya mobilitas kerja generasi muda menjadi latar belakang utama penelitian ini, mengingat dominasi Generasi Z dalam struktur tenaga kerja industri daerah. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 160 responden yang dipilih secara purposive sampling. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pengembangan karier dan *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional selanjutnya berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* dan berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Loyalty*. Komitmen organisasional terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen perusahaan di Kabupaten Brebes untuk memperkuat program pengembangan karier dan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja guna meningkatkan retensi karyawan muda serta mengurangi biaya turnover. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya model retensi karyawan Generasi Z di kawasan industri berkembang.

Kata Kunci: Pengembangan Karier; *Work-Life Balance*; Komitmen Organisasional; *Turnover Intention*; *Employee Loyalty*

A B S T R A C T

This study aims to analyze the influence of career development perception and Work-Life Balance on Turnover Intention and Employee Loyalty through organizational commitment among Generation Z employees in the industrial sector of Brebes Regency. The high mobility of young workers has become the main background of this research, considering the dominance of Generation Z in the regional industrial

Acknowledgment

workforce structure. This quantitative research employed a survey method with 160 respondents selected through purposive sampling. Data were analyzed using Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) with AMOS software. The results showed that career development perception and Work-Life Balance had positive and significant effects on organizational commitment. Organizational commitment subsequently had a significant negative effect on Turnover Intention and a significant positive effect on Employee Loyalty. Organizational commitment proved to act as a strong mediator in these relationships. This study provides practical implications for companies in Brebes Regency to strengthen transparent career development programs and Work-Life Balance policies to improve young employee retention and reduce turnover costs. Theoretically, this research enriches the employee retention model for Generation Z in developing industrial areas.

Keyword: *Career Development; Work-Life Balance; Organizational Commitment; Turnover Intention; Employee Loyalty*

© 2026 Published by multiplier. Selection and/or peer-review under responsibility of multiplier

PENDAHULUAN

Dinamika lingkungan kerja global pada era modern sedang mengalami transformasi yang sangat signifikan seiring dengan masuknya angkatan kerja baru, khususnya Generasi Z. Perusahaan di berbagai belahan dunia saat ini dituntut untuk melakukan penyesuaian strategi pengelolaan sumber daya manusia guna menghadapi karakteristik tenaga kerja yang berbeda. Pendekatan manajemen konvensional dinilai tidak lagi sepenuhnya relevan untuk menjawab ekspektasi serta motivasi kerja karyawan saat ini. Banyak organisasi mulai menyadari bahwa upaya mempertahankan talenta terbaik memerlukan perhatian yang lebih mendalam terhadap kebutuhan psikologis individu (Khoirunisa, 2025). Kegagalan dalam mengidentifikasi arah perubahan perilaku angkatan kerja baru ini dapat memicu ketidakstabilan operasional yang merugikan kelangsungan bisnis perusahaan.

Perkembangan sektor industri di Indonesia turut mencerminkan dinamika tersebut, di mana pertumbuhan ekonomi memacu persaingan bisnis yang semakin ketat. Pertumbuhan investasi dan pembukaan kawasan usaha baru menuntut ketersediaan pasokan tenaga kerja yang adaptif serta memiliki produktivitas tinggi. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa keselarasan antara ekspektasi manajemen perusahaan dan kebutuhan dasar karyawan masih sering mengalami benturan. Ketidaksesuaian ini jika dibiarkan tanpa adanya kajian

mendalam akan memicu tingginya angka perputaran tenaga kerja (*turnover*) di berbagai wilayah industri.

Struktur tenaga kerja nasional kini perlahan didominasi oleh kehadiran Generasi Z, sebuah kelompok yang membawa karakter dan ekspektasi kerja yang berbeda secara fundamental dari generasi-generasi pendahulunya. Mereka lahir dan tumbuh besar di tengah perkembangan teknologi informasi yang masif, sehingga membentuk pola pikir yang menginginkan efisiensi serta fleksibilitas kerja yang tinggi. Bagi mereka, aktivitas bekerja bukan sekadar sarana untuk mencari nafkah, melainkan juga wadah aktualisasi diri sekaligus mendukung keseimbangan hidup yang sehat (Muslihat, 2026). Karakteristik unik ini sering kali menciptakan tantangan baru bagi para praktisi manajemen sumber daya manusia.

