

Pengaruh Rewards Terhadap Turnover Intention Dengan Job Burnout Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Generasi Milenial dan Z Di Indonesia

The Effect of Rewards on Turnover Intention with Job Burnout as an Intervening Variable in Millennial and Z Generation Employees in Indonesia

Arin Melati Puspita Maharani 1¹, Nidya Dudija 2²

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

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

Abstrak

Penelitian ini meneliti bagaimana *rewards* finansial dan non-finansial berdampak pada *turnover intention*, dengan *job burnout* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini berfokus pada tenaga kerja generasi milenial dan Gen Z yang bekerja di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan non-probabilitas dengan pengambilan sampel purposif, menentukan ukuran sampel minimum melalui rumus Hair. Penelitian ini mengumpulkan data dari 224 partisipan dan menggunakan metodologi kuantitatif yang dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling - Partial Least Square* (SEM-PLS). Temuan penelitian menunjukkan bahwa *rewards* dan *job burnout* secara khusus berdampak pada *turnover intention*, dengan *job burnout* bertindak sebagai variabel mediasi yang signifikan antara *rewards* dan *turnover intention*. Meskipun penelitian yang ada telah menyelidiki hubungan antara *rewards*, *job burnout*, dan *turnover intention*, temuannya masih belum konsisten di berbagai penelitian. Penelitian sebelumnya meneliti bagaimana *job burnout* mempengaruhi *turnover intention*, khususnya di kalangan pekerja Gen Z. Penelitian ini memperluas penelitian sebelumnya dengan memasukkan penghargaan sebagai variabel tambahan dan memperluas fokus untuk memasukkan karyawan milenial, yang saat ini mewakili segmen tenaga kerja yang dominan.

Kata Kunci- Intensi *turnover*, kelelahan kerja, penghargaan

I. PENDAHULUAN

Sebagai negara dengan jumlah penduduk terbesar keempat di dunia, Indonesia menghadapi tugas penting untuk memanfaatkan keunggulan demografinya. Dengan proyeksi yang mengindikasikan kemunculan Indonesia sebagai negara maju pada tahun 2045, negara ini harus mengelola sumber daya manusianya secara strategis, terutama berfokus pada tenaga kerja milenial dan Gen Z, yang saat ini merupakan sebagian besar profesional yang bekerja. Berdasarkan data dari Worldmetrics, pada tahun 2025, Generasi Milenial diprediksi akan mencapai sekitar 75% dari total angkatan kerja, sementara Generasi Z akan mencapai sekitar 30% (Alves, 2024; Eser, 2024). Dominasi kedua generasi ini tentu saja menjadi peluang sekaligus tantangan bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang memiliki karakteristik yang beragam.

Perubahan karakter dan pola pikir pada masing-masing generasi akan membawa dinamika baru dalam dunia kerja. Generasi milenial dikenal lebih fokus pada pengembangan karir, sedangkan Generasi Z lebih fokus pada nilai-nilai etika perusahaan atau lingkungan tempat mereka bekerja (Alves, 2024). Perbedaan prioritas ini menunjukkan bahwa strategi pengelolaan karyawan tidak bisa lagi disamaratakan. Jika perusahaan tidak memahami secara mendalam karakteristik karyawannya, maka pemanfaatan bonus demografi dapat gagal dan berujung pada hambatan dalam mencapai visi besar Indonesia Emas 2045.

Tantangan yang signifikan muncul ketika organisasi gagal memahami karakteristik tempat kerja karyawan yang lebih muda, terutama terkait *turnover intention*. Penelitian terbaru oleh Rohmah (2022) mengungkapkan bahwa meskipun 43,21% tenaga kerja milenial menyatakan kesediaan untuk berpindah pekerjaan jika tidak puas, persentase yang lebih tinggi dari pekerja Gen Z (69,35%) memiliki sentimen yang sama. Masalah *turnover intention* menimbulkan risiko besar bagi perusahaan, yang memengaruhi stabilitas organisasi, kinerja operasional, dan dinamika tempat kerja. Situasi ini menjadi lebih memprihatinkan mengingat karyawan Gen Z menunjukkan masa kerja yang lebih pendek dan frekuensi berpindah kerja yang

lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan milenial.

Faktor-faktor yang menyebabkan *turnover intention* sangat beragam, mulai dari kurangnya perhatian terhadap kondisi mental karyawan, ketidakpuasan kerja, dan kurangnya kesempatan pengembangan karir hingga rendahnya sistem *rewards* yang diberikan perusahaan (Nurkarimah & Rositawati, 2023). Dalam hal ini, penghargaan merupakan hal yang penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif. Penghargaan finansial atau non-finansial yang tepat dapat meningkatkan loyalitas, motivasi, dan prestasi kerja karyawan (Juwendy & Hendriati, 2020). Ketika penghargaan tidak diberikan sesuai dengan harapan dan tanggung jawab, karyawan akan merasakan kelelahan yang berlebihan dalam bekerja.

