

Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik, Kompensasi, Dan *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Gen Z Di Indonesia

Albanui Gahyaka Catra Cessareo Gunawan¹, Ratna Komala Putri²

¹Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University, albanigahyaka@student.telkomuniversity.ac.id

²Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University, ratnakomalaputri@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Studi ini memiliki tujuan agar dapat mengetahui pengaruh lingkungan kerja non-fisik, kompensasi, dan *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada Generasi Z di Indonesia, mengingat Gen Z yang kini mendominasi dunia kerja memiliki karakteristik unik namun rentan mengalami turnover ketika kebutuhan psikologis, keseimbangan hidup, dan ekspektasi kompensasi tidak terpenuhi. Studi ini dilakukan guna melakukan pengujian pada pengaruh ketiga variabel secara parsial terhadap turnover intention serta mengidentifikasi tingkat lingkungan kerja non-fisik, Kompensasi, serta *Work-Life Balance* yang dialami oleh karyawan Gen Z. Metode penelitian yang dipakai berjenis kuantitatif dengan analisis CB-SEM melalui penyebaran kuesioner *online* kepada 562 responden Gen Z yang bekerja di Indonesia. Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya lingkungan kerja non-fisik serta kompensasi masuk dalam kategori “baik”, *work-life balance* masuk dalam kategori “tidak seimbang”, serta *turnover intention* masuk dalam kategori “tinggi”. Pengujian hipotesis memperlihatkan bahwasanya lingkungan kerja non-fisik dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan. Temuan ini diharapkan mampu berperan sebagai rujukan bagi perusahaan untuk merancang kebijakan yang berfokus pada peningkatan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan guna menekan *turnover intention* pada karyawan Gen Z. Penelitian selanjutnya disarankan agar memasukkan variabel lainnya atau memakai pendekatan berbeda untuk memperbanyak literatur mengenai faktor-faktor yang memberikan pengaruh terhadap *turnover intention*.

Kata Kunci: Gen Z, Lingkungan Kerja, Kompensasi, *Work-life Balance*, *Turnover Intention*, CB-SEM

1. PENDAHULUAN

Generasi Z (Gen Z), yang lahir antara tahun 1997-2012 atau berusia 15-28 tahun pada tahun 2025, merupakan kelompok usia produktif muda yang sedang memasuki atau telah berada dalam dunia kerja maupun pendidikan tinggi. Berdasarkan laporan *Indonesia Gen Z Report* merujuk pada data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah Gen Z di Indonesia mencapai 74.930.000 jiwa atau 27,94% dari total populasi nasional (IDN Times, 2024). Jumlah tersebut menjadikan Gen Z sebagai kelompok generasi terbesar di Indonesia dan memiliki potensi besar dalam membentuk arah ketenagakerjaan. Kesuksesan organisasi juga berkaitan dengan kontribusi SDM (Dudija *et al.*, 2024), termasuk Gen Z yang kini mulai mendominasi dunia kerja.

Permasalahan *turnover intention* menjadi tantangan besar bagi perusahaan yang mempekerjakan Gen Z. *Turnover intention* mengacu pada kecenderungan atau niat karyawan dalam melakukan peningkatan terhadap pekerjaan yang dimilikinya saat ini (Suhakim & Badrianto, 2021). Pergantian karyawan berdampak negatif pada organisasi karena meningkatkan biaya, serta menghilangkan waktu dan peluang yang berharga (Suhakim & Badrianto, 2021). Perusahaan berusaha meminimalisir *turnover* karena merugikan (Febriyanthi *et al.*, 2024). Tarigan *et al.* (2022) menyatakan bahwa karyawan yang kebutuhan kerjanya terpenuhi cenderung bekerja lebih efektif. Aisy & Ghifary (2023) menyebutkan bahwa Gen Z mudah kewalahan dan memiliki kerentanan terhadap stres. Gen Z di Bekasi diketahui mengalami *turnover intention* akibat beban kerja berlebih, lingkungan kerja yang kurang sesuai dengan karakteristik mereka, dan tingginya tingkat stres kerja (Septianini, 2024).

Survei Jakpat (2024) pada 791 responden Gen Z menunjukkan bahwa hanya 43% responden masih bekerja di perusahaan pertama, sementara 57% sudah berganti pekerjaan setidaknya sekali. Pada survei lain dari 618 responden Gen Z, 69% menempatkan gaji dan kompensasi sebagai faktor yang paling berpengaruh dalam memilih pekerjaan, 60% menilai lingkungan kerja yang suportif sebagai faktor penting, serta 53% menempatkan *work-life balance* sebagai hal yang penting. Hal ini memperlihatkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja, dan *work-life balance* merupakan variabel penting dalam keputusan kerja Gen Z.