Pergeseran demografis ketenagakerjaan yang nyata juga terjadi di tingkat regional, salah satunya terlihat jelas pada potret industri di Kabupaten Brebes. Data tren penyerapan tenaga kerja menunjukkan lonjakan partisipasi Generasi Z di sektor industri secara konsisten dari tahun ke tahun, dengan proyeksi pada tahun 2025 mencapai 60% dari total tenaga kerja industri (diolah dari BPS Kabupaten Brebes dan Disnakerin Brebes, 2025). Meskipun kuantitas mereka sangat mendominasi, fenomena di lapangan menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan mobilitas kerja yang cukup tinggi, yaitu tingkat *Turnover Intention* yang tinggi dibandingkan kelompok usia di atasnya (Deloitte, 2026).

Fenomena ini menjadi salah satu tantangan berat yang dihadapi oleh departemen pengelolaan sumber daya manusia di Kabupaten Brebes saat ini. Tingginya keinginan untuk keluar dari perusahaan sering kali disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap sistem manajemen atau tidak terpenuhinya nilai-nilai kerja yang mereka harapkan. Sebaliknya, upaya menumbuhkan *Employee Loyalty* menjadi strategi pertahanan utama. Loyalitas bukan sekadar kehadiran fisik, melainkan kesediaan psikologis untuk memberikan dedikasi terbaik demi kemajuan organisasi.

Salah satu variabel fundamental yang diduga kuat menjadi penentu utama dari tingkat loyalitas dan keinginan berpindah kerja adalah persepsi pengembangan karier. Generasi Z sangat menekankan pentingnya kejelasan jalur masa depan pekerjaan mereka. Penelitian Khoirunisa (2025) menegaskan bahwa *career development* memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* di kalangan karyawan muda. Selain itu, faktor *Work-Life Balance* juga menempati prioritas tinggi bagi pekerja muda. Muslihat (2026) menemukan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan secara langsung terhadap

Turnover Intention pekerja muda di industri manufaktur.

Untuk menjembatani hubungan antar variabel tersebut, komitmen organisasional diposisikan sebagai variabel intervening. Permatasari (2024) menemukan bukti empiris bahwa *Work-Life Balance* bersama-sama dengan *organizational commitment* memiliki pengaruh signifikan dalam memengaruhi *Turnover Intention*. Karyawan yang merasa didukung untuk memiliki kehidupan yang seimbang akan merespons dengan peningkatan komitmen yang tinggi kepada organisasi.

Meskipun terdapat berbagai penelitian sebelumnya, masih terdapat *research gap* berupa kurangnya kajian terintegrasi yang menguji pengaruh persepsi pengembangan karier dan *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dan *Employee Loyalty* melalui komitmen organisasional secara simultan pada karyawan Generasi Z di kawasan industri berkembang seperti Kabupaten Brebes. Ketiadaan model komprehensif ini menjadi celah utama yang ingin diisi oleh penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh persepsi pengembangan karier dan *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dan *Employee Loyalty* melalui komitmen organisasional pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Brebes, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor industri daerah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Desain penelitian dirancang untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel *intervening* (mediator). Penelitian dilakukan pada karyawan Generasi Z di sektor industri Kabupaten Brebes. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z (usia 18-29 tahun) yang bekerja di sektor industri Kabupaten Brebes, dengan jumlah estimasi sekitar 92.450 orang berdasarkan data BPS dan Disnakerin setempat. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria responden adalah karyawan Generasi Z yang telah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan industri. Ukuran sampel ditentukan berdasarkan rekomendasi Hair et al. (2019) untuk analisis multivariat, yaitu 10 kali jumlah indikator. Dengan 16 indikator, diperoleh ukuran sampel minimal 160 responden. Penelitian ini berhasil mengumpulkan data dari 160 responden yang memenuhi kriteria.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan secara daring (*Google Form*) dan tatap muka. Kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju) untuk mengukur variabel penelitian. Instrumen penelitian telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil uji menunjukkan seluruh item valid (*nilai factor loading* > 0,50) dan reliabel (*nilai Cronbach's Alpha* > 0,70). Detail pengujian instrumen tidak diuraikan lebih lanjut karena sudah memenuhi syarat kelayakan (Hair et al., 2019).