Pada karyawan Milenial dan Generasi Z, kejenuhan kerja (*job burnout*) merupakan kondisi psikologis yang sering dialami karyawan. Menurut survei Deloitte (2024), 53% karyawan Generasi Milenial dan 51% karyawan Generasi Z mengatakan bahwa pemicu utama terjadinya *job burnout* adalah rendahnya pemberian *reward* oleh perusahaan. Pekerja biasanya menunjukkan penurunan motivasi, hasil kerja yang lebih rendah, dan meningkatnya niat untuk berpindah kerja ketika burnout terjadi. Fenomena ini berdampak negatif pada anggota staf individu dan organisasi mereka, terutama melalui penurunan kinerja dan beban keuangan untuk merekrut dan melatih personel pengganti (Gallup, 2023; Talentics, 2023).

Beberapa penelitian mendukung hubungan antara *rewards*, *job burnout*, dan *turnover intention*. Ketika *rewards* tidak sesuai dengan harapan dan tanggung jawab serta beban kerja yang diberikan, karyawan merasa tidak dihargai dan cenderung mengalami *burnout* secara emosional dan fisik (Akgunduz et al., 2020; Hoyos & Serna, 2021; Koo et al., 2020). Ketika organisasi gagal mengatasi kejenuhan kerja secara efektif, karyawan cenderung mengembangkan niat untuk berpindah kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus menerapkan sistem penghargaan yang komprehensif yang melampaui kompensasi material dan mencakup pengakuan emosional dan pengakuan atas kontribusi karyawan.

Penelitian ini menyelidiki bagaimana *rewards* mempengaruhi *turnover intention* di kalangan karyawan milenial dan Gen Z di Indonesia, dengan *job burnout* sebagai *variabel intervening*. Temuan ini bertujuan untuk membantu perusahaan mengembangkan strategi manajemen SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan yang lebih selaras dengan preferensi generasi tenaga kerja saat ini.

II. TINJAUAN LITERATUR

Berbagai penelitian telah menunjukkan korelasi terbalik antara *rewards* dan *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Akgunduz et al. (2020) menemukan bahwa karyawan industri jasa terutama memutuskan untuk meninggalkan posisi mereka karena *rewards* emosional yang tidak memadai, khususnya kurangnya pengakuan dan peluang promosi. Hal ini sejalan dengan pendapat Hoyos & Serna, (2021), yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa pemberian penghargaan emosional dan material yang sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diberikan serta stabil dalam pemberiannya dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, sekaligus meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Pada industri mebel, Dewi & Mansyur (2022) mengungkapkan bahwa rendahnya kualitas kerja karyawan dapat terjadi karena ketidakpuasan karyawan terhadap penghargaan yang mereka terima dari perusahaan, yang berakibat pada meningkatnya *turnover intention* pada karyawan. Temuan terbaru oleh Gunawan et al. (2024) yang meneliti sektor pertambangan sejalan dengan penelitian sebelumnya, yang menunjukkan bahwa *rewards* moneter dan non-moneter secara efektif mengurangi *turnover intention* karyawan. Bukti ini menggarisbawahi bagaimana sistem penghargaan yang tepat memainkan peran penting dalam retensi karyawan, kinerja, dan memperkuat komitmen organisasi.

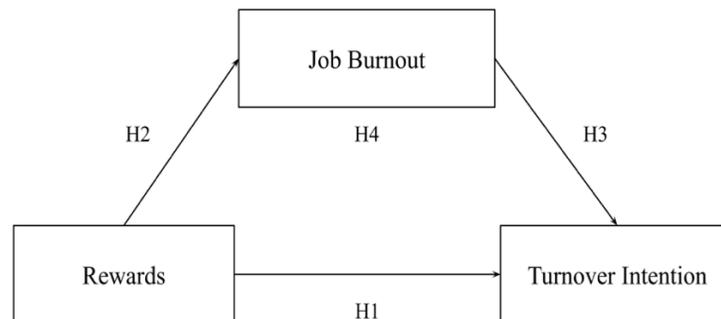
H1: *Rewards* secara signifikan dan negatif mempengaruhi *Turnover Intention* di antara karyawan Milenial dan Generasi Z di Indonesia.

Penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan yang signifikan dan negatif antara *rewards* dan *job burnout*. Wirati et al. (2020) menyatakan bahwa industri kesehatan merupakan sektor yang paling rentan terhadap karyawan yang mengalami *job burnout* karena minimnya penghargaan sementara beban kerja mereka sangat tinggi. Penelitian Koo et al. (2020) menunjukkan bahwa penghargaan emosional dan material secara signifikan mengurangi kejenuhan kerja di sektor jasa. Temuan ini menyoroti betapa pentingnya kondisi internal perusahaan yang mendukung ketika karyawan berinteraksi dengan pelanggan. Ketika perusahaan gagal mempertahankan kondisi internal yang mendukung, kenyamanan karyawan akan berkurang, yang berujung pada berkurangnya kualitas layanan bagi konsumen. Prabowo & Nurhayati, (2024), dalam penelitiannya pada industri keuangan, menunjukkan bahwa pemberian *reward* yang tepat dapat meningkatkan semangat kerja dan mengurangi *burnout*. Berdasarkan ketiga penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* yang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diterima akan menjadi hal yang penting dalam mencegah terjadinya *burnout* pada karyawan.

H2: *Rewards* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Job Burnout* pada karyawan Milenial dan Generasi Z di Indonesia.

Penelitian telah menunjukkan korelasi positif yang jelas antara *job burnout* dan *turnover intention*. Penelitian oleh Salama et al. (2022) yang meneliti sektor perhotelan mengungkapkan bahwa jam kerja yang diperpanjang, kekurangan staf, dan umpan balik yang tidak memadai dari perusahaan dan pelanggan berkontribusi pada peningkatan kelelahan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar. Demikian pula, Mulvi et al. (2024) menemukan bahwa pekerja ritel mengalami kejenuhan kerja yang substansial karena interaksi yang konstan dengan kepribadian pelanggan yang beragam, mengharuskan mereka untuk menangani situasi yang tidak dapat diprediksi selama *shift* kerja mereka, yang meningkatkan intensi perputaran karyawan di sektor ini. Penelitian oleh Lee et al. (2024) yang meneliti sektor kesehatan selama pandemi mengungkapkan bahwa beban kerja yang berlebihan akibat volume pasien yang tinggi berkontribusi pada kelelahan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan niat untuk berpindah kerja di antara staf. Studi menunjukkan korelasi langsung: tingkat *job burnout* yang lebih tinggi menyebabkan peningkatan tingkat pengunduran diri karyawan. Hal ini menyoroti mengapa organisasi harus memprioritaskan kesejahteraan mental dan fisik tenaga kerja mereka untuk menjaga kestabilan operasi dengan mengurangi pergantian karyawan.

H3: *Job burnout* secara signifikan dan positif mempengaruhi *turnover intention* di kalangan karyawan Indonesia pada Generasi Milenial dan Generasi Z.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Penelitian yang meneliti hubungan antara *job burnout*, *rewards*, dan *turnover intention* telah menghasilkan temuan yang beragam karena berbagai faktor kontekstual. Penelitian oleh Prabowo & Nurhayati (2024) di sektor keuangan menunjukkan bahwa *rewards* material dan emosional yang tidak memadai dari organisasi menyebabkan kelelahan karyawan, yang kemudian meningkatkan *turnover intention* di antara anggota staf. Demikian pula, Koo et al. (2020) menemukan bahwa beban kerja yang berlebihan tanpa *rewards* emosional dan material yang sesuai mengakibatkan kejenuhan kerja dan meningkatkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan alternatif di sektor perhotelan. Investigasi yang kontras oleh Puspitasari et al. (2024) di sektor farmasi mengungkapkan bahwa *job burnout* memiliki pengaruh minimal terhadap *turnover intention* ketika karyawan menerima *rewards* yang sebanding dengan beban kerja yang berat. Temuan yang bertentangan ini mungkin disebabkan oleh faktor-faktor seperti perbedaan spesifik industri, efektivitas sistem *rewards* perusahaan, atau variabel kontekstual lainnya.

H4: *Rewards* secara signifikan dan negatif mempengaruhi *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Job Burnout* pada karyawan Milenial dan Generasi Z di Indonesia.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini memperluas kerangka teori yang sudah ada dengan memasukkan variabel-variabel tambahan dan memperluas cakupannya untuk meneliti bagaimana *rewards* mempengaruhi *turnover intention* dengan *job burnout* sebagai faktor mediasi. Para peneliti berfokus untuk menganalisis tiga variabel kunci ini di antara karyawan muda Indonesia. Pengumpulan data dilakukan melalui survei online yang berisi 40 pernyataan negatif, yang diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin. Analisis menggunakan metodologi *partial least square-structural equation model* (PLS-SEM). Setiap variabel dievaluasi melalui dimensi dan indikator tertentu, seperti yang diuraikan di bawah ini.