Syamsina & Putri (2024) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan segala jenis manfaat fisik maupun non-fisik yang diterima karyawan dari perusahaan. Survei IDN Times (2024) menunjukkan bahwa 78% Gen Z memilih kompensasi sebagai salah satu faktor dalam memilih pekerjaan. Savitry *et al.* (2022) juga mengungkapkan bahwa insentif berdasarkan kinerja menjadi faktor paling berpengaruh terhadap motivasi kerja sebesar 41,6%.

Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam mendukung aktivitas kerja. Lingkungan kerja yang kurang nyaman dapat mempengaruhi *turnover intention*, terutama pada karyawan Gen Z (Kheng *et al.*, 2024). Begitu pula dengan lingkungan non-fisik tidak dapat diabaikan, karena dapat memengaruhi kinerja pekerjaan (Saraswati & Indiyati, 2022). Perusahaan harus mampu menciptakan hubungan yang baik antar pekerja di dalam perusahaan, sehingga mereka dapat saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama (Saraswati & Indiyati, 2022). Majka (2023) menyatakan bahwa Gen Z lebih menghargai fleksibilitas kerja, keterbukaan komunikasi, dan keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional dibandingkan fasilitas fisik kantor.

Work-life balance juga menjadi aspek penting. *Global Life-Work Balance Index* oleh Remote (2024) menunjukkan bahwa tingkat *work-life balance* Indonesia berada pada posisi ke-43 dari 60 negara dengan indeks 39,36%. Penelitian Purwatiningsih & Sawitri (2021), Sandi & Erlin (2023), Hilasseba & Rozaq (2024), dan Husniati *et al.* (2024) menyampaikan bahwasanya *work-life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Sehingga, variabel kompensasi, lingkungan kerja non-fisik, serta *work-life balance* dipilih dalam studi ini karena ketiganya terbukti memiliki relevansi kuat dalam memengaruhi *turnover intention* pada Gen Z di Indonesia.

2. TINJAUAN LITERATUR

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan prosedur pengelolaan tenaga kerja yang mencakup perencanaan, pengembangan, penilaian kinerja, serta pemberian kompensasi guna memastikan karyawan mampu memberikan kontribusi secara optimal dalam menggapai tujuan organisasi (Dessler, 2020; Fachrurazi *et al.*, 2021; Supiani *et al.*, 2022).

2.2 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan bidang kajian yang membahas perilaku seseorang dan sekelompok orang dalam konteks organisasi maupun dampaknya terhadap efektivitas organisasi. Kajian ini menekankan pemahaman mengenai sikap, interaksi, dan perilaku kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2022; Wijaya, 2017).

2.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja non-fisik berhubungan dengan kondisi psikologis dan sosial yang dirasakan karyawan selama bekerja, seperti kualitas hubungan kerja, rasa aman, keadilan, dan dukungan dari atasan maupun rekan kerja. Kondisi ini berperan dalam membentuk kenyamanan dan sikap kerja karyawan serta dapat memengaruhi kinerja secara langsung maupun tidak langsung (Sedarmayanti, 2017; Wursanto, 2005; Soelistya *et al.*, 2021).

2.4 Kompensasi

Kompensasi adalah wujud penghargaan yang organisasi berikan kepada karyawan atas kontribusi kerja yang telah diberikan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Sistem kompensasi yang tepat tidak hanya berfungsi memenuhi kebutuhan ekonomi, tetapi juga berperan dalam meningkatkan motivasi dan keberlanjutan hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan (Dessler, 2020; Wardhana, 2023; Saputra *et al.*, 2022).

2.5 Work-life Balance

Work-life balance mengacu pada kapasitas seseorang dalam melakukan pengelolaan terhadap peran pekerjaan serta kehidupan pribadi secara seimbang. Keseimbangan ini dipersepsikan melalui pembagian waktu, tingkat keterlibatan, serta kepuasan individu terhadap peran kerja serta non-kerja yang dijalani secara bersamaan (Greenhaus *et al.*, 2003; Sirgy & Lee, 2023). Selain itu, *work-life balance* juga dipahami sebagai kondisi ketika aktivitas kerja serta aktivitas di luar pekerjaan mampu bergerak selaras dan mendukung perkembangan individu sesuai dengan prioritas hidup yang dimilikinya (Kalliath & Brough, 2008). Di sisi lain, *work-life balance* menggambarkan dinamika penggunaan waktu dan energi individu dalam menjalankan berbagai peran kehidupan, di mana tuntutan pekerjaan serta kehidupan pribadi bisa saling bersaing maupun saling menyeimbangkan (Fisher *et al.*, 2009; Wardani & Firmansyah, 2021).

