

Pengaruh Kompensasi Dan Worklife Balance Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z Di Indonesia

The Effect Of Compensation And Work-Life Balance On Turnover Intention (A Study On Indonesian Generation Z Employees)

Carissa Ardine Sahara¹, Nidya Dudija²

¹ Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, carissasahara@student.telkomuniversity.ac.id

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, [nidjadudija@telkomuniversity.ac.id](mailto:nidyadudija@telkomuniversity.ac.id)

Abstrak

Generasi Z (orang yang lahir antara tahun 1997-2012) sudah mulai mendominasi angkatan kerja di Indonesia. Akan tetapi, tingkat keinginan untuk keluar dari pekerjaan pada generasi ini tergolong tinggi. *Turnover intention* dapat terjadi akibat banyak faktor seperti pemberian kompensasi dan kondisi *worklife balance* karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh kompensasi dan *work life-balance* terhadap *turnover intention* pada generasi Z. Penelitian ini akan dilakukan menggunakan metode kuantitatif. Data yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu data primer berupa pengisian kuesioner melalui google form oleh 274 karyawan generasi Z. Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan metode SEM-PLS dengan bantuan *software* SMARTPLS 4.1.12. Penelitian mendapatkan hasil bahwa kompensasi dan *worklife balance* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di Indonesia. Hal ini menandakan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, dan semakin seimbang kehidupan dengan pekerjaan karyawan akan membuat tingkat *turnover intention* semakin rendah. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kompensasi baik dari segi finansial maupun non-finansial seperti pemberian gaji yang sesuai dengan tanggung jawab, serta pemberian penghargaan sebagai bentuk apresiasi. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan kualitas keseimbangan antara pekerjaan dengan aktivitas pribadi karyawannya seperti memberikan jam kerja yang fleksibel atau memberikan waktu cuti yang cukup.

Kata Kunci- Kompensasi, Worklife Balance, Turnover Intention, Generasi Z

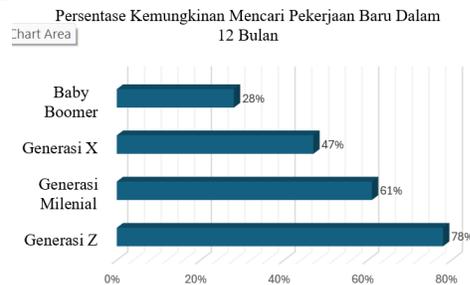
Abstract

Generation Z (people born between 1997-2012) has started to dominate the workforce in Indonesia. However, the level of desire to leave work in this generation is high. Turnover can occur due to many factors such as compensation and employee work-life balance conditions. This study aims to measure the effect of compensation and work-life-balance on turnover intention in generation Z. This research will be conducted quantitatively. The data used in this research is primary data in the form of filling out questionnaires through google form by 274 generation Z employees. The data obtained will be analyzed using the SEM-PLS method with the help of SMARTPLS 4.1.12 software. The research found that compensation and worklife balance have a significant negative effect on turnover intention among generation Z employees in Indonesia. This indicates that the better the compensation provided by the company to employees, and the more balanced the life with the work of employees will make the turnover intention level lower. Therefore, companies need to pay attention to compensation both in terms of financial and non-financial aspects such as providing salaries that are in accordance with responsibilities, as well as giving awards as a form of appreciation. In addition, companies also need to improve the quality of the balance between work and personal activities of their employees such as providing flexible working hours or providing sufficient leave time.

Keyword – Compensation, Worklife Balance, Turnover Intention

I. PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir Generasi Z sudah mulai mendominasi dan memasuki angkatan kerja. Berdasarkan Badan Pusat Statistik periode Agustus 2022 memperlihatkan jumlah angkatan kerja Indonesia dengan rentang usia 15-24 tahun sebanyak 21,30 juta jiwa, sedangkan pada periode Agustus 2023 jumlah angkatan kerja Indonesia dengan batas usia 15-24 tahun sebanyak 22,18 juta jiwa, dan jumlah angkatan kerja dengan rentang usia 15-24 tahun berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS) Bulan Agustus 2024 menunjukkan angka 22,68 juta jiwa. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah angkatan kerja untuk rentang usia 15-24 tahun mengalami peningkatan setiap tahunnya. Keadaan ini membuat perubahan yang signifikan dalam lingkungan kerja. Hal ini dikarenakan karakteristik dari Generasi Z berbeda dari generasi-generasi sebelumnya. Generasi Z juga dikenal sebagai generasi yang memiliki kecenderungan lebih menginginkan untuk berpindah pekerjaan dibanding dengan generasi sebelumnya. Keinginan untuk berpindah pekerjaan disebut dengan *turnover intention*. Menurut Wibowo et al. (2024) generasi Z merupakan generasi yang memiliki kecenderungan untuk berpindah pekerjaan dengan durasi yang lebih singkat apabila dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya. Menurut Kusumawati et al., (2021) Generasi Z dianggap sebagai generasi yang kurang mempunyai loyalitas terhadap organisasi. Menurut Survei Jakpat 2024 yang dilakukan oleh 1.262 responden Generasi Z di Indonesia dengan 295 responden Gen Z yang sudah bekerja, lebih dari setengah dari responden (60%) memiliki rencana untuk keluar dari pekerjaan mereka. Survei yang dilakukan oleh Bankrate pada tanggal 8-10 Maret 2023 seperti yang terlihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 1. Kemungkinan Mencari Pekerjaan Baru Dalam 12 Bulan
Sumber: Survei Bankrate (2023)

