

Pengaruh Kompensasi Dan Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z Di Indonesia

Jersylika Aminah Rosa¹, Puspita Wulansari²

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

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, puspitawulansari@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Studi ini mengkaji bagaimana keseimbangan gaji dan kehidupan kerja memengaruhi keinginan karyawan Generasi Z Indonesia untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Latar belakang studi ini bermula dari keinginan generasi ini untuk meninggalkan pekerjaan yang tinggi, yang menimbulkan masalah serius bagi manajemen SDM. Sebanyak 384 responden berpartisipasi dalam survei kuantitatif, dan metode SEM-PLS digunakan untuk mengevaluasi data. Temuan menunjukkan bahwa keseimbangan gaji dan kehidupan kerja berdampak signifikan dan positif terhadap keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Hasil ini membantu dalam pembuatan literatur ilmiah dan membantu perusahaan dalam membuat rencana retensi yang lebih baik.

Kata Kunci- Kompensasi, Work-Life Balance, Turnover Intention

I. PENDAHULUAN

Generasi Z (lahir setelah 1997) kini menjadi kelompok dominan dalam dunia kerja, namun tingkat turnover intention mereka terbilang tinggi. Wulansari et al. (2025) menyebutkan bahwa pada 2024, kelompok ini diperkirakan memiliki tingkat pengangguran tertinggi. Dua faktor utama yang mendorong niat berpindah kerja adalah kompensasi yang tidak memadai dan ketidakseimbangan work-life balance. Survei Deloitte dan Jakpat mencatat bahwa 34%–42% Gen Z berencana resign dalam waktu dekat, terutama karena gaji rendah, jam kerja kaku, dan kurangnya keseimbangan hidup. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kedua faktor tersebut terhadap turnover intention. Selain itu, kepemimpinan yang baik dinilai penting dalam mendorong inovasi dan penilaian kinerja yang adil (Wulansari & Pratama, 2025; Maharani & Wulansari, 2024), serta komunikasi efektif di lingkungan kerja (Fernando & Wulansari, 2020).

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kinerja suatu organisasi sangat dibantu oleh manajemen sumber daya manusia (SDM). Oleh karena itu, perusahaan harus menumbuhkan budaya tempat kerja yang positif dan memotivasi staf untuk menjunjung tinggi nilai-nilai perusahaan (Pramono & Wulansari, 2023). Untuk meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan organisasi, tugas manajemen SDM tidak hanya terbatas pada tugas administratif, tetapi juga mencakup perencanaan, pengorganisasian, penempatan, kepemimpinan, dan pengendalian kinerja yang efisien.

B. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merujuk pada cara individu bertindak, bekerja, dan merespons dalam suatu organisasi (Wijaya, 2017: 1). Bidang studi ini menyoroti interaksi antara individu dan organisasi, serta pengaruh faktor-faktor seperti budaya, struktur, dan lingkungan kerja terhadap perilaku karyawan. Pemahaman ini penting untuk menciptakan strategi manajemen yang efektif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

C. Kompensasi

Menurut Yuliani (2023:113), kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi dan prestasi yang telah dicapai. Elmi (2018) membedakan antara dua jenis kompensasi, yaitu kompensasi langsung (seperti bonus dan gaji) dan kompensasi tidak langsung (seperti asuransi dan tunjangan). Karena gaji yang rendah dapat menyebabkan ketidakpuasan dan pergantian karyawan, manajemen kompensasi yang efektif sangat penting untuk menjaga kepuasan kerja dan menurunkan risiko pergantian karyawan.

D. Work-Life Balance

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan mengacu pada suatu kondisi ketika seseorang mampu menyeimbangkan dan menjalankan kewajiban pribadi dan profesionalnya secara harmonis (Fisher et al., 2009). Konsep ini muncul akibat adanya tekanan antara tuntutan profesional dan kebutuhan personal. Untuk menghindari konflik, diperlukan penyesuaian pola kerja agar tercapai kepuasan hidup secara menyeluruh (Ingle, 2021: 2).