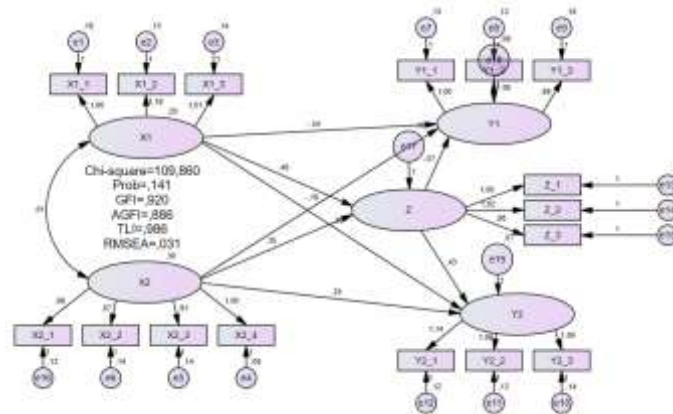
Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis kovariansia (*Covariance-Based SEM*) dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Teknik ini dipilih karena mampu menguji model yang kompleks dengan variabel mediasi secara simultan. Uji kesesuaian model (*goodness of fit*) dilakukan menggunakan beberapa indeks seperti CMIN/DF, RMSEA, GFI, CFI, dan TLI. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji signifikansi jalur (*path coefficient*) dengan tingkat kepercayaan 95%.

HASIL

Proses pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yang termasuk dalam kategori Generasi Z (kelahiran tahun 1997 hingga 2012) yang bekerja pada sektor industri formal di wilayah Kabupaten Brebes, khususnya di Kawasan Peruntukan Industri Brebes (KPIB) seperti PT. Selim Elektro, PT. Tah Sung Hung, PT. Bintang Indokarya Gemilang, PT. Yeon Heung Mega Sari, dan PT. Rubber Pan Java. Dari total kuesioner yang disebarakan sebanyak 180 eksemplar kepada responden di lapangan, kuesioner yang berhasil dikembalikan dan layak untuk diolah lebih lanjut adalah sebanyak 160 responden. Jumlah ini telah memenuhi standar kecukupan sampel minimum dalam pemodelan persamaan struktural berbasis kovarian (CB-SEM) menggunakan program AMOS, di mana rasio observasi terhadap indikator (16 indikator dikali 10) adalah 160 sampel. Seluruh data numerik dari jawaban responden yang diukur menggunakan Skala Likert 1 hingga 5 kemudian melalui tahap penyaringan (*data screening*), termasuk uji normalitas multivariat dan deteksi pencilan (*outliers*) menggunakan jarak Mahalanobis (Mahalanobis Distance), sehingga data dinyatakan bersih dan memenuhi syarat untuk pengujian hipotesis lanjutan.

Analisis model struktural (*inner model*) dilakukan untuk melihat estimasi parameter jalur serta korelasi antar-variabel laten yang dibangun di dalam model penelitian. Sebelum memaparkan hasil pengujian hipotesis secara detail, seluruh estimasi nilai koefisien jalur (*path coefficients*), bobot faktor (*loading factor*), dan indikator keselarasan model awal (*Goodness*

of Fit) yang dihasilkan dari visualisasi pengolahan data menggunakan program AMOS Graphics disajikan pada Gambar berikut:



Gambar 1. Hasil Output AMOS

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan visualisasi Gambar diatas, bagan model struktural memperlihatkan nilai koefisien estimasi yang merepresentasikan arah dan kekuatan hubungan kausalitas antar-variabel yang diteliti. Selain menampilkan nilai koefisien regresi pada setiap jalur panah searah, hasil kalkulasi AMOS tersebut juga memuat ringkasan indeks kelayakan model struktural, seperti nilai *Chi-Square*, *Goodness of Fit Index* (GFI), *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI), serta *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA).