Dilihat dari gambar di atas, mendapatkan hasil bahwa persentase kemungkinan mengambil pekerjaan baru dalam 12 bulan ke depan pada generasi Z sangat besar (78%). Selain itu, dalam survei yang sama, didapatkan hasil bahwa generasi Z juga menjadi generasi yang paling besar kemungkinannya untuk berhenti dari pekerjaannya dalam 12 bulan ke depan yaitu sebesar 42% dibanding generasi-generasi lainnya. *Turnover intention* disebabkan oleh banyak faktor salah satunya adalah kompensasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ullah et al. (2023) disebutkan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini juga didukung dengan hasil survei Jakpat 2024 mengenai faktor-faktor yang berperan dalam pengunduran diri Generasi Z seperti pada gambar di bawah ini :



Gambar 2. Persentase Faktor Penyebab Gen Z Keluar dari Pekerjaan
Sumber: Survei Jakpat (2024)

Dapat di lihat dari gambar di atas bahwa 41% dari total responden Generasi Z memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya dikarenakan gaji yang kurang memuaskan. Dari hasil survei yang sama juga menyebutkan bahwa alasan utama Generasi Z bekerja yaitu 86% untuk mendapatkan gaji dan 78% untuk mendapatkan pengalaman. Pemberian kompensasi memiliki beberapa tujuan seperti menjamin sumber nafkah karyawan, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri karyawan, meningkatkan disiplin dan efisiensi kerja, serta mencegah karyawan meninggalkan perusahaan (Facriyah & Wijayanti, 2021).

Selain kompensasi, faktor lain yang berpengaruh terhadap *turnover intention* yaitu keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*) (Praditya & Irbayuni, 2022). Menurut Triningsih & Darma (2023) *work-life balance* secara langsung memengaruhi secara negatif kepada *turnover intention*. Generasi Z menjadikan *work-*

life balance sebagai prioritas utama dalam memilih karier mereka di sebuah perusahaan (Mahardika et al., 2022). Menurut survei yang dilakukan oleh

Deloitte pada tahun 2024 didapatkan bahwa Generasi Z menganggap keselarasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka merupakan hal yang penting. Kegiatan-kegiatan seperti membaca, mendengarkan musik, menonton pertunjukkan, dan lain-lain merupakan kegiatan yang sama pentingnya dengan pekerjaan mereka. Lain halnya dengan Generasi Milenial yang beranggapan bahwa pekerjaan merupakan pusat identitas mereka dan lebih penting daripada kegiatan lain. *Turnover intention* merupakan sebuah fenomena yang harus menjadi perhatian bagi seluruh organisasi khususnya pada karyawan-karyawan muda termasuk Generasi Z. Terlebih lagi generasi ini sudah mulai mendominasi angkatan kerja. Hal ini semakin menambah urgensi perusahaan untuk lebih mengetahui dan memahami kebutuhan serta faktor-faktor yang memengaruhi keputusan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Kompensasi (K)

Kompensasi melingkupi semua segala jenis imbalan yang diterima oleh karyawan dan terbagi menjadi dua komponen utama yaitu pembayaran langsung (*direct financial payments*) seperti gaji, upah, komisi, insentif, maupun bonus, dan pembayaran tidak langsung (*indirect financial payments*) seperti asuransi maupun pembayaran liburan untuk karyawan (Dessler, 2020:350). Menurut Hasibuan (2019:118) kompensasi merupakan segala penghasilan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang didapatkan oleh semua karyawan sebagai bentuk balasan atas sesuatu yang diberikan kepada perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Purba & Ruslan (2020) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi atau semakin baik kompensasi yang diberikan, maka akan semakin rendah tingkat keinginan karyawan untuk pindah dari pekerjaannya (*turnover intention*). Penelitian lain yang dilakukan oleh Ramlah et al. (2021) juga mendapatkan hasil yang sama yaitu kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention*. Pada penelitian yang dilakukan oleh Kinasih (2024) mendapatkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh negatif pada *turnover intention* yang mana pemberian kompensasi yang memadai dan adil akan memberikan rasa aman dan rasa puas sehingga mereka akan cenderung tetap bertahan dalam organisasi. Sejalan dengan Irawan & Komara (2020) yang menyatakan bahwa apabila karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak memuaskan, maka akan memicu terjadinya *turnover intention* pada karyawan tersebut. Dari beberapa penelitian di atas, didapatkan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*