E. Turnover Intention

Turnover intention mengacu pada kecenderungan atau niat seorang karyawan untuk mengakhiri hubungan kerjanya dengan organisasi tempat ia bekerja. Menurut Mobley (1978), konsep ini terdiri dari tiga aspek utama, yaitu: pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, niat untuk mencari alternatif pekerjaan lain, serta keputusan untuk benar-benar mengundurkan diri. Sementara itu, Abi Ikhwanudin dan Wulansari (2025) menjelaskan bahwa turnover intention menggambarkan sejauh mana kesiapan individu untuk secara sukarela meninggalkan posisinya dalam suatu perusahaan.

F. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini mengkaji bagaimana keseimbangan gaji dan kehidupan kerja memengaruhi keinginan karyawan Generasi Z Indonesia untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Dimensi Fisher et al. (2009), Kartono (2017), dan Elmi (2018) digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut :

G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- **H1:** Di Indonesia, kecenderungan karyawan Generasi Z untuk keluar dipengaruhi secara signifikan dan negatif oleh kompensasi.
- **H2:** Keseimbangan kehidupan dan pekerjaan secara signifikan dan negatif mempengaruhi niat karyawan Generasi Z Indonesia untuk meninggalkan pekerjaannya.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan jenis desain deskriptif, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel berdasarkan data faktual yang diperoleh langsung dari responden. Dalam proses pengukuran, digunakan skala ordinal, yang berfungsi untuk mengelompokkan dan menyusun tingkat atribut atau karakteristik tertentu secara berurutan (Indrawati, 2015: 118). Selain itu, penelitian ini juga menggunakan skala Likert sebagai instrumen utama untuk mengevaluasi sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap fenomena yang sedang dianalisis. Menurut Sugiyono (2022: 152), skala tersebut dianggap tepat dalam mengukur kecenderungan respon individu maupun kelompok terhadap objek penelitian.

Jumlah partisipan dalam penelitian ini adalah 384 orang dari kalangan Generasi Z di Indonesia, yang dipilih berdasarkan pertimbangan kecukupan jumlah untuk memenuhi kebutuhan analisis statistik. Jumlah tersebut telah memperhatikan prinsip validitas kuantitatif guna memastikan hasil yang dapat dipercaya.

Proses penarikan sampel dilakukan dengan metode non-probability sampling, karena keseluruhan populasi Generasi Z tidak dapat diidentifikasi secara rinci. Oleh karena itu, diterapkan teknik purposive sampling, yakni pemilihan responden berdasarkan syarat-syarat tertentu yang sejalan dengan fokus dan tujuan riset. Penentuan jumlah responden menggunakan rumus Lemeshow, yang menurut Riyanto dan Hatmawan (2020: 13), cocok digunakan ketika data populasi tidak tersedia secara pasti.

Analisis hubungan antara variabel dilakukan menggunakan teknik Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Teknik ini dipilih karena mampu menganalisis model struktural dan pengukuran secara bersamaan, bahkan pada data yang tidak mengikuti distribusi normal. Analisis dilaksanakan dengan dukungan perangkat lunak **SmartPLS versi 3.0**, yang dapat menghasilkan estimasi hubungan antar variabel secara akurat dan mendalam, sesuai dengan tujuan riset yang telah ditetapkan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Uji Reliabilitas

Semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih dari 0,7, menurut hasil pengujian. Hal ini menunjukkan bahwa alat ukur telah memenuhi persyaratan keandalan yang diperlukan. Dengan demikian, instrumen tersebut dinilai mampu menunjukkan konsistensi internal yang tinggi dalam menggambarkan konstruk yang diteliti, serta dapat dipercaya untuk menghasilkan data yang valid, stabil, dan sesuai dengan kebutuhan

analisis dalam penelitian ini.

Tabel 4.1 Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Crobach Alpha	Syarat	Kesimpulan
Kompensasi	0.967	0.964	> 0.7	Reliabel
Turnover Intention	0.925	0.902	> 0.7	Reliabel
Worklife Balance	0.966	0.963	> 0.7	Reliabel