Nilai-nilai estimasi yang tercantum di dalam bagan tersebut menunjukkan bahwa model telah berhasil teridentifikasi (*identified*) dan berjalan secara konvergen. Untuk membuktikan keabsahan statistik dari seluruh estimasi parameter tersebut, hasil ini selanjutnya akan dievaluasi dan dibahas secara mendalam secara bertahap, dimulai dari pemenuhan asumsi normalitas data, pengujian indeks keselarasan model fit secara absolut, hingga pengujian signifikansi koefisien jalur untuk penarikan kesimpulan hipotesis.

Evaluasi terhadap model dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu uji kesesuaian model (*Goodness of Fit* / GOF) dan pengujian koefisien jalur untuk membuktikan 12 hipotesis penelitian yang mencakup pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung (mediasi).

Tabel 1. Hasil Uji Keselarasan Model (Goodness of Fit - GoF)

Indeks Keselarasan (GoF)	Nilai Ambang Batas (Cut-off Value)	Hasil Estimasi Model	Evaluasi Model
Chi-Square (χ^2)	Diharapkan kecil (Lebih kecil dari χ^2 tabel)	109,860	Baik / Fit
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,141	Baik / Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$ atau $\leq 3,00$	1,156	Baik / Fit
GFI (Goodness of Fit Index)	$\geq 0,90$	0,920	Baik / Fit
AGFI (Adjusted GFI)	$\geq 0,90$	0,886	Marginal Fit
TLI (Tucker-Lewis Index)	$\geq 0,95$ (atau $\geq 0,90$)	0,986	Baik / Fit
CFI (Comparative Fit Index)	$\geq 0,95$ (atau $\geq 0,90$)	0,989	Baik / Fit

Sumber: data diolah (2026)

Secara keseluruhan, evaluasi terhadap indikator keselarasan model menunjukkan bahwa hampir seluruh kriteria parameter utama dipenuhi dengan status Baik / Fit. Berdasarkan terpenuhinya mayoritas nilai *cut-off* tersebut, dapat disimpulkan bahwa model struktural yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan layak, stabil, dan konsisten secara empiris. Struktur pemodelan ini telah sah untuk digunakan dalam melakukan estimasi parameter jalur serta penarikan kesimpulan hipotesis pada sub-bab selanjutnya (*Path Analysis*).

Setelah model struktural dinyatakan memenuhi asumsi normalitas dan memiliki indeks keselarasan yang baik (*good fit*), tahapan inti selanjutnya adalah melakukan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis dilakukan dengan mengamati nilai koefisien jalur (*Regression Weights*) yang dihasilkan dari pengolahan data melalui program AMOS.

Tabel 2. Hasil Uji Signifikansi dan Pengujian Hipotesis (Path Analysis)

No	Hubungan Antar Variabel Laten	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
1.	Komitmen Organisasional ← Persepsi Pengembangan Karir	0,492	0,091	5,409	***	Positif & Signifikan
2.	Komitmen Organisasional ← Work Life Balance	0,346	0,065	5,326	***	Positif & Signifikan
3.	Turnover Intention ← Persepsi Pengembangan Karir	-0,342	0,108	-3,182	0,001	Negatif & Signifikan

No	Hubungan Antar Variabel Laten	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
5.	<i>Turnover Intention</i> ← <i>Work Life Balance</i>	-0,162	0,076	-2,143	0,032	Negatif & Signifikan
6.	<i>Employee Loyalty</i> ← <i>Work Life Balance</i>	0,205	0,068	3,004	0,003	Positif & Signifikan
7.	<i>Turnover Intention</i> ← Komitmen Organisasional	-0,567	0,133	-4,274	***	Negatif & Signifikan
8.	<i>Employee Loyalty</i> ← Komitmen Organisasional	0,435	0,116	3,744	***	Positif & Signifikan

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian statistik pada di atas, seluruh koefisien jalur menunjukkan nilai p-value jauh di bawah ambang batas signifikansi 0.05, dengan nilai Critical Ratio (C.R.) yang memenuhi syarat mutlak (> 1.96 atau < -1.96).