Tabel 1. Operasional Variabel

Indikator	Kode	Pernyataan	Sumber
Rewards			
Financial Rewards			
Gaji dan tunjangan	R1	Saya merasa gaji yang diperoleh dari pekerjaan saya tidak sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya	(Armstrong & Michael, 2020; Nwazor & Thompson, 2020)
	R2	Saya merasa bonus yang diperoleh dari pekerjaan saya tidak sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya	
	R3	Gaji yang saya terima dari tempat saya bekerja sering kali tidak tepat waktu	
	R4	Selama saya bekerja, saya belum pernah mengalami kenaikan gaji	
	R5	Saya merasa penerimaan gaji setiap bulannya tidak teratur	
	R6	Saya merasa perusahaan kurang memberikan saya peluang untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan karir	
Peluang untuk melakukan perencanaan karir jangka panjang	R7	Saya merasa perusahaan kurang terbuka mengenai peluang untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi	
	R8	Saya merasa perusahaan kurang memberikan peluang untuk saya melakukan pengembangan diri	
	R9	Tempat saya bekerja tidak memberikan fasilitas yang layak pada karyawannya	
Memberikan fasilitas kepada karyawan	R10	Perusahaan tempat saya bekerja tidak memberikan asuransi kesehatan pada karyawannya	
	R11	Perusahaan tempat saya bekerja tidak memberikan saya kebebasan untuk mengambil cuti bekerja	
	R12	Perusahaan tempat saya bekerja tidak menyediakan tunjangan pensiun jika saya sudah purna tugas	
Non-Financial Rewards			
Pemberian pengakuan atas pencapaian kerja	R13	Perusahaan tempat saya bekerja tidak menyediakan tunjangan pensiun jika saya sudah purna tugas	
	R14	Saya tidak menerima pujian atas pencapaian saya dalam pekerjaan	
Peluang untuk pengembangan diri	R15	Saya tidak menerima pengakuan sesuai dengan kontribusi saya terhadap pekerjaan	
	R16	Saya tidak memiliki kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi jabatan	
Desain kerja yang memuaskan	R17	Saya tidak menerima pelatihan untuk mengembangkan kinerja saya agar memberikan hasil dan pelayanan terbaik pada perusahaan dan pelanggan	

Lingkungan kerja yang berkualitas	R18	Saya merasa saya melakukan banyak pekerjaan di luar dari tanggung jawab sebenarnya	
	R19	Saya merasa kurang nyaman dengan lingkungan kerja saya sehingga menghambat saya dalam melakukan pekerjaan dengan baik	

Job Burnout

Exhaustion			
Kelelahan secara fisik karena adanya tekanan di tempat kerja	JB20	Saya merasa lelah pada saat pulang bekerja	(Bravo et al., 2021; Maslach et al., 1997)
Kelelahan secara emosional karena adanya tekanan di tempat kerja	JB21	Saya merasa lelah saat bangun di pagi hari dan harus menghadapi hari untuk bekerja	
	JB22	Saya merasa terkuras secara emosional dari pekerjaan saya	
	JB23	Saya merasa lelah karena harus bekerja sepanjang hari	
	JB24	Saya merasa lelah dengan pekerjaan saya	
Cynicism			
Menunjukkan sikap sinis (<i>cynicism</i>)/tidak peduli terhadap pekerjaan	JB25	Saya ingin melakukan pekerjaan saya dengan tenang tanpa ada gangguan	
Menunjukkan sikap tidak merasa tidak memiliki keterikatan dengan pekerjaan	JB26	Saya tidak begitu peduli dengan pekerjaan saya	
	JB27	Saya ragu terhadap makna dan nilai dari pekerjaan saya	
	JB28	Saya merasa minat saya untuk bekerja semakin berkurang	
	JB29	Saya merasa semangat saya untuk bekerja semakin berkurang	
Professional Efficiency			
	JB30	Saya merasa kurang mampu untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul dalam pekerjaan saya	
Kepuasan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan untuk mengukur tingkat kepercayaan diri terhadap kemampuan pribadi	JB31	Saya merasa belum sepenuhnya berkontribusi efektif terhadap keberlangsungan perusahaan	
	JB32	Saya merasa belum cukup baik dalam melakukan pekerjaan saya	
	JB33	Saya merasa kurang puas dengan pencapaian dalam pekerjaan saya	
	JB34	Saya merasa belum melakukan banyak hal yang menguntungkan untuk perusahaan	
	JB35	Saya merasa kurang yakin untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik	

Turnover Intention

Intention to Quit			
Pertimbangan meninggalkan perusahaan tempat saya bekerja dalam	TI36	Jika terdapat perusahaan lebih baik, saya akan memilih bekerja di perusahaan tersebut	(Mobley et al., 1978; Skelton et al., 2020; Zhang et al., 2022)
	TI37	Jika saya dapat memilih lagi, saya tidak akan bekerja di perusahaan ini	

waktu dekat.

