

Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Generasi Z Pada Industri Rekreasi dan Perhotelan di Indonesia

Azra Rahmugia Retza Ismilaila¹, Dr. Nidya Dudija, S.Psi., M.A²

^{1, 2} Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia
azrarahmugia@student.telkomuniversity.ac.id, [nidyaadudija@telkomuniversity.ac.id](mailto:nidyadudija@telkomuniversity.ac.id)

Abstrak

Tujuan utama penelitian ini ialah mengidentifikasi serta melakukan analisis terhadap pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja pada *turnover intention* para karyawan generasi Z yang beroperasi di sektor industri rekreasi dan perhotelan Indonesia.

Metodologi kuantitatif dengan strategi survei diterapkan oleh peneliti, dimana pengumpulan data dilaksanakan melalui penyebaran kuisioner kepada 268 responden karyawan generasi Z dari industri rekreasi dan perhotelan Indonesia, sementara teknik analisis data yang diimplementasikan mencakup analisis deskriptif dan analisis SEM-PLS menggunakan aplikasi SmartPLS 4, disertai dengan analisis tambahan berupa *Partial Least Square Multigroup Analysis* (MGA) guna mengidentifikasi eksistensi disparitas antara karyawan berjenis kelamin laki-laki dan perempuan terkait pengaruh kompensasi serta lingkungan kerja terhadap *turnover intention*.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi secara negatif dan signifikan oleh kompensasi, namun tidak terdapat pengaruh yang ditimbulkan oleh lingkungan kerja terhadap *turnover intention*, serta absennya disparitas gender antara karyawan pria dan wanita terkait pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja pada *turnover intention*. Rekomendasi yang dapat diajukan bagi organisasi-organisasi yang beroperasi di sektor industri rekreasi dan perhotelan Indonesia ialah mengoptimalkan sistem kompensasi serta membangun atmosfer lingkungan kerja yang kondusif dengan tujuan mereduksi level *turnover intention* pada karyawan generasi Z. Dari perspektif teoretis, hasil penelitian ini mengonfirmasi signifikansi kompensasi dan lingkungan kerja sebagai determinan niat berpindah kerja, sekaligus membuka kesempatan elaborasi model *turnover intention* yang mengakomodasi karakteristik spesifik generasi Z.

Kata Kunci: Kompensasi, Lingkungan Kerja, *Turnover Intention*, Generasi Z

Abstrack

The primary objective of this study is to identify and analyze the influence of compensation and the work environment on the turnover intention of Generation Z employees operating in the Indonesian leisure and hospitality industry.

The researchers employed a quantitative methodology with a survey strategy. Data collection was conducted through questionnaires distributed to 268 Generation Z employees from the Indonesian leisure and hospitality industry. Data analysis techniques included descriptive analysis and SEM-PLS analysis using the SmartPLS 4 application. Partial Least Squares Multigroup Analysis (MGA) was also used to identify disparities between male and female employees regarding the influence of compensation and the work environment on turnover intention.

The research findings indicate that compensation negatively and significantly influences turnover intention, but there is no influence from the work environment on turnover intention. There is also no gender disparity between male and female employees regarding the influence of compensation and the work environment on turnover intention. Recommendations that can be submitted to organizations operating in the Indonesian leisure and hospitality industry sector are to optimize the compensation system and build a conducive work environment atmosphere with the aim of reducing the level of turnover intention in generation Z employees. From a theoretical perspective, the results of this study confirm the significance of compensation and work environment as determinants of turnover intention, while also opening up opportunities for elaborating a turnover intention model that accommodates the specific characteristics of generation Z.

Keywords: Compensation, Work Environment, *Turnover Intention*, Generation Z

I. PENDAHULUAN

Kelompok demografis yang dikenal sebagai generasi Z atau *iGeneration* mencakup mereka yang terlahir pada periode 1997-2012, dimana penamaan generasi internet diberikan karena kemunculan mereka bertepatan dengan era kemajuan teknologi yang pesat, sehingga generasi ini dinilai memiliki nilai strategis melalui kemampuan adaptasi teknologi yang superior (Putri & Dudija, 2024). Karakteristik distinktif yang dimiliki generasi Z teridentifikasi sebagai kecenderungan mobilitas karier yang tinggi antar posisi pekerjaan, suatu fenomena yang diistilahkan sebagai *fast*