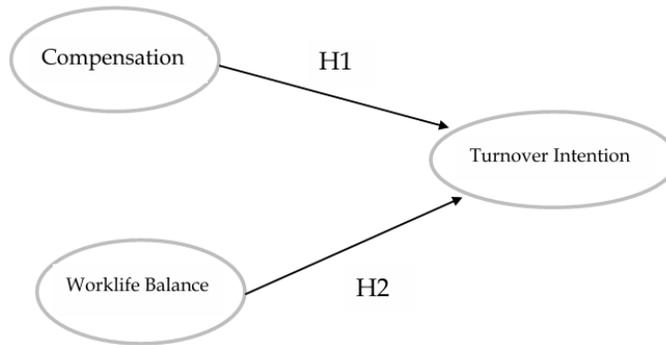
B. *Worklife Balance (WLB)*

Muizu & Priansa (2022:21) menyatakan bahwa *work-life balance* merupakan keseimbangan pegawai dalam menjalankan tugas, peran, dan tanggung jawab antara pekerjaan serta keluarganya yang dapat berdampak pada sikap dan perilaku tertentu karena semua ini berhubungan dengan kehidupan pribadi pegawai dan tuntutan pekerjaan yang dimiliki. Ricardianto (2018:165) menambahkan bahwa keseimbangan tersebut dapat diwujudkan dengan memfasilitasi kerja yang fleksibel. Sirgy & Lee (2023) menyebutkan bahwa salah satu keuntungan dari *work-life balance* yaitu mengurangi tingkat *turnover intention*. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik biasanya akan cenderung memiliki tingkat *turnover* yang rendah, sebaliknya apabila karyawan sulit memiliki keseimbangan antara kehidupan dengan pekerjaannya maka mereka akan lebih mungkin untuk mencari pekerjaan alternatif (Wibowo et al., 2024). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maharani & Tamara (2024) bahwa terdapat hubungan langsung antara *work-life balance* dengan *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Ramadani & Suryalena (2024) juga mendapatkan hasil bahwa tingkat *turnover intention* dipengaruhi oleh *worklife balance*. Dari beberapa penelitian di atas, didapatkan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Worklife balance* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*

C. *Turnover Intention (TOI)*

Turnover adalah langkah karyawan keluar dari organisasi dan harus segera digantikan, sedangkan *turnover intention* diartikan sebagai keinginan maupun niat karyawan untuk keluar dari organisasi (Elmi, 2018:196). Menurut Pasewark dan Strawser (dalam Elmi 2018:198) *turnover intention* mengarah kepada niat karyawan untuk mencari pekerjaan alternatif lain dan belum benar-benar dilakukan. Meskipun belum terwujud dalam perilaku nyata, namun *turnover intention* perlu mendapatkan perhatian karena akan memberikan kerugian untuk organisasi. Kelanjutan dari intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to leave*) yaitu adalah karyawan benar-benar meninggalkan pekerjaannya (*turnover*) (Priansa, 2018:296). Dari penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* yaitu keinginan untuk berpindah dari pekerjaan yang sedang dijalankan dan mencari pekerjaan lain.



Gambar 3. Model Penelitian
 Sumber: Olah data peneliti, 2025

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana kompensasi dan WLB memengaruhi *TOI* di kalangan karyawan Generasi Z di Indonesia. Populasi penelitian meliputi Generasi Z, yang didefinisikan sebagai individu yang lahir antara tahun 1997 dan 2012, yang saat ini bekerja atau memiliki pengalaman kerja sebelumnya dan merupakan warga negara Indonesia. Karena ukuran populasi total tidak diketahui. Untuk menentukan ukuran sampel, peneliti menggunakan rumus yang diusulkan oleh (Hair et al., 2021), yang menyarankan untuk mengalikan jumlah indikator dengan 5 hingga 10 kali untuk kecukupan sampel minimum dalam analisis multivariat. Penelitian ini menggunakan 27 indikator, sehingga ukuran sampel minimum dihitung sebagai berikut: $27 \times 10 = 270$ responden.

Data dikumpulkan melalui distribusi kuesioner online. Kuesioner dipilih sebagai metode paling efisien untuk menjangkau populasi yang tersebar secara geografis dan cocok untuk studi dengan ukuran sampel besar. Pengukuran variabel didasarkan pada adaptasi dari beberapa studi sebelumnya.

Variabel kompensasi diadopsi dari (Hendri & Wulansari, 2024) yang terdiri dari empat dimensi: gaji dan upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas, yang mencakup 8 item. Variabel WLB diadopsi dari Fisher et al. dalam (Wicaksana et al., 2020) yang terdiri dari empat dimensi: Gangguan Pekerjaan terhadap Kehidupan Pribadi (WIPL), Gangguan Kehidupan Pribadi terhadap Pekerjaan (PLIW), Peningkatan Pekerjaan terhadap Kehidupan Pribadi (WEPL), dan Peningkatan Kehidupan Pribadi terhadap Pekerjaan (PLEW), yang terdiri dari 14 item. Variabel *TOI* diadopsi dari (Nan-Nan et al., 2020), yang terdiri dari 3 dimensi, yaitu niat untuk berhenti, niat untuk mencari, dan niat untuk berhenti dengan 9 item.