Intention to Search

Pertimbangan untuk mencari pekerjaan yang lain	TI38	Saya sedang mencoba mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat
	TI39	Saya berniat untuk mencari pekerjaan baru dalam satu tahun ke depan

Thinking to Quit

Berpikir untuk keluar dari perusahaan	TI40	Saya berpikir untuk mengundurkan diri dari perusahaan saya
	TI41	Saya berpikir untuk keluar dari perusahaan tempat saya bekerja saat ini

Sumber: data yang diproses

Penelitian ini menggunakan beberapa variabel kunci dengan dimensi yang berbeda. Untuk *rewards*, aspek *financial* dan *non-financial* diperiksa. Penilaian terhadap *job burnout* mencakup tiga komponen: *exhaustion*, *cynicism*, dan *professional efficiency*. Sementara itu, *turnover intention* dievaluasi melalui tiga elemen: *intention to quit*, *intention to search*, dan *thinking to quit*. Para partisipan memberikan respon dengan menggunakan skala *Likert* 5 poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Total indikator dalam penelitian ini adalah 15, dengan menggunakan rumus Hair et al. (2019) karena penelitian yang tidak diketahui secara pasti jumlah sampelnya maka dihitung dengan rumus tersebut maka sampel minimal yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 150 responden. Metodologi penelitian ini menggunakan PLS-SEM (*partial least square-structural equation model*) untuk analisis data.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Total responden dalam penelitian ini adalah 224 orang, termasuk karyawan generasi Milenial dan Z di Indonesia. Sebagian besar responden yang mengisi kuesioner ini berusia 23-28 tahun (30,8%), dengan latar belakang pendidikan terbanyak adalah sarjana (64,4%) dan telah bekerja 1-5 tahun (50,2%) di perusahaan yang tersebar di seluruh Indonesia. Penelitian ini menguji dua model dengan menggunakan PLS-SEM: *outer* dan *inner model*. Item-item individual dinilai validitas dan reliabilitasnya melalui evaluasi *outer model*. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2, item-item dianggap dapat diterima ketika nilainya melebihi 0,7.

Tabel 2. Uji Validitas

<i>Rewards</i>		<i>Job Burnout</i>		<i>Turnover Intention</i>	
<i>Item</i>	<i>Loading Factor</i>	<i>Item</i>	<i>Loading Factor</i>	<i>Item</i>	<i>Loading Factor</i>
R1	0.899	JB1	0.730	TI1	0.897
R2	0.892	JB2	0.848	TI2	0.904
R3	0.878	JB3	0.865	TI3	0.912
R4	0.865	JB4	0.822	TI4	0.901
R5	0.874	JB5	0.849	TI5	0.933
R6	0.893	JB6	0.412	TI6	0.934
R7	0.873	JB7	0.845		
R8	0.875	JB8	0.852		
R9	0.889	JB9	0.872		
R10	0.874	JB10	0.852		
R11	0.886	JB11	0.856		
R12	0.841	JB12	0.816		
R13	0.866	JB13	0.824		
R14	0.889	JB14	0.831		
R15	0.873	JB15	0.814		
R16	0.877	JB16	0.865		
R17	0.871				
R18	0.886				
R19	0.905				

Sumber: data yang diproses

Analisis *outer model* pada Tabel 2 menunjukkan bahwa satu *item* (Z6) pada variabel kejenuhan kerja memiliki muatan faktor di bawah 0,7. Setelah menghapus *item* yang tidak memenuhi syarat ini, pengujian

outer model dilakukan lagi untuk memastikan semua nilai yang tersisa memenuhi ambang batas yang disyaratkan.

Tabel 3. Uji Validitas

<i>Rewards</i>		<i>Job Burnout</i>		<i>Turnover Intention</i>	
<i>Item</i>	<i>Loading Factor</i>	<i>Item</i>	<i>Loading Factor</i>	<i>Item</i>	<i>Loading Factor</i>
R1	0.899	JB1	0.730	TI1	0.897
R2	0.892	JB2	0.848	TI2	0.904
R3	0.878	JB3	0.865	TI3	0.912
R4	0.865	JB4	0.822	TI4	0.901
R5	0.874	JB5	0.849	TI5	0.933
R6	0.893	JB7	0.845	TI6	0.934
R7	0.873	JB8	0.852		
R8	0.875	JB9	0.872		
R9	0.889	JB10	0.852		
R10	0.874	JB11	0.856		
R11	0.886	JB12	0.816		
R12	0.841	JB13	0.824		
R13	0.866	JB14	0.831		
R14	0.889	JB15	0.814		
R15	0.873	JB16	0.865		
R16	0.877				
R17	0.871				
R18	0.886				
R19	0.905				