Selanjutnya pengujian efek mediasi dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peran Komitmen Organisasional sebagai variabel perantara dalam memediasi pengaruh Persepsi Pengembangan Karir dan *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* serta *Employee Loyalty*. Analisis ini menggunakan perhitungan Uji Sobel untuk menguji signifikansi dari pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Prosedur ini dilakukan dengan mengolah nilai *estimate* (koefisien regresi) dan *Standard Error* (S.E.) yang diperoleh dari hasil *output* AMOS pada tabel *Regression Weights*. Ringkasan data dalam kalkulasi Uji Sobel disajikan pada Tabel berikut ini:

Tabel 3. Hasil Pengujian Efek Mediasi (Indirect Effect)

Jalur Mediasi	Test Statistic	Std. Error	P-Value
Pengembangan Karir → Komitmen Organisasional → <i>Turnover Intention</i>	-3,347	0,083	****
Pengembangan Karir → Komitmen Organisasional → <i>Employee Loyalty</i>	3,046	0,070	0,002
<i>Work-Life Balance</i> → Komitmen Organisasional → <i>Turnover Intention</i>	-3,327	0,058	****
<i>Work-Life Balance</i> → Komitmen Organisasional → <i>Employee Loyalty</i>	3,065	0,049	0,002

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji Sobel yang terangkum dalam tabel analisis mediasi, seluruh jalur pengaruh tidak langsung dari variabel independen (Pengembangan Karir dan *Work-Life Balance*) terhadap variabel dependen (*Turnover Intention* dan *Employee Loyalty*) melalui variabel mediasi Komitmen Organisasional terbukti signifikan secara statistik dengan nilai *p*-

$value < 0,05$ dan nilai mutlak *Test Statistic* di atas 1,96. Secara menyeluruh, temuan ini mengonfirmasikan bahwa Komitmen Organisasional berperan penting sebagai variabel mediasi *intervening* yang andal, di mana kebijakan pengembangan karier yang terstruktur serta dukungan keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance*) tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga secara efektif memperkuat ikatan psikologis karyawan Generasi Z di Kabupaten Brebes, sehingga mampu menurunkan niat berpindah secara substansial sekaligus menumbuhkan loyalitas kerja jangka panjang.

Hipotesis Pertama (H_1) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* secara resmi dinyatakan diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap perbaikan dalam intervensi kebijakan karir institusional akan diikuti oleh penurunan intensitas keinginan keluar kerja pada pekerja muda. Apabila ditelaah melalui jalur indikatornya, rendahnya kecenderungan perputaran kerja ini dipicu oleh tingginya kepuasan karyawan terhadap keadilan promosi jabatan dan transparansi akses pelatihan kompetensi yang disediakan perusahaan.

Hipotesis Kedua (H_2) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan dinyatakan diterima. Arah hubungan positif ini bermakna bahwa semakin matang dan suportif program pengembangan karir yang diimplementasikan oleh manajemen, maka akan semakin tinggi pula derajat kesetiaan perilaku dan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan Generasi Z di tempat kerja. Secara operasional, fenomena ini dapat dijelaskan melalui mekanisme pertukaran sosial (*social exchange theory*). Ketika perusahaan manufaktur di Kabupaten Brebes mengalokasikan sumber daya untuk membekali karyawan muda melalui pelatihan terstruktur dan memberikan peluang kesesuaian karir, karyawan Generasi Z akan meresponsnya melalui peningkatan kepatuhan kerja (*obedience*) dan keterlibatan aktif (*involvement*) dalam pencapaian target organisasi. Mereka tidak lagi memandang hubungan kerja sebatas transaksional harian, melainkan bersedia memberikan dedikasi (*dedication*) penuh, termasuk dalam bentuk komitmen moral untuk menjaga reputasi dan nama baik korporasi dari dinamika eksternal yang negatif.