Penelitian ini mengandalkan data primer, yang didapatkan langsung dari responden dengan kuesioner yang dirancang untuk mengukur tingkat kesepakatan responden menggunakan skala Likert berkisar dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), serta data sekunder yang dikumpulkan dari literatur relevan termasuk buku, artikel jurnal, dan penelitian sebelumnya. Sumber sekunder ini digunakan untuk mendukung pengembangan kerangka teoritis dan formulasi hipotesis. Untuk analisis data, peneliti menggunakan teknik statistik deskriptif dan inferensial. Statistik deskriptif digunakan untuk merangkum profil demografis dan distribusi variabel. Analisis inferensial dilakukan dengan menggunakan SEM-PLS menggunakan perangkat lunak SMARTPLS versi 4.1.1.2, mengikuti tiga tahap pengujian: pengujian model luar, pengujian model dalam, dan pengujian hipotesis. Tujuan analisis ini adalah untuk menentukan signifikansi dan kekuatan pengaruh kompensasi dan keseimbangan kerja-kehidupan terhadap *turnover intention* di kalangan pekerja Generasi Z.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakter Responden

Tabel 1 menunjukkan karakteristik demografis responden, termasuk jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, lama bekerja, riwayat pindah, dan tempat tinggal. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa karakteristik demografis responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh perempuan, sebesar 73,7%, dan 26,3% laki-laki. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada dalam kelompok usia 21–25 tahun, yaitu 62,4%, diikuti oleh kelompok usia 26–28 tahun sebesar 22,3%, sementara kelompok usia 18–20 tahun mencapai 15,3%. Mayoritas responden memiliki gelar sarjana (50,4%), diikuti oleh lulusan SMA/setara (36,1%), diploma (11,7%), dan gelar magister (1,8%). Responden sebagian besar adalah karyawan yang telah bekerja selama 1–3 tahun (56,2%), diikuti oleh mereka yang telah bekerja kurang dari 1 tahun (30,3%) dan mereka yang telah bekerja lebih dari 3 tahun (13,5%). Sementara itu, 42,3% responden pernah berganti pekerjaan sekali, diikuti oleh 38,3% yang belum pernah berganti pekerjaan, dan 19,3% yang pernah berganti pekerjaan lebih dari sekali. Sebagian besar responden tinggal di Pulau Jawa, sebesar 34%, diikuti oleh responden dari Pulau Sumatra sebesar 20%.

Tabel 1. Karakteristik Responden

	Unit	%
Gender		

Male	73	26,6%
Female	201	73,4%
Age		
18–20	40	14,6%
21-25	173	63,1%
26-28	61	22,3%
Last Education		
SMA/Sederajat	101	36,9%
Diploma	32	11,7%
S1	136	59,6%
S2	5	1,8%
Working period		
< 1 years	84	30,7%
1-3 years	153	55,8%
>3 years	37	13,5%
History of Changing Job		
Never	105	38,3%
1 time	116	42,3%
>1 times	53	19,3%
Domicile		
Jawa	92	34%
Sumatera	54	20%
Kalimantan	47	17%
Sulawesi	48	17%
Papua	25	9%
Bali	8	3%

Sumber: Olah data peneliti, 2025

4.2 Analisis Deskriptif

Kompensasi dianalisis menggunakan empat dimensi: gaji dan upah, insentif, manfaat, dan fasilitas. Berdasarkan hasil kuesioner, skor kompensasi rata-rata yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z di Indonesia adalah 80%, masuk dalam kategori baik. Dimensi yang paling dominan adalah fasilitas (82,1%) dan manfaat (81,8%), menunjukkan bahwa program pelatihan, lingkungan kerja yang nyaman, dan jaminan kesehatan dan keselamatan sangat mempengaruhi persepsi kompensasi. Dimensi insentif juga cukup tinggi (81%), menunjukkan bahwa bonus dan pelatihan dihargai dan mampu memotivasi karyawan. Sementara itu, gaji dan upah mendapatkan skor terendah (78,3%), meskipun masih diklasifikasikan sebagai baik, namun dianggap kurang memuaskan oleh beberapa responden. Hal ini menunjukkan perlunya perusahaan memperhatikan kesesuaian gaji dengan tanggung jawab karyawan untuk mencegah *turnover*.

Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi (*Worklife Balance*) dianalisis menggunakan empat dimensi: Gangguan Kerja terhadap Kehidupan Pribadi (WIPL), Gangguan Kehidupan Pribadi terhadap Kerja (PLIW), Peningkatan Kehidupan Pribadi oleh Kerja (WEPL), dan Peningkatan Kerja oleh Kehidupan Pribadi (PLEW). Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat rata-rata keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (WLB) karyawan Generasi Z di Indonesia adalah 61%, yang dikategorikan sebagai cukup. Secara umum, Generasi Z di Indonesia cukup mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, skor beberapa item menunjukkan bahwa masih ada responden yang merasa pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi mereka dan sebaliknya. Misalnya, hanya 59% yang setuju bahwa aktivitas pekerjaan membantu menyelesaikan masalah pribadi.

Turnover intention dianalisis menggunakan tiga dimensi: berpikir untuk *resign*, niat mencari pekerjaan baru, dan niat *resign*. Rata-rata tingkat *turnover intention* karyawan Generasi Z di Indonesia adalah 57%, yang termasuk dalam kategori memadai. Ini berarti ada niat untuk meninggalkan pekerjaan tetapi belum pada tingkat yang tinggi. Namun, hal ini tetap perlu diwaspadai oleh perusahaan karena dapat mengganggu operasional dan mendorong kebutuhan untuk merekrut ulang. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun ada keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, sebagian besar responden belum secara aktif mencari pekerjaan baru atau menunjukkan tanda-tanda konkret untuk mengundurkan diri. Banyak dari mereka juga merasa telah berkembang dalam posisi mereka saat ini. Namun, tingkat *turnover intention* ini mencerminkan potensi perpindahan pekerjaan, terutama karena Generasi Z cenderung tidak siap untuk terikat pada satu perusahaan dalam jangka panjang. Mayoritas responden juga hanya bekerja selama 1-3 tahun. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi yang tepat untuk mengurangi tingkat *turnover* dan mempertahankan karyawan generasi Z ini.

4.3 Outer Model

4.3.1 Tes Validitas

Validitas konvergen dianggap terpenuhi jika setiap indikator memiliki faktor beban lebih besar dari 0,70

dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) melebihi 0,50 (Ghozali, 2021) Berdasarkan uji pertama, terdapat beberapa instrumen yang tidak valid karena nilai faktor beban mereka <0,7. Dari variabel kompensasi, terdapat satu instrumen yang tidak valid, yaitu K2. Dari variabel keseimbangan kerja-kehidupan, terdapat tiga instrumen yang tidak valid, yaitu WLB 1, WLB 11, dan WLB 13. Sementara itu, dari variabel niat turnover, terdapat dua instrumen yang tidak valid, yaitu TOI 4 dan TOI 7. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Validitas Konvergen

Variable	Indicator	Loading Factor	AVE
Compensation	K1	0.830	0.655
	K3	0.869	
	K4	0.723	
	K5	0.759	
	K6	0.833	
	K7	0.775	
	K8	0.865	
	<i>Worklife Balance</i>	WLB 2	
WLB 3		0.794	
WLB 4		0.777	
WLB 5		0.866	
WLB 6		0.779	
WLB 7		0.787	
WLB 8		0.754	
WLB 9		0.804	
WLB 10		0.864	
WLB 12		0.803	
WLB 14		0.867	
<i>Turnover Intention</i>		TOI 1	0.714
	TOI 2	0.807	
	TOI 3	0.804	
	TOI 5	0.799	
	TOI 6	0.778	
	TOI 8	0.862	
	TOI 9	0.776	

Sumber: Olah data peneliti, 2025

Dapat dilihat bahwa semua item memiliki nilai lebih dari 0,7 dengan nilai AVE lebih dari 0,5, sehingga memenuhi uji validitas konvergen. Langkah selanjutnya adalah menguji validitas diskriminan menggunakan Kriteria *Fornell-Larcker* dan Rasio *Heterotrait-monotrait* (HTMT). Untuk dinyatakan valid, nilai Kriteria *Fornell-Larcker* atau akar kuadrat AVE untuk setiap variabel harus lebih besar dari korelasi antara variabel lain, dan Rasio *Heterotrait-monotrait* (HTMT) yang nilainya harus kurang dari 0,9. (Ghozali, 2021). Berdasarkan hasil tabel 3 dan 4, disimpulkan bahwa semua variabel lulus uji validitas diskriminatif.

Table 3. Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion

	C	TOI	WLB
C	0.809		
TOI	-0.159	0.793	
WLB	-0.002	-0.642	0.811

Sumber: Olah data peneliti, 2025

Table 4. Discriminant validity - Heterotrait-monotrait Rasio (HTMT)

	C	TOI	WLB
C			
TOI	0.168		

WLB 0.106 0.678
 Sumber: Olah data peneliti, 2025

4.3.2 Reliability

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, serta ketepatan instrumen yang dilakukan dengan dua cara yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Ghozali, 2021:69). Syarat untuk lulus uji reliabilitas yaitu nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* harus lebih besar dari 0.7.