B. Uji Validitas

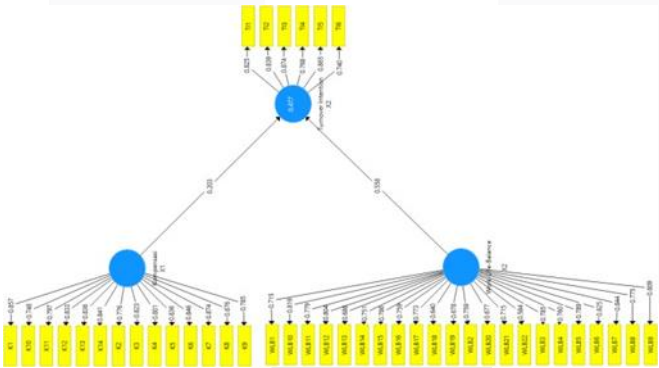
Average Variance Extracted (AVE) digunakan sebagai indikator untuk menilai sejauh mana serangkaian indikator mampu mencerminkan konstruk laten yang diukur. Sebuah konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE mencapai minimal 0,5. Angka tersebut menunjukkan bahwa setidaknya 50% varians dari indikator-indikator tersebut dapat dijelaskan oleh konstruk yang bersangkutan. Artinya, semakin tinggi nilai AVE, semakin kuat pula kontribusi indikator-indikator dalam merepresentasikan konstruk secara konsisten. Nilai AVE untuk masing-masing konstruk dalam penelitian ini disajikan pada bagian berikutnya:

Tabel 4.2 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kompensasi	0.679
Worklife Balance	0.672
Turnover Intention	0.567

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

C. Uji Pengukuran Outer Model



Gambar 4.1 Outer Model

Sumber: oleh data oleh penulis (2024)

D. Uji Inner Model

Hasil analisis menunjukkan nilai R Square sebesar 0,477, yang termasuk kategori moderat. Artinya, kompensasi dan work-life balance menjelaskan 47,7% variabel turnover intention, sedangkan 52,3% dipengaruhi faktor lain. Berdasarkan F Square, kompensasi memiliki pengaruh kecil (0,055), sedangkan work-life balance menunjukkan pengaruh besar terhadap turnover intention (0,415).

E. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping melalui software SmartPLS 3 untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel. Nilai two-tailed sebesar 1,96 digunakan sebagai batas signifikansi dalam analisis ini. Hasil bootstrapping disajikan pada bagian berikut sebagai dasar interpretasi hubungan antar variabel:

Tabel 4.3 Hasil Signifikansi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hipotesis Alternatif/ Keterangan
Kompensasi -> Turnover Intention	0.203	0.209	0.066	3.095	0.002	Ditolak
Worklife Balance -> Turnover Intention	0.558	0.554	0.051	10.950	0.000	Ditolak

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

H1: Dengan T-statistik $3,095 > 1,96$, temuan analisis yang menggunakan SmartPLS 3.0 menunjukkan bahwa kompensasi (X1) memengaruhi turnover intention (Y) secara signifikan dan positif. Hipotesis pertama ditolak karena hasil ini menyimpang dari asumsinya tentang efek negatif. Hal ini menunjukkan bahwa, mungkin karena alasan nonfinansial, kompensasi yang tinggi tidak selalu menurunkan turnover intention.

H2: Dengan nilai T-statistik sebesar 10,950, yang lebih tinggi dari batas 1,96, hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel work-life balance (X2) memiliki dampak positif dan signifikan terhadap turnover intention. Hasil ini menyimpang dari hipotesis awal bahwa work-life balance akan menurunkan attrition karyawan. Akibatnya, diputuskan bahwa hipotesis kedua tidak diterima. Salah satu penjelasannya adalah bahwa pekerja yang berhasil menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional mereka merasa lebih percaya diri dan siap untuk mencari atau menerima kemungkinan pekerjaan baru di tempat lain.

F. Pembahasan

1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berasal dari lima pulau utama di Indonesia. Jumlah terbanyak berasal dari Pulau Sumatera (112 orang atau 29,2%), disusul Pulau Jawa (104 orang atau 27,1%), Kalimantan (67 orang atau 17,4%), Sulawesi (64 orang atau 16,7%), dan Papua (37 orang atau 9,6%). Distribusi ini mencerminkan keterwakilan geografis yang cukup luas dalam pengumpulan data.