2.6 Turnover Intention

Turnover intention didefinisikan sebagai niat ataupun kecenderungan karyawan dalam meninggalkan pekerjaan yang dimilikinya secara sukarela berdasarkan keputusan pribadi. Niat ini umumnya muncul sebagai respons terhadap ketidakpuasan kerja, tekanan pekerjaan, atau ketidaksesuaian antara harapan karyawan dan kondisi organisasi (Ardan & Jaelani, 2022; Sari *et al.*, 2024).

2.7 Kerangka Pemikiran

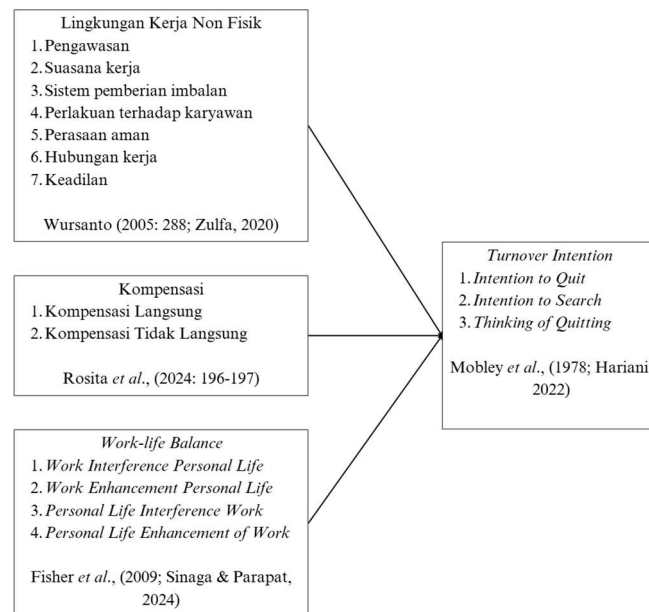
Dalam menyusun studi ini, peneliti menetapkan kerangka pemikiran berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Wursanto (2005:288; Zulfa, 2020). Lingkungan kerja non-fisik mencakup tujuh dimensi, yaitu perasaan aman, sistem pemberian imbalan, keadilan, perlakuan terhadap karyawan, pengawasan, suasana kerja, dan hubungan kerja.

Studi ini juga merujuk pada teori kompensasi yang dikembangkan oleh Rosita, *et al.* (2024:196-197). Dimensi kompensasi mencakup kompensasi langsung, misalnya bonus, insentif, maupun gaji, serta kompensasi tidak langsung, seperti tunjangan, asuransi, fasilitas kerja, dan bentuk penghargaan lainnya.

Selanjutnya, teori *work-life balance* pada studi ini mengacu pada Fisher *et al.* (2009; dalam Sinaga & Parapat, 2024). Fisher membagi *work-life balance* ke dalam empat dimensi, yaitu *Work Interference Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference Work* (PLIW), *Work Enhancement Personal Life* (WEPL), dan *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW).

Terakhir, studi ini menggunakan teori *turnover intention* yang dikemukakan oleh Mobley *et al.* (1978; dalam Hariani, 2022). Mobley menyatakan bahwa *turnover intention* terdiri dari tiga dimensi, yaitu Niat untuk Keluar (*Intention to Quit*), Pencarian Alternatif Pekerjaan (*Intention to Search*), dan Memikirkan untuk Keluar (*Thinking of Quitting*).

Berdasarkan teori-teori tersebut, maka kerangka pemikiran studi ini disusun untuk menggambarkan hubungan antara lingkungan kerja non-fisik, Kompensasi, serta *Work-Life Balance* terhadap *turnover intention*.