switcher (Paramartha et al., 2020). Konsekuensi dari pola perilaku tersebut menghasilkan munculnya gejala *turnover intention* di lingkungan organisasional, yang didefinisikan sebagai intensi karyawan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan perusahaan (Salimah, 2021). Manifestasi dari kondisi ini terwujud melalui fenomena "*The Great Resignation*" yang terjadi di Indonesia pada masa pasca pandemi covid-19, dimana eskalasi tingkat *turnover* karyawan berlangsung secara progresif hingga mencapai persentase 23%. Dokumentasi data dari *Michael Page* memperlihatkan bahwa tingkat *turnover* mengalami peningkatan signifikan dari 10% pada tahun 2019 menjadi 23% pada tahun 2022, sementara laporan *ManpowerGroup* mengindikasikan bahwa persentase *turnover* karyawan di Indonesia tetap berada pada level 23% di tahun 2023, kondisi ini mendemonstrasikan bahwa tingkat *turnover* karyawan di Indonesia masih mempertahankan tren yang stabil tanpa mengalami reduksi. Sektor rekreasi dan perhotelan mencatatkan angka tertinggi untuk tingkat *turnover* karyawan sampai dengan tahun 2023 berdasarkan kategori industri yang ada. Meskipun rotasi tenaga kerja merupakan fenomena yang tak terhindarkan bagi organisasi bisnis, namun ketika tingkat rotasi mencapai level yang berlebihan, hal tersebut dapat mengakibatkan konsekuensi merugikan seperti degradasi produktivitas serta eskalasi pengeluaran operasional sebagaimana diungkapkan oleh (Nurmutia et al., 2023). Faktor kompensasi dan lingkungan kerja menjadi pemicu utama yang mendorong tenaga kerja untuk mengundurkan diri dari posisinya, khususnya bagi karyawan generasi Z yang cenderung memutuskan hubungan kerja apabila mengalami ketidakpuasan terhadap sistem imbalan yang diperoleh, mengingat bahwa struktur kompensasi seharusnya didesain untuk menghasilkan keuntungan mutual antara organisasi dan pekerjanya menurut (Emily & Kadang., 2020). Remunerasi sebagai elemen utama dari sistem kompensasi telah diidentifikasi sebagai motif primer yang menggerakkan pekerja untuk meninggalkan jabatannya berdasarkan temuan (Damayanti & Wulansari., 2024). Lebih jauh lagi, kecenderungan karyawan generasi Z untuk berpindah tempat kerja juga dipicu oleh ketidaknyamanan terhadap atmosfer kerja yang dialami, hal ini disebabkan generasi Z memiliki perhatian yang sangat besar terhadap kondisi lingkungan tempat mereka menjalankan aktivitas profesional sebagaimana dinyatakan oleh (Firmansyah & Wahyuningtyas., 2025).

II. TINJAUAN LITERATUR

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Disiplin ilmu yang menguraikan metode pengelolaan relasi tenaga kerja dengan cara yang produktif dan tepat guna agar dapat dioptimalkan secara menyeluruh guna meraih sasaran kolektif organisasi, karyawan, serta komunitas merupakan definisi dari manajemen sumber daya manusia (Kurniawati, 2021 : 2). Sementara itu, perspektif berbeda dikemukakan oleh Rumawas (2018 : 6) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan cabang dari disiplin manajemen yang implementasinya diterapkan terhadap tenaga kerja, di mana rangkaian aktivitas yang mencakup penyusunan rencana, pengaturan struktur, pembimbingan, serta pemantauan dilaksanakan oleh sekumpulan orang.

2.2 Perilaku Organisasi

Disiplin ilmu yang menganalisis tingkah laku perseorangan maupun kolektif dalam suatu entitas organisasional serta dampaknya pada produktivitas karyawan didefinisikan sebagai Perilaku Organisasi oleh (Jamaluddin., 2023 : 5). Sementara itu, Suryani (2019 : 4) menyatakan bahwa ranah penelitian yang mengamati tiga elemen organisasional berupa perseorangan, kolektif, dan tatanan struktural yang dihubungkan dengan partisipan di dalamnya merupakan konseptualisasi dari perilaku organisasi.

2.3 Kompensasi

Imbalan yang disediakan organisasi bagi pekerja dapat berupa pemberian moneter secara langsung maupun bentuk apresiasi tidak langsung telah diuraikan oleh (Rumawas., 2018 : 113). Sementara itu, Suhardi (2023 : 161) menyatakan bahwa kompensasi berfungsi sebagai instrumen penyaluran remunerasi bagi karyawan yang sekaligus mencerminkan bentuk pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan pekerja tersebut.