Hipotesis Ketiga (H_3) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional secara meyakinkan dinyatakan diterima. Temuan ini memperjelas bahwa persepsi yang matang mengenai iklim karir internal korporasi terbukti menjadi determinan utama dalam memperkuat ikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Bila ditinjau secara teoretis, peluang karir yang diatur secara adil dan transparan merangsang

munculnya tiga dimensi komitmen sekaligus di dalam sanubari karyawan Generasi Z.

Hipotesis Keempat (H_4) yang menyatakan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* secara mutlak dinyatakan diterima. Data ini menunjukkan secara benderang bahwa semakin harmonis penataan waktu antara kehidupan pribadi pekerja dengan tuntutan operasional pabrik, maka kecenderungan perputaran tenaga kerja akan semakin menurun secara dramatis. Generasi Z merupakan kohor angkatan kerja yang menempatkan isu kesehatan mental, pembatasan stres kerja, dan fleksibilitas hidup sebagai prioritas utama dalam memilih tempat bertahan kerja.

Hipotesis Kelima (H_5) yang menyatakan *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan secara resmi dinyatakan diterima. Fakta ini mengonfirmasi bahwa alokasi waktu pribadi yang proporsional mampu memicu loyalitas perilaku yang nyata di lapangan. Secara konseptual, fenomena ini didorong oleh berjalannya indikator *life enhancement of work*, di mana kebahagiaan dan energi positif yang diperoleh karyawan dari kehidupan pribadi dan keluarga dibawa masuk ke dalam ekosistem kerja di pabrik. Karyawan muda yang kebutuhan psikologis dan sosialnya terpenuhi di luar kantor akan menunjukkan tingkat kedisiplinan dan kepatuhan (*obedience*) yang tinggi terhadap regulasi internal institusi. Mereka juga menunjukkan keterlibatan (*involvement*) yang tulus untuk memecahkan masalah kelompok kerja dan memiliki kerelaan berkorban demi kelangsungan operasional jangka panjang.

Hipotesis Keenam (H_6) yang menyatakan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional diputuskan diterima. Hubungan ini menegaskan bahwa tingkat kenyamanan manajemen waktu personal berkorelasi lurus dengan ketebalan komitmen batin pekerja terhadap eksistensi lembaga. Karyawan Generasi Z yang bekerja di area industri Kabupaten Brebes sering kali menghadapi tekanan fisik yang tinggi akibat jam kerja lembur. Ketika pihak manajemen menunjukkan kepedulian dengan memberikan kompensasi waktu yang adil atau kelonggaran libur yang memadai, tindakan tersebut ditangkap sebagai bentuk dukungan organisasi (*perceived organizational support*).

Hipotesis Ketujuh (H_7) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* dinyatakan diterima. Temuan ini menegaskan kedudukan komitmen organisasi sebagai jangkar psikologis terpenting yang menahan karyawan agar tidak terombang-ambing oleh tawaran kerja eksternal. Mekanisme pengendalian internal ini bekerja melalui penguatan indikator komitmen normatif dan afektif. Ketika seorang karyawan

Generasi Z telah memiliki rasa bangga yang mendalam terhadap identitas perusahaannya, maka proses kognitif yang mengarah pada tindakan destruktif, seperti aktif mencari lowongan kerja di korporasi kompetitor (*intention to search*), akan terhenti dengan sendirinya.