Gambar 1

Sumber: Data hasil pengolahan peneliti (2025)

3. METODOLOGI PENELITIAN

Studi ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode survey guna melakukan pengujian terhadap apa yang dilakukan pada karyawan Generasi Z di Indonesia. Teknik pengambilan sampel dengan memakai purposive sampling dengan kriteria responden berusia 18-29 tahun dengan jumlah sampel berjumlah 420 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan memakai Google Forms yang disebar secara online. Analisis data dilaksanakan dengan metode CovarianceBased Structural Equation Modeling (CB-SEM) menggunakan aplikasi LISREL 8.8.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

Pada studi ini, analisis deskriptif akan dilakukan pada setiap variabel, yaitu lingkungan kerja non-fisik, kompensasi, *work-life balance*, serta *turnover intention*. Tujuan dilakukannya analisis ini yaitu untuk menganalisis data melalui penjelasan data yang telah terkumpul untuk menarik kesimpulan yang bersifat umum.

Tabel 1 Tabel Analisis Deskriptif

Variabel	Persentase	Kategori
Lingkungan Kerja Non-Fisik	77,04%	Baik
Kompensasi	74,10%	Baik
<i>Work-life Balance</i>	47,15%	Tidak Seimbang
<i>Turnover Intention</i>	73,30%	Tinggi

Sumber: Data hasil pengolahan peneliti (2025)

4.2 Evaluation of the Measurement Model

Evaluasi dilakukan untuk mengukur model serta memastikan validitas dan reliabilitas setiap item kuesioner. Analisis dilakukan menggunakan LISREL 8.80 melalui *path diagram* hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang menggambarkan hubungan antara indikator dan konstruk laten. Indikator ditampilkan dalam bentuk kotak (misalnya LK1, KO1, WLB1, TI1), sedangkan konstruk laten ditampilkan dalam bentuk oval (Lingkungan Kerja Non-fisik, Kompensasi, *Work-Life Balance*, dan *Turnover Intention*). Panah dari indikator ke konstruk menunjukkan nilai *factor loading* yang menggambarkan kekuatan hubungan semakin tinggi *factor loading*, semakin kuat kontribusi indikator terhadap konstruk. Panah antar konstruk laten menunjukkan korelasi antar variabel dalam model.

1. Tes Validitas

Tabel 2 Hasil *Loading Factor* Seluruh Variabel

No	Variabel	Indikator	Nilai SLF	Deskripsi
1	Lingkungan Kerja Non-fisik (X1)	LK1	0,73	Lolos
		LK2	0,73	Lolos
		LK3	0,76	Lolos
		LK4	0,74	Lolos
		LK5	0,68	Lolos

		LK6	0,72	Lolos
		LK7	0,68	Lolos
		LK8	0,70	Lolos
		LK9	0,74	Lolos
		LK10	0,71	Lolos
		LK11	0,73	Lolos
		LK12	0,75	Lolos
		LK13	0,72	Lolos
	2	KO1	0,75	Lolos
		KO2	0,79	Lolos
		KO3	0,79	Lolos
		KO4	0,78	Lolos
		KO5	0,78	Lolos
		KO6	0,76	Lolos
		KO7	0,77	Lolos
	3	WLB1	0,77	Lolos
		WLB2	0,76	Lolos
		WLB3	0,77	Lolos
		WLB4	0,80	Lolos
		WLB5	0,70	Lolos
		WLB6	0,78	Lolos
		WLB7	0,80	Lolos
		WLB8	0,78	Lolos
		WLB9	0,81	Lolos
		WLB10	0,81	Lolos
		WLB11	0,82	Lolos
		WLB12	0,81	Lolos
		WLB13	0,80	Lolos
		WLB14	0,81	Lolos
		WLB15	0,81	Lolos
		WLB16	0,82	Lolos
		WLB17	0,81	Lolos
4	Turnover Intention (Y)	TI1	0,79	Lolos
		TI2	0,80	Lolos
		TI3	0,74	Lolos
		TI4	0,75	Lolos
		TI5	0,79	Lolos

Sumber: Data hasil pengolahan peneliti (2025)

Dari tabel 4.2 diatas menunjukkan dari 42 indikator tersebut dinyatakan valid karena memiliki nilai lebih dari 0,5. Dengan demikian, tidak diperlukan penghapusan indikator yang tidak valid dari model. Apabila suatu indikator dinyatakan tidak valid maka indikator tersebut akan dibuang (*dropped*) dalam analisis berikutnya sehingga hanya tersisa variabel yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Haryono, 2016: 110).