2.4 Lingkungan Kerja

Liawati (2024 : 1) mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan elemen vital organisasi yang mengintegrasikan beragam unsur serta memberikan pengaruh terhadap keselamatan dan tingkah laku karyawan, dimana lingkungan kerja terbentuk dari tiga faktor yakni fisik, sosial, dan psikologis. Di sisi lain, Kasmir (2016 : 109) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai situasi yang mengelilingi area aktivitas profesional yang memiliki kapasitas memengaruhi karyawan saat melaksanakan kewajiban, yang terdiri atas dimensi fisik dan dimensi non-fisik.

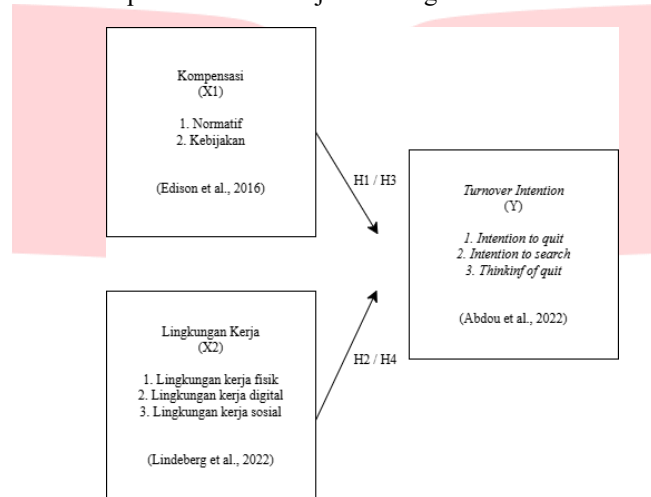
2.5 Turnover Intention

Hasibuan (2019 : 154) menyatakan bahwa *turnover intention* didefinisikan sebagai tendensi karyawan untuk melakukan pengunduran diri dari posisi pekerjaannya, yang mana hal tersebut diakibatkan oleh beragam faktor internal maupun eksternal, termasuk kultur organisasi, remunerasi yang kurang memadai, serta kondisi kesejahteraan dalam bekerja. Sementara itu, Robbin & Jugde (2017 : 246) mengemukakan bahwa *turnover intention* merupakan hasrat

seseorang untuk meninggalkan posisi pekerjaannya dalam periode waktu yang relatif singkat.

2.6 Kerangka Pemikiran

Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa kerangka pemikiran dapat dipahami sebagai konstruksi konseptual yang menggambarkan keterkaitan antara berbagai teori dengan beragam faktor yang telah teridentifikasi sebagai permasalahan signifikan. Kerangka pemikiran untuk penelitian ini disajikan sebagai berikut.



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Data diolah oleh Penulis (2025)

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan paparan diatas, maka hipotesis dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara kompensasi terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z yang bekerja di Industri Rekreasi dan Perhotelan di Indonesia

H2: Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z yang bekerja di Industri Rekreasi dan Perhotelan di Indonesia

H3: Tidak terdapat perbedaan pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z yang bekerja di Industri Rekreasi dan Perhotelan di Indonesia antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan.

H4: Tidak terdapat perbedaan pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z yang bekerja di Industri Rekreasi dan Perhotelan di Indonesia antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif melalui strategi survei, dimana pengumpulan data dilaksanakan dengan menyebarkan kuisioner kepada 268 responden karyawan generasi Z yang bekerja pada industri rekreasi dan perhotelan di Indonesia. Validitas dan reliabilitas instrumen penelitian diuji guna memastikan ketepatan data yang diperoleh. Prosedur analisis data dalam penelitian ini melibatkan analisis deskriptif serta analisis SEM-PLS menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4, ditambah dengan analisis Partial Least Square Multigroup Analysis (MGA) sebagai analisis tambahan untuk mengidentifikasi ada tidaknya perbedaan antara karyawan berjenis kelamin laki-laki dan perempuan terkait pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention*.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Uji Validitas

Instrumen penelitian dinyatakan memenuhi kriteria keabsahan ketika memperoleh skor AVE yang melebihi 0,5 sebagaimana dikemukakan oleh Sihombing et al. (2024). Hasil uji validitas untuk variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan *turnover intention* disajikan pada bagian berikutnya.