Tabel 5. Hasil Reliability

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>
K	0.913	0.930
TOI	0.901	0.922
WLB	0.948	0.955

Sumber: Olah data peneliti, 2025

4.4 Inner Model

4.4.1 R Square

Hasil R square dapat digunakan untuk menunjukkan besaran pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen serta mengetahui ada tidaknya pengaruh yang substantive. Nilai R square 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah (Ghozali, 2021:73).

4.4.2 Q Square

Q square predictive sample reuse digunakan untuk menggambarkan sintesis dari *cross-validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari variabel yang diamati serta memperkirakan parameter konstruk. Nilai q square 0.02, 0.15, dan 0.35 menunjukkan bahwa model lemah, moderate, dan kuat (Ghozali, 2021:75).

4.4.3 Path Coefficient

Di bawah ini adalah hasil dari estimasi *path coefficient* yang menunjukkan besaran pengaruh antar variabel. Dapat dilihat bahwa pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* memiliki nilai negatif yaitu -0.160 sedangkan pengaruh *worklife balance* terhadap *turnover intention* memiliki nilai -0.643. Kedua hubungan ini bernilai negatif

Tabel 6. Hasil R Square dan Q square

	R-square	R-square adjusted	Q-Square
TOI	0.438	0.434	0.421

Sumber: Olah data peneliti, 2025

Tabel 7. Hasil Path Coefficient

Paths	Path Coefficient
Kompensasi -> <i>Turnover Intention</i>	-0.160
<i>Worklife balance</i> -> <i>Turnover intention</i>	-0.643

Sumber: Olah data peneliti, 2025

4.5 Uji Hipotesis

Hipotesis yang dibuat harus dapat ditunjukkan dalam bentuk pernyataan-pernyataan hubungan antar variabelnya, yang hubungan tersebut dikaitkan berdasarkan jaringan asosiasi yang sudah ditetapkan sebelumnya di kerangka teori (Indrawati, 2015).

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
C-> TOI	-0.160	2.966	0.003
WLB -> TOI	-0.643	15.747	0.000

Sumber: Olah data peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas, disimpulkan bahwa :

- Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dibuktikan dengan nilai *T statistic* = 2.966 > 1.97 dan *P values* = 0.003 < 0.05 serta nilai *path coefficient* = -0.160. Dengan begitu, hipotesis pertama diterima.
- Worklife balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dibuktikan dengan nilai *T statistic* = 15.747 > 1.97 dan *P values* 0.000 < 0.05 serta nilai *path coefficient* = -0.643. Dengan begitu, hipotesis kedua diterima.

4.6 Hubungan Kompensasi dan *Turnover Intention*

Hipotesis pertama yang diuji adalah pernyataan “kompensasi memiliki efek negatif dan signifikan terhadap niat *turnover* di kalangan karyawan Generasi Z di Indonesia” didukung oleh hasil analisis data menggunakan metode SEM-PLS. Nilai T statistik melebihi nilai T tabel (2.966 > 1.97), dan nilai P di bawah 0.05 (0.003 < 0.05), menunjukkan signifikansi statistik. Selain itu, koefisien jalur sebesar -0.160 menegaskan bahwa pengaruh kompensasi terhadap niat

turnover bersifat negatif.

Hal ini menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara kompensasi dan niat *turnover* di kalangan karyawan Generasi Z di Indonesia, artinya hipotesis H1 diterima dan hipotesis nol (H0) ditolak. Kekuatan pengaruh ini tercermin dalam nilai koefisien jalur -0.160 , yang berarti kompensasi menjelaskan 16% variasi dalam niat *turnover*, sedangkan 84% sisanya dijelaskan oleh faktor lain.

Hasil ini didukung oleh studi sebelumnya yang dilakukan oleh (Effendi & Santosa, 2025) pada Generasi Z di Kota Payakumbuh. Hasilnya menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. (Mandagi & Wijono, 2023) juga menemukan hasil serupa, menyatakan bahwa jika kompensasi yang diterima responden baik, hal itu akan berkontribusi dalam mengurangi *turnover intention* di kalangan karyawan Generasi XYZ di PT ASN. Hasil serupa juga diperoleh dalam studi yang dilakukan di Bank Syariah dengan 291 karyawan sebagai responden, menyimpulkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi secara negatif dan signifikan oleh kompensasi (Santoso et al., 2023) Hal ini menjelaskan bahwa jika karyawan merasa kompensasi yang mereka terima tidak sebanding dengan beban kerja, tanggung jawab, atau standar industri, mereka cenderung memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan (Hadun & Perkasa, 2025).