Sumber: data yang diproses

Tabel 3 menunjukkan bahwa semua *item* dengan nilai di atas 0,7 memenuhi kriteria yang disyaratkan. Tabel 4 menampilkan hasil uji reliabilitas, yang dinilai dengan menggunakan ukuran *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Baik nilai *cronbach's alpha* maupun *composite reliability* harus melebihi 0,7 untuk menetapkan reliabilitas.

Tabel 4. Uji Reabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
Rewards	0.984	0.984	0.985	0.773
Job Burnout	0.96	0.961	0.968	0.834
Turnover Intention	0.969	0.97	0.972	0.7

Sumber: data yang diproses

Analisis reliabilitas menunjukkan hasil yang memuaskan, dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* melebihi 0,7 untuk semua variabel. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* melebihi 0,5 di semua ukuran, yang menegaskan bahwa variabel-variabel penelitian memenuhi ambang batas reliabilitas dan validitas yang dapat diterima.

Penelitian ini mengevaluasi model penelitian dan menguji hipotesis melalui analisis *model internal*. Korelasi model menunjukkan kecocokan yang memadai dengan SRMR 0,043, melebihi ambang batas 0,010. Analisis menunjukkan nilai *Q square* sebesar 0,807 untuk *turnover intention* dan 0,86 untuk *job burnout*, keduanya melebihi 0, yang menegaskan relevansi prediktif model. Tabel 5 di bawah ini menunjukkan hasil pengujian hipotesis.

Tabel 5. Uji Hipotesis

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Direct Effect					
R > TI	-0.348	-0.361	0.115	3.02	0.003
R > JB	-0.928	-0.929	0.017	54.574	0.000

JB	>	0.594	0.582	0.113	5.267	0.000
TI						
Indirect Effect						
R > JB		-0.552	-0.539	0.1	5.49	0.000
> TI						

Sumber: data yang diproses

Analisis statistik yang disajikan pada Tabel 5 mengonfirmasi semua hipotesis, sebagaimana ditunjukkan oleh *T statistics* yang melebihi 1,96 dan *P value* di bawah 0,05. Temuan ini memvalidasi hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang pada awalnya diusulkan dalam model.

Analisis data menunjukkan korelasi negatif yang substansial antara *rewards* dan *turnover intention*. Secara khusus, ketika perusahaan-perusahaan di Indonesia memberikan penghargaan yang lebih tinggi kepada tenaga kerja milenial dan Gen Z mereka, para karyawan ini cenderung untuk tidak mencari pekerjaan di tempat lain. Dominasi responden pada penelitian ini berusia 23 hingga 33 tahun yang memiliki masa kerja antara 1 hingga 5 tahun. Berdasarkan karakteristik tersebut mayoritas dari responden ada pada fase pengembangan karir, karyawan memiliki harapan tinggi terhadap perusahaan dalam pengakuan atas pencapaian kerja, keadilan promosi, dan transparansi sistem kompensasi. Maka dari itu, jika harapan tersebut tidak terpenuhi, kecenderungan mereka untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap akan memenehi harapannya pun akan meningkat. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mengindikasikan bahwa *rewards* materi dan emosional yang tidak memadai dari organisasi menyebabkan peningkatan *turnover intention* di kalangan karyawan (Akgunduz et al., 2020). Penelitian oleh Hoyos & Serna (2021) memperkuat temuan ini, menunjukkan bahwa *turnover intention* menurun ketika *rewards* sesuai dengan beban kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menyoroti pentingnya *financial* dan *non-financial rewards* dalam retensi karyawan dalam organisasi (Dewi & Mansyur, 2022; Gunawan et al., 2024).