Tabel 4. 1 Uji Validitas

Variabel	AVE	Keterangan
Kompensasi	0,730	Terpenuhi
Lingkungan Kerja	0,755	Terpenuhi
<i>Turnover Intention</i>	0,858	Terpenuhi

Sumber: Data diolah oleh Penulis (2025)

Hasil yang tertera pada tabel tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan instrumen yang digunakan memenuhi kriteria validitas, mengingat semua variabel menampilkan skor *Average Variance Extracted* (AVE) yang melampaui ambang batas 0,5.

4.2 Uji Reliabilitas

Duryadi (2021) menyatakan bahwa suatu data dapat dikategorikan sebagai reliabel manakala memperoleh skor cronbach's alpha yang melebihi 0,7. Hasil uji reliabilitas yang diperoleh dari penelitian ini disajikan sebagai berikut.

Tabel 4. 2 Uji Reliabilitas

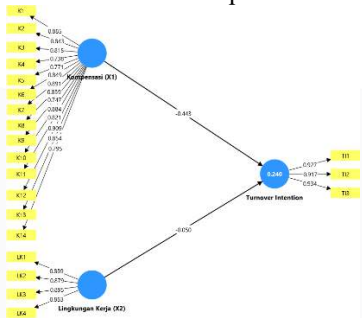
Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kompensasi (X1)	0,926	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0.839	Reliabel
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0.917	Reliabel

Sumber: Data diolah oleh Penulis (2025)

Instrumen yang digunakan memperoleh status reliabel melalui hasil pengujian yang menunjukkan bahwa keseluruhan variabel mencapai nilai cronbach's alpha melebihi 0,7.

4.3 Outer Model

Sihombing et al., (2024) menyatakan bahwa *outer model* merupakan prosedur evaluasi indikator pada variabel laten yang memiliki tujuan mengidentifikasi pola keterkaitan antara setiap indikator dengan variabel laten yang bersangkutan.

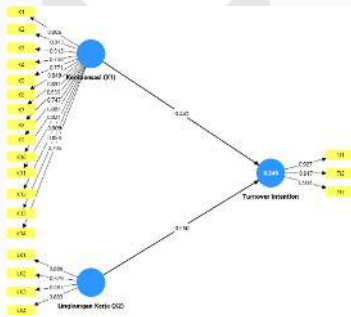


Gambar 4. 1 Outer Model

Sumber: Data diolah oleh Penulis (2025)

4.4 Inner Model

Pengujian model pengukuran *inner model* didefinisikan sebagai suatu prosedur analisis data yang bertujuan mengidentifikasi keterkaitan antara variabel eksogen dengan variabel endogen dalam suatu penelitian (Sihombing et al., 2024).



Gambar 4. 2 Inner Model

Sumber: Data diolah oleh Penulis (2025)

4.5 Uji Hipotesis

Tabel 4. 3 Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompensasi (X1) -> Turnover Intention (Y)	-0.443	-0.456	0.152	2.903	0.004
Lingkungan Kerja (X2) -> Turnover Intention (Y)	-0.050	-0.039	0.152	0,332	0.0740

Sumber: Data diolah oleh Penulis (2025)

Mengacu pada temuan uji hipotesis yang telah dilaksanakan, dapat ditetapkan bahwa hipotesis pertama memperoleh penerimaan disebabkan oleh nilai *p-values* sebesar 0,004 yang berada di bawah ambang batas 0,05, sementara hipotesis kedua mengalami penolakan akibat nilai *p-values* mencapai 0,0740 yang melebihi standar signifikansi 0,05.

4.6 Uji MGA (Multigroup Analyze)

Tabel 4. 4 Uji MGA (Multigroup Analyze)

	Difference (Laki-laki - Perempuan)	1-tailed (Laki-laki vs Perempuan) p value	2-tailed (Laki-laki vs Perempuan) p value
Kompensasi (X1) -> Turnover Intention (Y)	0.069	0.783	0.433
Lingkungan Kerja (X2) -> Turnover Intention (Y)	-0.053	0.198	0.396

Sumber: Data diolah oleh Penulis (2025)

Mengacu pada temuan pengujian MGA yang telah dilaksanakan, dapat ditetapkan bahwa hipotesis ketiga serta keempat memperoleh penerimaan mengingat nilai *p values* menunjukkan angka yang melebihi 0,05.