2. Tes Reliabilitas

Tabel 3 Nilai *Loading Factor* dan *Error*

No	Variabel	Indikator	Nilai SLF	Error	($\sum$ Standardized Loading) ²	$\sum$ (Standardized Loading ²)	$\sum$ Error
1	Lingkungan Kerja Non-fisik (X1)	LK1	0,73	0,46	88,17	6,79	6,2
		LK2	0,73	0,47			
		LK3	0,76	0,42			
		LK4	0,74	0,46			
		LK5	0,68	0,54			
		LK6	0,72	0,48			
		LK7	0,68	0,53			
		LK8	0,70	0,51			
		LK9	0,74	0,45			
		LK10	0,71	0,5			
		LK11	0,73	0,47			
		LK12	0,75	0,43			
		LK13	0,72	0,48			
2	Kompensasi (X2)	KO1	0,75	0,43	29,38	4,20	2,8
		KO2	0,79	0,37			
		KO3	0,79	0,38			
		KO4	0,78	0,4			

3	<i>Work-life Balance</i> (X3)	KO5	0,78	0,39	181,17	10,67	6,33
		KO6	0,76	0,42			
		KO7	0,77	0,41			
		WLB1	0,77	0,40			
		WLB2	0,76	0,42			
		WLB3	0,77	0,40			
		WLB4	0,80	0,35			
		WLB5	0,70	0,51			
		WLB6	0,78	0,38			
		WLB7	0,80	0,35			
		WLB8	0,78	0,38			
		WLB9	0,81	0,35			
		WLB10	0,81	0,34			
		WLB11	0,82	0,32			
		WLB12	0,81	0,34			
		WLB13	0,80	0,35			
		WLB14	0,81	0,33			
		WLB15	0,81	0,33			
		WLB16	0,82	0,32			
		WLB17	0,81	0,33			
4	<i>Turnover Intention</i> (Y)	TI1	0,79	0,38	14,98	3,00	2
		TI2	0,80	0,36			
		TI3	0,74	0,45			
		TI4	0,75	0,43			
		TI5	0,79	0,38			

Sumber: Data hasil pengolahan peneliti (2025)

Tabel diatas menunjukan nilai yang dibutuhkan untuk menghitung CR dan AVE dari model yang digunakan. Terdiri dari nilai *Standardized Loading Factor* dan nilai *error* tiap indikatornya. Berdasarkan formula pada tabel 4.3 sehingga diperoleh hasil sebagai berikut.

No	Variabel	Indikator	CR	AVE	Keterangan
1	Lingkungan Kerja Non-fisik (X1)	LK1	0,934303	0,522699	Konsisten
		LK2			
		LK3			
		LK4			
		LK5			
		LK6			
		LK7			
		LK8			
		LK9			
		LK10			
		LK11			
		LK12			
		LK13			
2	Kompensasi (X2)	KO1	0,91298	0,599886	Konsisten
		KO2			
		KO3			
		KO4			
		KO5			
		KO6			
		KO7			
3	<i>Work-life Balance</i> (X3)	WLB1	0,96624	0,627682	Konsisten
		WLB2			
		WLB3			
		WLB4			
		WLB5			
		WLB6			
		WLB7			
		WLB8			
		WLB9			
		WLB10			
		WLB11			
		WLB12			

		WLB13		
		WLB14		
		WLB15		
		WLB16		
		WLB17		
		TI1		
		TI2		
4	Turnover Intention (Y)	TI3	0,882193	0,599864
		TI4		
		TI5		

Sumber>Data hasil pengolahan peneliti (2025)

Merujuk pada temuan penelitian dari tes reliabilitas tersebut dapat diketahui seluruh variabel menunjukkan nilai CR di atas 0,70 dan nilai AVE melebihi 0,50. Sehingga, keseluruhan konstruk dikatakan reliabel serta layak dipakai dalam penelitian.

4.3 Evaluation of Model (Goodness of Fit)

Tabel 5 Tabel Hasil Model Fit

No	Pengukuran	Nilai	Keterangan
1	Chi-square	1692.28	Tidak Fit
	Df	813	
2	RMSEA	0,044	Fit
3	GFI	0.88	Marginal Fit
4	CFI	0,99	Fit
5	NFI	0,99	Fit
6	AGFI	0.86	Marginal Fit
7	PNFI	0,93	Fit
8	PGFI	0,79	Fit