Pengujian hipotesis menunjukkan adanya hubungan negatif yang signifikan antara *rewards* dan *job burnout*. Ketika organisasi secara konsisten memberikan *rewards* finansial dan non-finansial yang memadai kepada karyawan mereka, hal ini secara efektif mengurangi *burnout* di tempat kerja. Hal ini terjadi karena kompensasi yang sesuai dengan beban kerja membantu karyawan mengelola stres terkait pekerjaan mereka dengan lebih baik. Pemberian *reward* yang sesuai akan semakin meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, hal ini juga berpengaruh terhadap kondisi psikologis karyawan yang harus fokus terhadap perusahaan dan selalu memperhatikan kondisi setiap karyawan untuk menjaga stabilitas perusahaan (Hoyos & Serna, 2021). Penelitian yang ada telah menunjukkan bahwa penerapan *reward* secara signifikan mempengaruhi tingkat *job burnout* yang dialami oleh pekerja (Prabowo & Nurhayati, 2024; Wirati et al., 2020)

Pengujian hipotesis mengungkapkan bahwa *job burnout* berkorelasi langsung dengan *turnover intention*. Secara khusus, karyawan yang mengalami tingkat *job burnout* yang lebih tinggi menunjukkan peningkatan keinginan untuk meninggalkan tempat kerja mereka saat ini. Responden yang mengalami kelelahan kerja yang berkelanjutan menjadikan mereka kehilangan makna dalam pekerjaan, ketidakpuasan terhadap hasil kerja serta cenderung tidak lagi merasakan ketertarikan emosional terhadap pekerjaannya dalam perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, yang menunjukkan bahwa ketika pekerja menghadapi beban kerja yang berlebihan, mereka mengalami kelelahan yang lebih besar, yang mengarah pada niat yang lebih kuat untuk meninggalkan organisasi mereka (Lee et al., 2024; Mulvi et al., 2024; Salama et al., 2022).

Pengujian hipotesis terakhir menunjukkan hubungan negatif yang signifikan antara *rewards* dan *turnover intention* ketika dimediasi oleh *job burnout*. Hal ini mengindikasikan bahwa *rewards* secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi retensi karyawan dengan menurunkan tingkat *job burnout*. Temuan tersebut mempertegas bahwa pemberian *rewards* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, namun berpengaruh secara tidak langsung yang penting melalui pengaruhnya dalam menurunkan tekanan *burnout*. Sejalan dengan karakteristik responden pada penelitian yang sebagian besar merupakan karyawan berusia 23 hingga 33 tahun dengan masa kerja 1 hingga 5 tahun, yang berada pada fase aktif untuk mengembangkan karir. Pada tahap ini karyawan muda tidak hanya mengharapkan kompensasi, namun mereka mencari tempat kerja yang akan memberikan nilai lebih baik dalam bentuk lingkungan kerja yang suportif, peluang pengembangan karir, dan keseimbangan kehidupan kerja. Jika harapan dan kebutuhan tersebut tidak tercapai karyawan lebih mudah mengalami *burnout* pada fase ini, dan meningkatkan keinginan mereka untuk mencari tempat kerja baru. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian oleh Koo et al. (2020) dan Prabowo & Nurhayati (2024), yang menunjukkan bahwa

rewards yang tidak memadai menyebabkan peningkatan *job burnout* karyawan, yang pada akhirnya menghasilkan *turnover intention* yang lebih tinggi.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Fenomena *turnover intention* di kalangan milenial dan Generasi Z sangat merugikan kedua belah pihak karena karyawan harus menanggung kondisi mental yang tidak stabil akibat tekanan kerja yang tinggi. Di saat yang sama, perusahaan harus menanggung biaya yang lebih besar untuk perekrutan karyawan karena banyak karyawan yang memilih untuk keluar dari perusahaan. Organisasi harus membina hubungan karyawan yang positif dengan memastikan hak-hak moneter dan non-moneter untuk mengamankan loyalitas di tempat kerja. Analisis menunjukkan adanya interaksi timbal balik di antara ketiga variabel tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung, sesuai dengan hipotesis awal. Studi ini menekankan bahwa penerapan strategi *rewards* yang seimbang secara efektif mengurangi *job burnout* dan *turnover intention*, terutama di kalangan tenaga kerja milenial dan Gen Z di Indonesia. Wawasan ini membantu perusahaan mengoptimalkan sistem penghargaan mereka dan memantau kejenuhan karyawan sambil memberikan dukungan emosional yang diperlukan. Studi lebih lanjut harus menyelidiki faktor-faktor tambahan yang mempengaruhi *turnover intention* di berbagai sektor industri untuk meningkatkan kemampuan generalisasi dari temuan ini.