4.7 PEMBAHASAN

4.7.1 Analisis Deskriptif Kompensasi Pada Industri dan Rekreasi dan Perhotelan di Indonesia

Hasil pengujian deskriptif menunjukkan bahwa variabel kompensasi mencapai nilai agregat 11.905 dari nilai maksimal 18.760 (63%), sehingga terklasifikasi sebagai "cukup baik" berdasarkan garis kontinum yang ditetapkan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa sistem remunerasi yang diperoleh karyawan generasi Z pada industri rekreasi dan perhotelan di Indonesia telah mencapai tingkat kecukupan yang memadai. Sebagian besar organisasi telah mengimplementasikan skema kompensasi normatif yang selaras dengan regulasi yang berlaku, mencakup upah dasar, fasilitas kesehatan, dan tunjangan hari raya, disertai dengan kompensasi kebijakan berupa fasilitas konsumsi, transportasi, serta insentif yang berbasis pencapaian target.

Meskipun demikian, disparitas dalam distribusi kompensasi masih dapat diamati melalui rendahnya nilai pada sejumlah indikator tertentu, yakni fasilitas keluarga (56%), fasilitas transportasi (59%), dan fasilitas tetap tambahan (60%). Fenomena ini mengindikasikan bahwa tidak seluruh organisasi memiliki kemampuan untuk menyediakan fasilitas tambahan secara seragam, yang kemungkinan disebabkan oleh limitasi kapabilitas finansial, terutama pada entitas berskala UMKM.

Hasil temuan tersebut berkorelasi dengan penelitian yang dilakukan oleh Galang & Amalya (2024) serta Lestari & Fikri (2024), yang mengungkapkan bahwa sistem kompensasi yang proporsional dan berkeadilan memberikan dampak positif terhadap loyalitas dan kepuasan kerja karyawan generasi Z, khususnya pada sektor yang memiliki intensitas kerja tinggi seperti perhotelan. Konsekuensinya, proses evaluasi dan penyempurnaan sistem kompensasi menjadi imperatif untuk diimplementasikan guna memaksimalkan manfaat yang diperoleh karyawan.

4.7.2 Analisis Deskriptif Lingkungan Kerja Pada Industri Rekreasi dan Perhotelan di Indonesia

Temuan dari pengolahan data deskriptif memperlihatkan posisi variabel lingkungan kerja pada tingkatan "cukup baik" dengan persentase sebesar 68%. Meskipun demikian, defisiensi masih teridentifikasi khususnya pada aspek penyediaan infrastruktur digital serta adaptabilitas sistem kerja, sebagaimana tercermin melalui nilai terendah pada butir yang berkaitan dengan produktivitas kerja berbasis teknologi mencapai 63%. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa optimalisasi lingkungan kerja belum tercapai secara maksimal, terutama pada entitas bisnis berskala kecil di sektor industri rekreasi dan perhotelan. Temuan ini berkorelasi dengan hasil penelitian Lestari et al. (2024) dan Ferdian et al. (2022) yang menggarisbawahi urgensi lingkungan kerja yang responsif dan berbasis digital guna memperkuat dedikasi serta menghindari fenomena *quiet quitting* di kalangan generasi muda. Berdasarkan hal tersebut, pengembangan infrastruktur digital dan peningkatan adaptabilitas kerja menjadi prioritas strategis dalam membangun lingkungan kerja yang lebih efektif dan suportif bagi karyawan generasi Z.

4.7.3 Analisis Deskriptif *Turnover Intention* Pada Industri Rekreasi dan Perhotelan di Indonesia

Berdasarkan hasil pengujian deskriptif, variabel *turnover intention* mencapai persentase 75%, yang dikategorikan sebagai level tinggi. Kondisi tersebut menggambarkan adanya kecenderungan mayoritas karyawan generasi Z pada industri rekreasi dan perhotelan untuk melakukan perpindahan ke pekerjaan lain. Data dari Michael Page memperlihatkan eskalasi tingkat *turnover* di Indonesia yang semula 10% pada tahun 2019 meningkat menjadi 23% pada tahun 2022, sementara ManpowerGroup melaporkan bahwa angka *turnover* tetap mempertahankan level tinggi pada periode selanjutnya, sehingga temuan ini memperoleh dukungan empiris yang kuat.