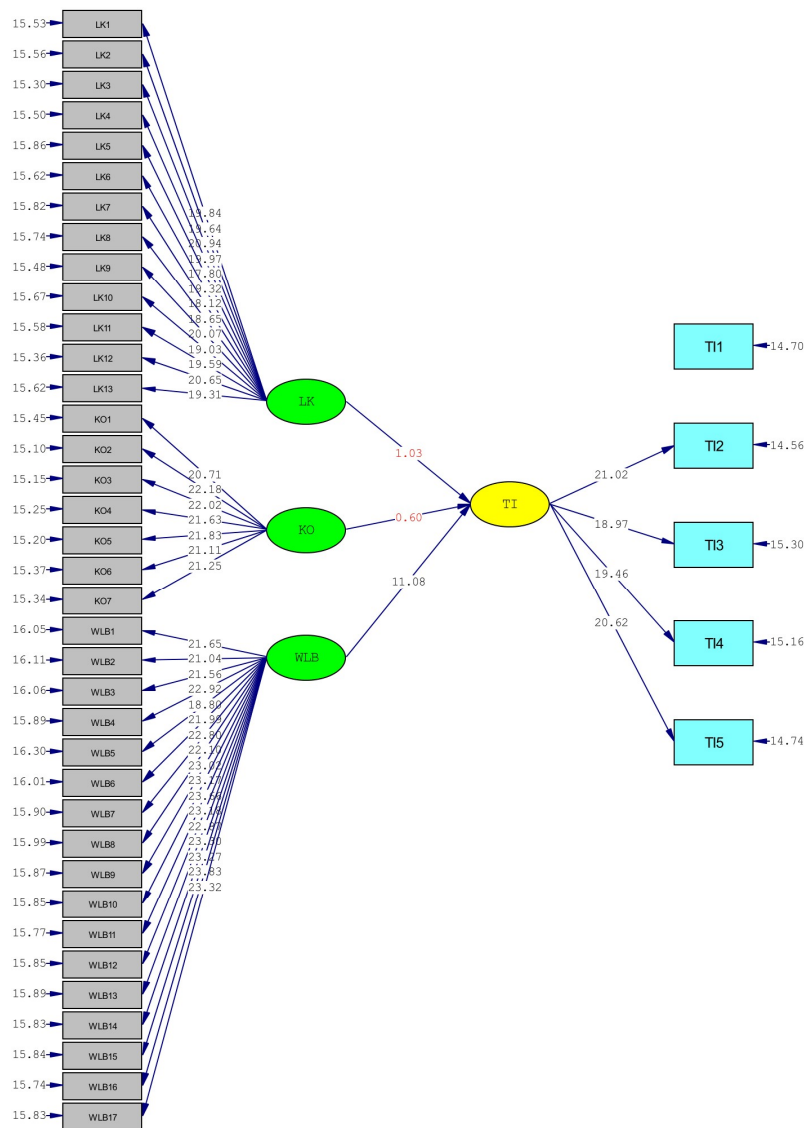
Sumber: Data hasil pengolahan peneliti (2025)

Hasil pengujian dalam tabel 4.11 memperlihatkan bahwasanya sebagian besar kriteria *goodness of fit* terpenuhi. Mengacu pada Hair dalam Haryono (2016), model dinilai layak apabila masing-masing kategori *goodness of fit absolute*, *incremental*, dan *parsimonious fit indices* terwakili. Pada studi ini, *absolute fit indices* diwakili oleh Chi-square, RMSEA, dan GFI; *incremental* oleh CFI dan NFI; serta *parsimonious* oleh AGFI, PNFI, dan PGFI. Meskipun Chi-square, GFI, dan AGFI sedikit berada di bawah kriteria, indikator lainnya telah memenuhi standar, sehingga model mampu dikatakan fit serta layak untuk pengujian struktural lanjutan.

4.4 Structural Equation Modelling

1. Tes Hipotesis

Tes hipotesis dilakukan untuk mengukur pengaruh Lingkungan Kerja Non-fisik (X1), Kompensasi (X2), serta Work-life Balance (X3) terhadap Turnover Intention (Y). Pengujian didasarkan pada nilai T-values pada path diagram maupun hasil LISREL 8.80. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila T-value $\geq 1,96$, sedangkan nilai $< 1,96$ menunjukkan hubungan tidak signifikan (ditandai dengan warna merah pada output). Gambar berikut menampilkan nilai T masing-masing variabel.