Hipotesis Kedelapan (H_8) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan secara mutlak dinyatakan diterima. Kesimpulan statistik ini memperjelas adanya transformasi linier dari ranah sikap psikologis (komitmen) menuju ranah tindakan konkret (loyalitas). Karyawan Generasi Z yang memiliki komitmen organisasi yang solid tidak akan menampilkan perilaku kerja yang sekadar memenuhi standar formal minimum. Adanya rasa keterikatan yang kuat (komitmen afektif) mendorong mereka untuk mengejawantahkannya ke dalam tiga indikator loyalitas utama di tempat kerja, mereka patuh secara tulus terhadap kode etik korporasi (*obedience*), melibatkan diri secara total dalam kerja tim tanpa hitung-hitungan waktu (*involvement*), serta memiliki keberanian profesional untuk melakukan pembelaan (*dedication*) terhadap nama baik institusi dari terpaan rumor negatif di lingkungan industri Kabupaten Brebes.

Hipotesis Kesembilan (H_9) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap *Turnover Intention* secara resmi dinyatakan diterima. Makna teoretis dari temuan ini adalah proses penekanan angka *Turnover Intention* tidak dapat terjadi secara instan hanya dengan menggelar program pelatihan atau membuka lowongan promosi jabatan secara acak. Kebijakan karir (X_1) yang dirancang perusahaan manufaktur di Kabupaten Brebes harus mampu menyentuh aspek psikologis terdalam karyawan terlebih dahulu hingga berubah menjadi rasa cinta, rasa memiliki, dan keterikatan emosional (komitmen organisasi - Z).

Hipotesis Kesepuluh (H_{10}) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dinyatakan diterima. Penjelasan operasional dari struktur mediasi ini merujuk pada fenomena psikologi industri di mana kebebasan dan kenyamanan pembagian waktu pribadi yang dinikmati oleh pekerja muda (X_2) memunculkan persepsi bahwa perusahaan sangat menghargai kehidupan personal mereka. Rasa dihargai ini kemudian dikonversi oleh karyawan menjadi rasa utang budi moral dan loyalitas psikologis (komitmen organisasi - Z). Pada tahap akhir, tumpukan komitmen psikologis inilah yang secara aktif membentengi pikiran mereka dan mengatasi intensitas keinginan untuk melirik iklan lowongan kerja milik perusahaan kompetitor (Y_1).

Hipotesis Kesebelas (H_{11}) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan secara meyakinkan dinyatakan diterima. Jalur mediasi ini memberikan pondasi teoretis baru bahwa kebijakan pelatihan maupun objektivitas promosi jabatan dari manajemen tidak akan otomatis melahirkan kesetiaan perilaku jika kebijakan tersebut gagal menyentuh dan mengikat komitmen batin emosional karyawan terlebih dahulu. Kesempatan berkembang yang diwadahi oleh institusi (X_1) harus diubah menjadi rasa bangga dan rasa memiliki (komitmen – Z), yang kemudian secara linier memicu tindakan kesetiaan nyata berupa keterlibatan ekstra pekerja dalam mengamankan target produksi perusahaan (Y_2).

Hipotesis Keduabelas (H_{12}) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap loyalitas karyawan secara resmi dinyatakan diterima dengan sifat hubungan *Partial Mediation* (Mediasi Parsial). Sifat mediasi parsial (*partial mediation*) ini mengindikasikan sebuah temuan teoretis yang sangat berharga untuk mendongkrak tingkat loyalitas karyawan Generasi Z (Y_2), pihak manajemen perusahaan di Kabupaten Brebes dapat menempuh dua jalur sekaligus. Pertama, melalui jalur langsung di mana pemberian hak waktu personal yang proporsional (X_2) secara instan direspons berupa kepatuhan aturan kerja. Kedua, melalui jalur tidak langsung di mana keseimbangan hidup tersebut memperkuat komitmen organisasi (Z) terlebih dahulu sebelum akhirnya melahirkan dedikasi pembelaan nama baik perusahaan secara jangka panjang. Temuan model mediasi ganda (*dual output*) yang sangat komprehensif ini sukses mengisi celah riset (*research gap*) dan memberikan pembaruan (*novelty*) ilmiah mutakhir yang sangat valid di bidang manajemen sumber daya manusia. Secara konseptual, hasil ini mendukung asas teori dari Setiyani, Riono, Yulianto, Sucipto, dan Indriyani (2025) yang menyatakan pentingnya penyelarasan faktor lingkungan kerja dengan kondisi psikologis karyawan.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa persepsi pengembangan karier dan *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan Generasi Z di sektor industri Kabupaten Brebes. Komitmen organisasional selanjutnya berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* serta berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Loyalty*. Variabel komitmen organisasional terbukti berperan sebagai mediator yang kuat dalam hubungan tersebut. Hasil ini secara empiris membuktikan bahwa peningkatan persepsi pengembangan karier dan keseimbangan kehidupan kerja dapat menjadi