Berbagai penelitian sebelumnya turut memperkuat fenomena tingginya *turnover intention* tersebut, dimana Rhomantika et al. (2025) mengidentifikasi bahwa 92% responden pada industri perhotelan menyatakan keinginan untuk mengundurkan diri dalam waktu dekat dengan tingkat *turnover* mencapai rentang 11-38% per tahun, sedangkan Andriani et al. (2023) menyampaikan bahwa *turnover intention* di kalangan karyawan perhotelan Kota Bandung berada pada kategori tinggi, dan Wijayanthi et al. (2024) menegaskan posisi industri rekreasi dan perhotelan sebagai sektor dengan perputaran karyawan tertinggi di Indonesia.

Meskipun industri rekreasi dan perhotelan menunjukkan potensi pertumbuhan yang menjanjikan dan menawarkan prospek karier yang atraktif bagi generasi Z, tingginya *turnover intention* tetap merupakan permasalahan utama yang harus dihadapi berdasarkan temuan-temuan tersebut. Konsekuensinya, organisasi dalam sektor ini diharuskan melakukan evaluasi menyeluruh terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan mendukung keberlanjutan operasional perusahaan.

4.7.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa *turnover intention* dipengaruhi secara negatif dan signifikan oleh kompensasi, dengan T-statistik mencapai 2,903 ($> 1,96$), p-value 0,004 ($< 0,05$), serta path coefficient -0,433. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi yang diterima karyawan akan menurunkan intensi mereka untuk meninggalkan organisasi, demikian pula sebaliknya.

Hasil temuan ini memiliki keselarasan dengan penelitian yang dilakukan oleh Salehah et al. (2022) dan Saputra Pratama Pegia & Nuvriasari (2021), dimana kedua penelitian tersebut mengungkapkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi secara negatif dan signifikan oleh kompensasi. Kondisi ini menegaskan urgensi kompensasi sebagai determinan utama untuk retensi karyawan.

Khususnya bagi karyawan generasi Z, kompensasi yang bersifat kompetitif, berkeadilan, dan transparan menjadi aspek yang sangat vital, mengingat generasi tersebut memberikan apresiasi tinggi terhadap imbalan finansial dan manfaat kerja yang proporsional dengan kontribusi yang telah diberikan. Konsekuensinya, organisasi yang beroperasi pada sektor rekreasi dan perhotelan dituntut untuk memberikan perhatian menyeluruh pada struktur kompensasi mencakup remunerasi dasar, tunjangan permanen, insentif, serta fasilitas pendukung sebagai strategi untuk mereduksi *turnover intention* sekaligus mengoptimalkan loyalitas karyawan.

4.7.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan analisis hipotesis yang telah dilakukan, ditemukan bahwa *turnover intention* tidak dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan kerja, sebagaimana ditunjukkan melalui nilai T-statistik 0,332 ($< 1,96$), p-value 0,0740 ($> 0,05$), serta path coefficient -0,050. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja tidak akan mengubah intensi mereka untuk meninggalkan organisasi.

Hasil serupa diperoleh dari penelitian yang dilaksanakan oleh Prisillya & Turangan (2020) serta Asmi & Hazmi (2024), dimana keduanya menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja dengan *turnover intention*.

Mengacu pada temuan tersebut, organisasi yang beroperasi pada industri rekreasi dan perhotelan direkomendasikan untuk mengidentifikasi variabel-variabel alternatif yang mampu meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan sambil menurunkan tingkat *turnover intention* secara bermakna, antara lain melalui pemberian kompensasi yang memadai, penyediaan kesempatan kemajuan karier, serta implementasi sistem kerja yang fleksibel.

4.7.6 Analisis MGA (*Multigroup Analyze*) Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention*

Melalui implementasi pengujian *Multigroup Analysis* (MGA) yang melibatkan 268 responden dengan komposisi 116 pria dan 152 wanita, nilai p-value yang dihasilkan mencapai 0,433 ($> 0,05$), yang mengindikasikan bahwa hipotesis mengenai ketiadaan disparitas pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* di antara karyawan

pria dan wanita dapat diterima. Konsekuensinya, gender tidak memberikan dampak terhadap korelasi antara kompensasi dan *turnover intention*.

Hasil tersebut mengungkapkan bahwa karyawan pria dan wanita mendemonstrasikan perspektif yang konsisten mengenai kompensasi berkaitan dengan intensi perpindahan pekerjaan. Penemuan ini berkorespondensi dengan penelitian yang dilakukan oleh Pulawan (2020) yang mengungkapkan bahwa gender tidak memberikan dampak signifikan pada loyalitas karyawan, sementara kompensasi menunjukkan pengaruh yang bermakna. Kondisi ini memperkuat argumentasi bahwa reaksi terhadap kompensasi memiliki kecenderungan yang uniform lintas gender.

Berdasarkan temuan tersebut, organisasi tidak memerlukan diferensiasi strategi pemberian kompensasi yang didasarkan pada gender. Optimalisasi dan evaluasi sistem kompensasi hendaknya diimplementasikan secara holistik dan ekuitable supaya dapat berfungsi efektif untuk mereduksi *turnover intention* serta mengoptimalkan loyalitas karyawan generasi Z tanpa memandang jenis kelamin.

4.7.7 Analisis MGA (*Multigroup Analyze*) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Melalui implementasi *Multigroup Analysis* (MGA) pada 268 responden yang terdiri atas 116 partisipan pria dan 152 partisipan wanita, diperoleh nilai p-value mencapai 0,396 ($> 0,05$), sehingga hipotesis mengenai ketiadaan disparitas pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* berdasarkan perbedaan gender karyawan dapat diterima. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa baik tenaga kerja pria maupun wanita memperlihatkan reaksi yang konsisten terhadap situasi lingkungan kerja terkait intensi perpindahan pekerjaan.

Hasil tersebut mendukung temuan Pulawan (2020) yang mengungkapkan bahwa aspek gender tidak memberikan dampak signifikan pada loyalitas tenaga kerja, sementara lingkungan kerja menunjukkan pengaruh yang bermakna. Hal ini menjelaskan bahwa pandangan mengenai lingkungan kerja tidak mengalami variasi berdasarkan jenis kelamin, dimana atmosfer kerja yang positif memiliki kecenderungan untuk memperkuat loyalitas serta mereduksi hasrat untuk mengundurkan diri, terlepas dari kategori gender.

Berdasarkan temuan ini, organisasi yang beroperasi pada sektor rekreasi dan perhotelan dituntut untuk membangun atmosfer kerja yang kondusif, suportif, dan inklusif bagi seluruh tenaga kerja. Fokus terhadap kualitas lingkungan kerja hendaknya diterapkan secara konsisten mengingat persepsi karyawan pria dan wanita mengenai kenyamanan bekerja menampilkan karakteristik yang homogen dalam mempengaruhi *turnover intention*.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Melalui temuan analisis yang telah dilaksanakan, dapat ditetapkan bahwa kompensasi serta lingkungan kerja yang diperoleh karyawan generasi Z pada industri rekreasi dan perhotelan Indonesia mencapai klasifikasi "cukup baik" dengan perolehan skor berturut-turut 63% dan 68%, sedangkan tingkat *turnover intention* menunjukkan kategori tinggi yakni 75%. Pengujian memperlihatkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi secara negatif dan signifikan oleh kompensasi, hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kompensasi yang diperoleh akan mengakibatkan penurunan hasrat karyawan untuk melakukan perpindahan pekerjaan. Sementara itu, *turnover intention* tidak dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan kerja. Hasil temuan tersebut diharapkan mampu berfungsi sebagai referensi untuk penelitian berikutnya serta memberikan sumbangan terhadap kemajuan ilmu manajemen sumber daya manusia.

5.2 SARAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa organisasi bisnis pada sektor rekreasi dan perhotelan hendaknya memberikan perhatian yang lebih intensif terhadap elemen kompensasi serta lingkungan kerja, terutama untuk tenaga kerja generasi Z. Sistem kompensasi yang pada saat ini dikategorikan sebagai "cukup baik" memerlukan peningkatan guna mendukung upaya mempertahankan karyawan, di samping itu organisasi perlu membangun suasana kerja yang kondusif baik secara fisik maupun psikologis. Dari perspektif teoretis, penelitian ini menguatkan konsepsi bahwa generasi Z menunjukkan responsivitas tinggi terhadap kompensasi dan lingkungan kerja dalam membentuk *turnover intention* mereka. Kontribusi penelitian ini terhadap evolusi teori manajemen sumber daya manusia tercermin melalui penekanan signifikansi kedua variabel tersebut, sekaligus dapat dijadikan fondasi bagi penelitian selanjutnya dengan mengintegrasikan variabel pelengkap seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keseimbangan kehidupan kerja.