REFERENSI

- Akgunduz, Y., Adan Gök, Ö., & Alkan, C. (2020). The effects of rewards and proactive personality on turnover intentions and meaning of work in hotel businesses. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 170–183. <https://doi.org/10.1177/1467358419841097>
- Alves, B. (2024). *Gen Z in the Workplace: Statistics and 2024 Trends*. JobToday.Com. <https://jobtoday.com/us/blog/gen-z-in-the-workplace-statistics-and-2024-trends/>
- Armstrong, & Michael. (2020). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. www.koganpage.com
- Bravo, D. M., Suárez-Falcón, J. C., Bianchi, J. M., Segura-Vargas, M. A., & Ruiz, F. J. (2021). Psychometric properties and measurement invariance of the maslach burnout inventory–general survey in Colombia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105118>
- Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world*.
- Dewi, S. R., & Mansyur, A. (2022). TURNOVER INTENTION: EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND REWARD. *Jurnal Ekonomi*, 11(03), 2022. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Eser, A. (2024, July 23). *Generation Z to Baby Boomers: Diverse Workforce Statistics Revealed*. Worldmetrics.Org. <https://worldmetrics.org/generations-in-workforce-statistics/>
- Gallup. (2023). *State of The Global Workplace Report*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/404693/generation-disconnected-data-gen-workplace.aspx>
- Gunawan, H., Pala, R., Tijjjang, B., Razak, M., & Qur'ani, B. (2024). Global challenges of the mining industry: Effect of job insecurity and reward on turnover intention through job satisfaction. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2555>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS EIGHTH EDITION*. www.cengage.com/highered
- Hoyos, C. A., & Serna, C. A. (2021). Rewards and faculty turnover: An individual differences approach. *Cogent Education*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2020.1863170>
- Juwendy, B., & Hendriati, Y. (2020). ANALISIS PENGARUH REWARD, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA PT. INDO NINIKI. *Jurnal Rekaman*, 4(1), 38.
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21(4), 371–401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Lee, J. E., Kim, S. R., & Chun, B. C. (2024). Impact of the COVID-19 pandemic on infection control nurses: A path analysis of job stress, burnout, and turnover intention. *American Journal of Infection Control*, 52(6), 683–687. <https://doi.org/10.1016/j.ajic.2024.01.001>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. (1997). *The Maslach Burnout Inventory Manual*. <https://www.researchgate.net/publication/277816643>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 63, Issue 4).
- Mulvi, A. N. A., Emilisa, N., & Sandra, A. M. (2024). *PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN JOB BURNOUT TERHADAP INTENTION TO QUIT DENGAN PSYCHOLOGICAL DISTRESS SEBAGAI VARIABEL MEDIASI*.
- Nurkarimah, A., & Rositawati, S. (2023). Pengaruh Work Life Balance terhadap Turnover Intention pada Karyawan Milenial Perusahaan Startup Digital Kota Bandung. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 3(2), 705–712. <https://doi.org/10.29313/bcsps.v3i2.7314>
- Nwaozor, H. O., & Thompson, C. C. (2020). *Capacity Building Needs of Principals for Management of Federal Unity Schools ... PRINCIPALS' REWARD MANAGEMENT STRATEGIES AS A CORRELATE TO STAFF PERFORMANCE IN SECONDARY SCHOOLS IN DELTA STATE, NIGERIA*.
- Prabowo, A. A., & Nurhayati, I. (2024). *THE EFFECT OF APPRAISAL AND REWARD SYSTEM, WORK HOURS, AND TIME PRESSURE, ON TURNOVER INTENTION THROUGH BURNOUT AS AN INTERVENING VARIABLE* (Vol. 17, Issue 2).
- Puspitasari, E. D., Riyadi, S., & Halik, A. (2024). *The Effects of Workload and Compensation on Turnover Intention With Burnout as An Intervening Variable Among Millennial Employees of PT. KGM*. 3(1), 2961–712. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i1.516>
- Rohmah, F. (2022, September 30). *Perkara Pekerjaan Ideal, Gen Z dan Milenial Sampingkan Gaji*. Tirto.Id. <https://tirto.id/perkara-pekerjaan-ideal-gen-z-dan-milenial-sampingkan-gaji-gwEli>

- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of Work Stress and Job Burnout on Turnover Intentions among Hotel Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>
- Skelton, A. R., Nattress, D., & Dwyer, R. J. (2020). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49), 101–117. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2018-0069>
- Talents. (2023). *Mengenal Job Burnout, Cara Mengidentifikasi dan Menanganinya*. Talents. <https://talents.id/resources/blog/job-burnout/>
- Wirati, N. P. R., Wati, N. M. N., & Saraswati, N. L. G. I. (2020). Hubungan Burnout Dengan Motivasi Kerja Perawat Pelaksana. *Jurnal Kepemimpinan Dan Manajemen Keperawatan*, 3(1). <https://doi.org/10.26594/jkkm.v3.i1.468>
- Zhang, X., Zhang, W., Xue, L., Xu, Z., Tian, Z., Wei, C., Zhang, Y., Zhihuan, D., & Gao, S. (2022). *The influence of professional identity, job satisfaction, burnout on turnover intention among village public health service providers in China in the context of COVID-: A cross-sectional study*.