strategi efektif untuk menurunkan niat keluar karyawan sekaligus meningkatkan loyalitas mereka melalui penguatan komitmen organisasional.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, disarankan agar perusahaan di Kabupaten Brebes lebih aktif menyusun program pengembangan karier yang transparan dan terukur, serta menciptakan kebijakan *Work-Life Balance* yang mendukung, seperti pengaturan jam kerja fleksibel dan program kesejahteraan karyawan. Pemerintah daerah juga dapat mendorong penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada generasi muda melalui regulasi dan pelatihan bagi pelaku industri.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya penggunaan data cross-sectional yang tidak dapat menjelaskan hubungan kausalitas secara dinamis serta sampel yang terbatas pada sektor industri di Kabupaten Brebes sehingga hasilnya perlu digeneralisasi dengan hati-hati. Penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal, memperluas cakupan sampel ke berbagai sektor dan wilayah, serta menambahkan variabel moderasi seperti budaya organisasi atau kepemimpinan untuk memperkaya pemahaman mengenai retensi karyawan Generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

- Adetiyas, R., Sucipto, H., & Yulianto, A. (2024). Pengaruh *Work-Life Balance*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(1), 45-58.
- Azhar, A. (2023). *Work-Life Balance and Turnover Intention*: Studi pada industri manufaktur. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 10(2), 112-125.
- BPS Kabupaten Brebes. (2025). *Kabupaten Brebes dalam angka 2025*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Brebes.
- Deloitte. (2026). *The Deloitte global Gen Z and millennial survey 2026: Navigating the workplace of the future*. Deloitte Insights.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hidayati, S. N. (2022). Pengaruh pengembangan karier terhadap komitmen organisasional karyawan generasi Z. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(3), 210-225.
- Khoirunisa, L. (2025). Pengaruh career development dan work engagement terhadap *Turnover Intention* karyawan muda. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen UMUS*, 7(1), 78-92.
- Koswara, D., & Hermina, T. (2026). *Work-Life Balance*, kesejahteraan psikologis, dan *Turnover Intention* pada generasi Z. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 8(1), 33-48.

- Listyanto, A. (2021). Keseimbangan kehidupan kerja dan keinginan pindah karyawan di Kabupaten Brebes. *Jurnal Manajemen Daerah*, 9(2), 145-160.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Muslihat, T. Y. (2026). Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada pekerja generasi Z di industri manufaktur. *Jurnal Maksipreneur*, 15(2), 120-135.
- Permatasari, F. (2024). The effect of *Work-Life Balance* and organizational commitment on *Turnover Intention* among young employees. *Journal of Human Resource Management*, 11(4), 89-104.
- Rahmawati, D., et al. (2026). Pengembangan karier dan keseimbangan hidup kerja terhadap *Turnover Intention*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(1), 67-82.
- Setiyani, L., Riono, A., Yulianto, A., Sucipto, H., & Indriyani, R. (2025). Keseimbangan hidup dan pengembangan karier terhadap loyalitas melalui komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 18(3), 201-218.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutino, M., et al. (2026). *Turnover Intention* generasi Z: Peran kepuasan kerja sebagai mediator. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(2), 98-112.
- Tammi, R. (2024). Career development and organizational commitment: Impact on employee retention. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 55-72.