REFERENSI

- Andriani, R., Disman, D., Ahman, E., & Santoso, B. (2023). Empirical Effects of Work Environment, Job Satisfaction and Work Engagement on Turnover Intention in Hospitality Industry. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.129>
- Asmi, U., & Hazmi, S. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Appelhouse. *Journal of Management Accounting, Tax and Production*, 2(2), 861-871.
- Ayu Trisna Wijayanthi, I., Subagio, M., Suhendra, A., & Amin Darmawan, A. (n.d.). *Employee Retention Implementation Prevents Employee Turnover*, 2(2). <https://doi.org/10.38035/sjam.v2i2>
- Damayanti, I., & Wulansari, P. (2024). The Influence of Compensation and Non-Physical Work Environment on Employee Turnover Intention among Generation Z in Bandung City. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I1P139>
- Duryadi. (2021). Metode Penelitian Ilmiah: Metode Penelitian Empiris serta Model Path Analysis dan Analisis Menggunakan SmartPLS.
- Emily, D., & Kadang, C. D. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Temara Mas Sakti Di Jakarta.
- Firmansyah, I., & Wahyuningtyas, R. (2025). Staying or Leaving? An Indonesian Perspective on Turnover Intention Among Gen Z Employees. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(2). <https://www.theaspd.com/ijes.php>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Jamaluddin. (2023). *Perilaku Organisasi: Konsep, Teori, dan Implementasi*. Kencana.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Kurniawati, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Lestari, S. K. B., & Fikri, A. A. H. S. . (2024). The Effect of Work Life Balance and Compensation on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable in Gen Z Employees. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 3(12), 2681–2698. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v3i12.12793>
- Liawati. (2024). *Dinamika Organisasi: Pengaruh Lingkungan Kerja, Fisik, dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan*. Eureka Media Aksara.
- Nurmutia, S., Rizki, A., & Wahyuningtyas, R. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Turnover Intention di CV. Daeng Kuliner Makassar (DKM), 10(2).
- Paramarta, W. A., & Darmayanti, N. P. K. (2020). Employee Engagement dan Stress Kerja Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention di Aman Villas Nusa Dua-Bali. *Widyamanajemen*, 2(1), 60–79. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v2i1>
- Prajodi, G., & Amalya, W. R. (2024). Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Pada Generasi Z Di Bandar Lampung. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 14(2), 176-181.
- Prisillya, T., & Turangan, J. A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Niat Untuk Berpindah. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(2), 299-305.
- Pulawan, I. M. (2020). Pengaruh Gender, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan pada CV. Shade Collection Denpasar. *WACANA EKONOMI (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi)*, 19(2), 143-153.
- Putri, R. A., & Dudija, N. (2024). Burnout among Generation Z Employees: A Literature Review. *International Research Journal of Economics and Management Studies IRJEMS*, 3(6).
- Ranti Rhomantika, Ribhan, & Lis Andriani, H. R. (2025). The Effect of Working Hours on Employee Turnover Intention with Burnout as a Mediating Variable. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(2), 111–130. <https://doi.org/10.55606/jimak.v4i2.4569>
- Robbins, P. S., & Judge. (2017). *Organizational Behaviour*. Salemba Empat.
- Rumawas, W., & Sos, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Salehah, A., Harini, S., & Sudarijati. (2022). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP TURNOVER INTENTION EFFECT OF WORK ENVIRONMENT AND COMPENSATION ON TURNOVER INTENTION. <https://ojs.unida.ac.id/Jvs>,

- Salimah, Z. (2021). Literatur Review: Turnover Intention. *Youth & Islamic Economic Journal*, 1(1).
- Saputra Pratama Pegia, Z., & Nuvriasari, A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Turnover Intention Karyawan KSP Credit Union Dharma Prima Kita Sleman. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 4(4), 843–856. <http://jim.unsyiah.ac.id/ekm>
- Sihombing, P. R., Oktaviani, M., Nugraheni, R., Wijaya, L., & Muhammad, I. (2024). *Aplikasi Smartpls 4.0 Untuk Statistisi Pemula* (Issue October).
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian (Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta.
- Suhardi, G. T., & Ie, M. (2023). The Role of Transformational Leadership Styles, Organizational Citizenship Behaviors, and Work Stress towards Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 22(2), 183–192. <https://doi.org/10.28932/jmm.v22i2.5433>
- Suryani, N. L. K. X. M. (2019). *Perilaku Organisasi*. Nilacakra