4.7 Hubungan *Worklife Balance* dan *Turnover Intention*

Hipotesis kedua yang diuji adalah “Keseimbangan kerja-kehidupan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di kalangan karyawan Generasi Z di Indonesia.” Berdasarkan hasil analisis data pengujian hipotesis, nilai T-statistic yang diperoleh adalah 15,747, yang lebih besar dari nilai T-table, dan nilai P yang diperoleh adalah 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar $-0,643$. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan antara variabel keseimbangan kerja-kehidupan dan *turnover intention* di kelompok karyawan Generasi Z di Indonesia, atau dengan kata lain, H1 diterima dan H0 ditolak. Nilai koefisien jalur juga dapat digunakan untuk melihat besarnya pengaruh antara kedua variabel. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa variabel keseimbangan kerja-kehidupan memiliki pengaruh sebesar 64,3% terhadap variabel *turnover intention*. Sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wandasari, 2023) dengan karyawan Generasi Z sebagai subjek penelitian, yang menemukan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan *turnover intention*. Selain itu, studi di berbagai wilayah Indonesia, seperti (Ridwan et al., 2024) yang meneliti Generasi Z di Jabodetabek, dan (Ghifari et al., 2024) di Kota Gresik, semuanya menemukan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap niat *turnover* di kalangan karyawan Generasi Z. Hasil serupa juga diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh (Damayanti & Khatimah, 2025) yang menyatakan bahwa niat untuk pindah kerja dipengaruhi secara negatif dan signifikan oleh keseimbangan kerja-kehidupan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan kerja-kehidupan yang dimiliki seorang karyawan, semakin rendah niatnya untuk pindah kerja. Sebaliknya, jika keseimbangan tersebut buruk, karyawan lebih cenderung ingin resign dari pekerjaannya.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Secara teoritis, penelitian ini membantu mengklarifikasi konsep kompensasi, keseimbangan kerja-kehidupan, dan niat untuk pindah kerja khususnya di kalangan karyawan Generasi Z di Indonesia. Temuan menunjukkan bahwa kompensasi memiliki dampak signifikan terhadap niat untuk pindah kerja di kelompok ini. Meskipun analisis deskriptif menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z umumnya menerima kompensasi yang memadai, organisasi tetap perlu memberikan perhatian yang cermat terhadap faktor ini.

Berdasarkan analisis deskriptif, dimensi dengan skor terendah adalah gaji dan upah, sehingga perusahaan masih perlu fokus pada peningkatan kualitas gaji dan upah yang diberikan, seperti memastikan gaji sebanding dengan beban kerja dan tingkat tanggung jawab, serta memberikan kenaikan gaji berdasarkan prestasi karyawan secara adil dan transparan. Selain itu, jika kita melihat dimensi yang paling berpengaruh, yaitu insentif, perusahaan perlu lebih fokus pada pemberian insentif dengan memberikan penghargaan atau bonus kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kerja keras mereka, serta menambah atau memperkuat program pelatihan kerja yang sudah ada atau baru.

Hasil penelitian juga mendapatkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari keseimbangan kerja-kehidupan terhadap niat untuk pindah kerja. Namun, berdasarkan analisis deskriptif, keseimbangan kerja-kehidupan yang dialami oleh karyawan Generasi Z di Indonesia saat ini dianggap memadai. Hal ini tentu saja memerlukan perhatian bagi perusahaan/organisasi di Indonesia untuk terus berupaya meningkatkan dan mempertahankan keseimbangan kerja-kehidupan yang sehat bagi karyawan mereka. Semua dimensi keseimbangan kerja-kehidupan masih dikategorikan sebagai memadai. Perusahaan dapat menerapkan beberapa strategi untuk mempertahankan atau meningkatkan keseimbangan kerja-kehidupan karyawan, seperti menawarkan jam kerja fleksibel, memberikan waktu cuti yang cukup, menyesuaikan beban kerja dengan kemampuan karyawan, mengakui prestasi dan kinerja karyawan, atau mengadakan acara atau kegiatan rutin yang berkaitan dengan hobi karyawan, seperti acara olahraga dan lainnya.

Peneliti masa depan dapat menambahkan variabel moderator untuk memperdalam pemahaman tentang hubungan antara variabel-variabel ini. Variabel moderator yang dapat digunakan meliputi stres kerja, kepuasan kerja, atau keterlibatan karyawan. Selain itu, memperkecil cakupan penelitian, seperti fokus pada wilayah atau sektor tertentu, diharapkan dapat membuat penelitian lebih terfokus, dengan sumber data yang lebih mudah diperoleh dan lebih akurat.

REFERENSI

- Damayanti, M., & Khatimah, H. (2025). Pengaruh Work-Life Balance Dan Organizational Culture Terhadap Turnover Intention Pada Pekerja Generasi Z Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *Media Riset Bisnis Ekonomi Sains Dan Terapan*, 3(1), 14–29. <https://doi.org/10.71312/mrbest.v3i1.256>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Effendi, D. R., & Santosa, A. (2025). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Gen Z di Kota Payakumbuh. *Jurnal Pendidikan Tambusai*.
- Elmi, F. (2018). *Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Penerbit Mitra Wacana Media.
- Facriyah, A., & Wijayanti, Y. K. (2021). The Effect of Competency, Compensation and Work Discipline on Employee Performance in Service Division PT. United Motors Center Suzuki Surabaya. *Journal of Applied Management and Business (JAMB)*, 2(1), 31–40. <https://doi.org/10.37802/jamb.v2i1.159>
- Ghifari, F., Swasti, I. K., & Evanthy, A. (2024). The Influence of Work Environment and Work-Life Balance on Turnover Intention Among Generation Z Workers in Gresik Regency. *Asian Journal of Management Analytics*, 3(4), 1047–1056. <https://doi.org/10.55927/ajma.v3i4.11513>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadun, R., & Perkasa, D. (2025). Pengaruh Work-Life Balance dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pekerja Generasi Z (Studi Kasus PT Leasing Jakarta Timur). *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(1).
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (23rd ed.). PT Bumi Aksara.
- Hendri, F. F., & Wulansari, P. (2024). The Influence of Competence and Compensation on Employee Performance with Work Discipline as an Intervening Variable in Ruangguru Regional Sumatera. *IRJEMS International Research Journal of Economics and Management Studies*, 3, 362–367. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I1P142>
- Indrawati. (2015). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi* (1st ed.). PT Refika Aditama.
- Irawan, I. A. W., & Komara, E. (2020). The Influence of Financial Compensation and Career. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan*, 6(2), 75–89.
- Kinasih, C. A. (2024). KOMITMEN ORGANISASI DAN KETERIKATAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA ATLET PUSLATDA. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8.
- 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)(02), 100–111.
- Maharani, A., & Tamara, D. (2024). The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating. *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Mahardika, A. A., Ingarianti, T. M., & Zulfiana, U. (2022). Work-life Balance pada Karyawan Generasi Z. *Collabryzk Journal for Scientific Studies*.
- Mandagi, N. M., & Wijono, S. (2023). WORK-LIFE BALANCE (WLB) AND JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES AT PT. X YOGYAKARTA. *Journal of Social Research*, 2(8). <http://ijsr.internationaljournallabs.com/index.php/ijsr>
- Muizu, W. O. Z., & Priansa, D. J. (2022). *Perilaku dan Budaya Keorganisasian* (1st ed.). CV Pustaka Setia.
- Na-Nan, K., Kanthong, S. N., & Dhienhirun, A. (2020). Development and validation of an instrument to measure turnover intention of Generation Y in Thailand. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 682–698. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1972>
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan SDM* (3rd ed.). Alfabeta.
- Purba, M. Y., & Ruslan, S. (2020). *INFLUENCE COMPENSATION, CAREER DEVELOPMENT AND JOB SATISFACTION TO TURNOVER INTENTION*. 1(4). <https://doi.org/10.38035/DIJEFA>
- Putranti, H. R. D. (2022). *Turnover Intention* (1st ed.). Eureka Media Aksara.
- Ramadani, T. I., & Suryalena. (2024). View of Pengaruh Kompensasi Finansial dan Work Life Balance Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT. Tri Bakti Sarimas Kabupaten Kuantan Singingi. *E-Co Buss: Economics and Business*, 7.
- Ramlah, S., Sudiro, A., & Juwita, H. A. J. (2021). The influence of compensation and job stress on turnover intention through mediation of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 10(4), 117–127. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1206>
- Ricardianto, P. (2018). *Human Capital Management*. Penerbit IN MEDIA.
- Ridwan, M., Deasyanti, & Dyah Suryaratri, R. (2024). PENGARUH WORKLIFE BALANCE TERHADAP TURNOVER INTENTION GENERASI Z DI JABODETABEK. *Parade Ilmiah Psikologi UNTAG Samarinda*, 2(1).
- Santoso, B., Wibowo, A., Effendi, M. S., Narmaditya, B. S., & Fahrizal, I. (2023). DOES ORGANIZATIONAL CLIMATE MODERATE COMPENSATION FOR TURNOVER INTENTION? LESSON FROM SHARIA BANKS. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(4), 60–69.

- <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i4p5>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2023). *Work-life Balance: hr training for employee personal interventions*. Cambridge University Press.
- Triningsih, N. N., & Darma, G. S. (2023). Compensation, Worklife Balance, Employee Engagement, and Turnover Intention. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(1), 10–21. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems2158>
- Ullah, A. A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Ullah, A. A. (2023). The role of compensation in shaping employee's behaviour: a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic. *Revista de Gestao*, 30(2), 221–236. <https://doi.org/10.1108/REGE-04-2021-0068>
- Wandasari, C. (2023). PENGARUH WORKLIFE BALANCE TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KECERDASAN EMOSIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERATOR PADA KARYAWAN GENERASI Z. *HUMANITIS: Jurnal Humaniora, Sosial Dan Bisnis*, 1(6).
- Wibowo, F., Sosilowati, E., & Setiyawan, A. A. (2024). Fenomena turnover intention pada Generasi Z dalam revolusi industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 313–325. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1120>
- Wicaksana, S. A., Suryadi, & Asrunputri, A. P. (2020). Identifikasi Dimensi-Dimensi Work-Life Balance pada Karyawan Generasi Milenial di Sektor Perbankan. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2). <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta>