Gambar 2 Hasil Uji T
Sumber: Data hasil pengolahan peneliti (2025)

Mengacu pada temuan penelitian pada gambar 4.1 maka dapat diketahui hasil uji hipotesis pada setiap variabel, antara lain:

1. H1 - Lingkungan kerja non-fisik → *Turnover intention*
Nilai T = 1,03 < 1,96, sehingga pengaruhnya tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis pertama ditolak; lingkungan kerja non-fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di Indonesia.
2. H2 - Kompensasi → *Turnover intention*
Nilai T = 0,60 < 1,96, sehingga pengaruhnya tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis kedua ditolak; kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di Indonesia.
3. H3 - *Work-life balance* → *Turnover intention*
Nilai T = 11,08 > 1,96, sehingga pengaruhnya signifikan dan positif. Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima; semakin tidak seimbang *work-life balance*, semakin tinggi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia.
4. H4 - Lingkungan Kerja Non-Fisik, Kompensasi, serta *Work-Life Balance* → *Turnover Intention*
Hasil analisis model struktural menunjukkan nilai R² sebesar 0,89. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik, *work-life balance* dan, kompensasi dan secara simultan mampu menjelaskan 89% variabel *turnover intention*, sedangkan 11% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Merujuk pada temuan penelitian dan pembahasan sebelumnya yang telah dilakukan penulis, berikut merupakan kesimpulan terkait yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan rumusan masalah.

1. Penilaian lingkungan kerja non-fisik dan kompensasi berada dalam kategori baik, sedangkan *work-life balance* berada dalam kategori tidak seimbang dan *turnover intention* berada dalam kategori tinggi pada karyawan Generasi Z di Indonesia.
2. Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga peningkatan kualitas lingkungan kerja non-fisik tidak secara langsung menurunkan *turnover intention*.
3. Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga peningkatan kompensasi tidak serta-merta menurunkan *turnover intention*.
4. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga semakin tidak seimbang kehidupan kerja dan personal karyawan Gen Z, maka semakin tinggi keinginan mereka untuk keluar dari pekerjaan.
5. lingkungan kerja non-fisik, Kompensasi, dan *Work-Life Balance* secara simultan mampu menjelaskan 89% variabel *turnover intention*, sedangkan 11% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

5.2 Saran

1. Saran Praktis

- a. Perusahaan disarankan mempertahankan lingkungan kerja non-fisik yang telah berada pada kategori baik, sekaligus memperbaiki aspek hubungan sosial dan keadilan kerja melalui penguatan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, kejelasan pembagian tugas, pemberian gaji yang sesuai tanggung jawab, serta peningkatan *pay transparency* agar sistem penggajian lebih adil dan transparan.
- b. Perusahaan disarankan meningkatkan untuk memperkuat aspek gaji, bonus, serta tunjangan dan asuransi agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan. Evaluasi sistem kompensasi secara berkala dan penyusunan benefit yang kompetitif perlu dilakukan sebagai strategi peningkatan loyalitas dan retensi karyawan.
- c. Perusahaan perlu memprioritaskan *work-life balance* melalui pengelolaan beban kerja yang lebih proporsional, fleksibilitas jam kerja, pembatasan lembur, serta penguatan dukungan manajerial dan program kesejahteraan untuk menekan kelelahan emosional dan stres kerja.
- d. perusahaan disarankan menerapkan strategi retensi dengan mengelola indikator awal *turnover intention*, meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja, menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan Generasi Z.

2. Saran Teoritis

- a. Penelitian selanjutnya disarankan meningkatkan jumlah responden agar lebih representatif serta mempertimbangkan fokus berdasarkan wilayah, sektor industri, atau jenis pekerjaan tertentu demi pemetaan yang lebih spesifik.
- b. Peneliti berikutnya dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel baru, menggunakan pendekatan mediasi atau moderasi, maupun menerapkan *mixed-method* untuk mendapatkan temuan yang lebih komprehensif dan relevan dengan dinamika dunia kerja modern.

REFERENSI

- Aisy, R., & Ghifary, M. T. (2023). *Implementasi kebijakan kesejahteraan karyawan Gen Z dalam menanggulangi burnout di lingkungan kerja*. Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi, 1(12), 71–80.
- Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Turnover intention dapat mempengaruhi kualitas kinerja perusahaan*. CV Pena Persada.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dudija, N., Naibaho, S., & Wibowo, S. B. (2024). Enhancing performance: The role of organizational culture, commitment, and support in Indonesian paper industry. *Jurnal Psikologi*, 51(2), 141–157. <https://doi.org/10.22146/jpsi.81915>
- Erfeni, Y., Isyandi, I., & Garnasih, R. L. (2023). Pengaruh lingkungan kerja non fisik, kompensasi, dan pelatihan karyawan terhadap employee engagement melalui kepuasan kerja pada Bank Tabungan Negara Pekanbaru. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 5(1), 1–9.
- Fachrurazi, H., Rinaldi, K., Jenita, Purnomo, Y. J., Harto, B., & Dwijayanti, A. (2021). *Teori dan konsep manajemen sumber daya manusia*. Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Febriyanthi, P. A., Fetty, P., Sary, S. S., & Pd, M. (2024). The effect of career development and work life balance toward intention to stay on Generation Z in Bandung Raya. *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*, 4(1), 1109–1120. <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc>
- Hariani, M. (2022). Pengaruh organization citizenship behavior dan kepuasan kerja terhadap turnover intention. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 3(1), 6–11.
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan Amos Lisrel PLS* (H. Mintardja, Ed.). Intermedia Personalia Utama.
- Hilasseba, D., & Rozaq, K. (2024). The influence of work life balance on turnover intention through organizational commitment (on employees of Forwarding Company in East Java). *International Journal*