2. Hasil Analisis Deskriptif

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap 384 responden yang merupakan karyawan Generasi Z di Indonesia, ditemukan bahwa persepsi terhadap kompensasi berada pada kategori baik dengan persentase 75,6%. Sebaliknya, work-life balance dinilai kurang baik oleh responden, ditunjukkan oleh persentase 47,3%. Sementara itu, tingkat turnover intention tergolong rendah dengan nilai 45,6%. Hasil analisis koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,477 menunjukkan bahwa kompensasi dan work-life balance secara bersama-sama mampu menjelaskan 47,7% variasi dalam turnover intention. Adapun 52,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

3. Kompensasi Generasi Z di Indonesia

Pengukuran kompensasi pada karyawan Generasi Z mencakup aspek seperti gaji, insentif, cuti, dan tunjangan. Item tertinggi adalah kecukupan cuti (83%), sedangkan terendah adalah insentif sebagai motivator (70%). Rata-rata kompensasi berada di kategori baik (74,6%). Hal ini menunjukkan bahwa cuti dinilai memadai, namun insentif masih perlu diperbaiki agar lebih memotivasi karyawan.

4. Work-life Balance Generasi Z di Indonesia

Penelitian ini menganalisis kondisi kompensasi dan work-life balance pada 384 karyawan Generasi Z di Indonesia. Work-life balance diukur melalui sejumlah indikator seperti kelelahan, gangguan antara kehidupan

pribadi dan pekerjaan, hingga manfaat pekerjaan terhadap kehidupan pribadi. Hasil deskriptif menunjukkan bahwa item tertinggi (57%) adalah pernyataan bahwa pekerjaan memberi manfaat langsung bagi kehidupan pribadi. Namun, item terendah (37,3%) menunjukkan banyak responden tidak merasa rileks setelah bekerja. Secara keseluruhan, work-life balance berada pada kategori kurang baik (47,3%). Hal ini mencerminkan tingginya beban kerja dan kurangnya pemulihan psikologis, sehingga perusahaan disarankan untuk fokus pada pengelolaan stres dan dukungan keseimbangan kerja-kehidupan.

5. Turnover Intention Generasi Z di Indonesia

Penelitian ini melibatkan 384 responden Generasi Z di Indonesia untuk mengkaji kondisi kompensasi dan turnover intention. Turnover intention diukur melalui indikator seperti keinginan meninggalkan perusahaan, pencarian peluang kerja lain, dan pemikiran untuk berpindah kerja. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa item tertinggi (51,7%) adalah pernyataan mengenai pemikiran tentang keuntungan jika bekerja di tempat lain (TI6), sementara item terendah (36,7%) adalah keinginan keluar akibat tidak adanya peluang pengembangan karier (TI5). Secara keseluruhan, turnover intention tergolong tinggi dengan persentase 45,6%, yang mengindikasikan kecenderungan kuat Generasi Z untuk mempertimbangkan perpindahan kerja.

6. Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention

Uji hipotesis parsial dengan path coefficient menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, dengan nilai T-statistik sebesar 3,095 yang melebihi ambang batas 1,96. Temuan ini menegaskan bahwa kompensasi turut mendorong meningkatnya niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

7. Analisis Pengaruh Work-life Balance Terhadap Turnover Intention

Keseimbangan kehidupan kerja secara signifikan dan positif memengaruhi keinginan berpindah kerja, menurut pengujian parsial yang menggunakan analisis koefisien rute. Nilai T-statistik sebesar 10,950, yang lebih tinggi dari tingkat signifikansi 1,96, menunjukkan hal ini. Menurut penelitian ini, karyawan cenderung ingin berganti pekerjaan jika mereka merasa kehidupan pribadi dan profesional mereka lebih seimbang.

V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Studi ini mengungkap bahwa tingkat kompensasi yang diterima oleh karyawan Generasi Z di Indonesia tergolong memadai dan mencerminkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, aspek work-life balance dinilai kurang optimal, menandakan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sementara itu, turnover intention berada pada tingkat yang relatif rendah, meskipun indikasi keinginan untuk berpindah kerja masih tetap ada. Secara statistik, baik kompensasi maupun work-life balance terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Hasil ini menunjukkan bahwa penting bagi perusahaan untuk merancang sistem penghargaan yang adil serta membangun lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup, agar dapat meminimalkan potensi pergantian tenaga kerja di kalangan Generasi Z.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk terus meningkatkan kualitas kompensasi, khususnya pada aspek asuransi kesehatan dan jiwa. Mengingat work-life balance dinilai kurang baik, perlu diterapkan kebijakan seperti jam kerja fleksibel, sistem cuti yang adaptif, dan program kesejahteraan berkelanjutan. Untuk menurunkan turnover intention, perusahaan perlu mengidentifikasi faktor penyebab dan segera mengambil langkah preventif. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel seperti budaya organisasi, motivasi kerja, atau lingkungan kerja, serta mempertimbangkan pendekatan mixed methods dan desain longitudinal guna memperdalam analisis dan cakupan kajian.

REFERENSI

- Amri, S. (2021). Hubungan kompensasi, suasana kerja, serta kepuasan terhadap niat pengunduran diri pegawai di PT Quri Villas. *Target: Jurnal MSDM*, 3(2), 119–130. <https://doi.org/10.30812/target.v3i2.1233>
- Anhar, R. A., Suryaningsih, A., Naya, R., & Fadillah, P. (2025). Jam kerja fleksibel dan keseimbangan hidup sebagai faktor pendorong produktivitas Gen Z. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3.
- Badriyah, M. (2015). *Strategi pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi modern*. CV Pustaka Setia.
- Bagus, I. G., & Satrya, H. (2019). Kepuasan kerja sebagai indikator kecenderungan resign pada pegawai kontrak.

Jurnal Ekonomi & Bisnis, 8(6), 3700–3729.

- Damayanti, I., & Wulansari, P. (2024). Dampak kompensasi dan kondisi kerja nonfisik terhadap keinginan keluar kerja Gen Z di Kota Bandung. *IRJEMS*, 3(1), 341–346. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I1P139>
- Elmi, M. (2018). *Kebijakan pemberian insentif dalam manajemen SDM*. Rajawali Pers.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Instrumen evaluasi keseimbangan pekerjaan dan kehidupan individu. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 132–145.
- Gani, H., Nugraha, R., Sari, D. A., & Zulfikar, A. (2022). Studi pengaruh pemberian kompensasi terhadap keinginan berhenti kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Ikhwanudin, M. A., & Wulansari, P. (2025). Karier dan kompensasi sebagai faktor penentu niat keluar kerja generasi muda Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2, 133–146.
- Indrawati. (2015). *Pendekatan metodologi dalam riset manajerial dan bisnis berbasis teknologi*. Refika Aditama.
- Kartono. (2017). *Aspek psikologi dan emosi karyawan dalam dunia kerja modern*. Pustaka Pelajar.
- Mobley, W. H. (1978). Perantara dalam kaitan antara kepuasan kerja dan keputusan untuk berhenti bekerja. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 638–652.
- Puspita, W., & Wulansari, B. K. G. P. (2025). Efek mediasi pengetahuan dalam kepemimpinan transformasional terhadap inovasi organisasi. *Jurnal Kepemimpinan dan Inovasi*, 13(1).
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Teknik penelitian kuantitatif lintas bidang ilmu*. CV Budi Utama.
- Sugiyono. (2022). *Langkah-langkah riset kuantitatif*. Alfabeta.
- W., M. E. (2017). *Teori dan praktik pengelolaan tenaga kerja*. Prenada Media Group.
- Wahyudi, A. (2024). Keseimbangan peran kerja dan kehidupan dalam mempertahankan tenaga kerja. *Jurnal Bisnis Modern*, 7(1).
- Maharani, P. W., Wulansari, P., & Sari, P. K. (2024). Pendekatan konseptual atas kepemimpinan terhadap kepatuhan keamanan informasi di sektor kesehatan. *Jurnal Sistem Informasi dan Keamanan*, 6(2).
- Wulansari, P., Yuliandhari, W. S., Asalam, A. G., & Sudarmaji, H. (2025). Strategi pemberdayaan ekonomi Gen Z di wilayah pedesaan Kertawangi. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, 5(1), 2023–2026. <https://doi.org/10.59818/jpm.v5i1.1175>
- Fernando, Y., & Wulansari, P. (2021). Persepsi terhadap integrasi rantai pasok, komunikasi, dan sinergi tim dalam industri manufaktur global. *European Journal of Management and Business Economics*, 30(2), 191–210. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2020-0157>
- Yuliani, I. (2023). *Landasan teori manajemen SDM modern*. Deepublish.