- of Social Science and Education Research Studies, 4(7). <https://doi.org/10.55677/ijssers/V0417Y2024-13>
- Husniati, R., Supriadi, Y. N., & Ali, S. (2024). The work life balance and job embeddedness on turnover intention: The role of organizational commitment as intervening. *Quality–Access to Success*, 25(198).
- IDN Times. (2024). *Indonesian Gen Z Report 2024*.
- Jakpat. (2024). *Understanding Gen Z: Preference in the workplace*.
- Jakpat. (2024). *Gen Z characteristics & behaviors*.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization*, 14, 323–327.
- Kheng, B. K., Alexander, D., & Wijaya, R. (2024). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap turnover karyawan Gen Z di Palembang. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(1).
- Majka, M. (2023). *Why Gen Z prefers remote work and dislikes the traditional office?*
- Purwatiningsih, E., & Sawitri, H. S. R. (2021). Analysis on the effect of work-life balance and career development on turnover intention for millennial generations. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(15), 80–88.
- Remote. (2024). *Global Life-Work Balance Index*. <https://remote.com/resources/research/global-life-work-balance-index>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (Updated 18th ed.). Pearson Education.
- Rosita, S., Aira, D. M. F., Hendriyaldi, Tialonawarmi, & Setiawan, W. J. (2024). *Buku ajar manajemen sumber daya manusia*. WIDA.
- Sandi, H. H., & Erlin, N. A. (2023). Pengaruh worklife balance dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan generasi milenial. *Journal of Comprehensive Science*, 2(3), 832–841.
- Saputra, E. K., Zainiyah, Z., Abriyoso, O., & Rizki, M. (2022). Pengaruh kompensasi terhadap turnover intention karyawan pada PT. Bintan Megah Abadi. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(2), 1491–1500.
- Saraswati, F., & Indiyati, D. (2022). The Influence off Non-Physical Work Environment and Work Stress on Job Performance of Gen Z: A Research Framework. *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development*.
- Sari, S. Y., Aima, M. H., & Zefriyenni. (2024). *Mengurai turnover intention: Strategi mempertahankan karyawan*. CV Gita Lentera.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Refika Aditama.
- Septianini, R. (2024). Pengaruh work-life balance dan stres kerja terhadap turnover intention karyawan Gen Z di wilayah Kabupaten Bekasi. *Cemerlang: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 4(4), 212–224.
- Sinaga, B. A., & Parapat, R. E. (2024). Analisis pengaruh dimensi work–life balance terhadap intensi turnover karyawan pada generasi milenial (Y). *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(6), 4706–4720. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i6.2034>
- Soelistya, D., Desembrianita, E., & Tafrihi, W. (2021). *Strong point kinerja karyawan: Motivasi kunci implementasi kompensasi dan lingkungan kerja*. Nizamia Learning Center.
- Suhakim, A. I., & Badrianto, Y. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA)*, 1(2), 137–146.
- Supiani, S., Nurdin, N., Syahid, A., & Fakhurrozi, H. (2022). Manajemen sumber daya manusia pada UPT Perpustakaan Universitas Tadulako Palu. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 1(2), 13–25.
- Syamsina, J. N. R. I., & Putri, R. K. (2024). The influence of work discipline and compensation on employee performance at the Office of the Ministry of Religion of West Java Province. *International Journal of Economics, Business and Innovation Research*, 3(3), 1–9.
- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: Evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 1041–1065.
- Wardani, L. M. I., & Firmansyah, R. (2021). *Work life balance para pekerja buruh*. PT Nasya Expanding Management.
- Wardhana, A. (2022). *Manajemen sumber daya manusia di era digital 4.0*. Eureka Media Aksara.
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku organisasi*. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia.