

# PENGARUH KOMPENSASI DAN *BURNOUT* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN GENERASI Z DI INDONESIA

Chintia Damayanti<sup>1</sup>, Puspita Wulansari<sup>2</sup>

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi  
dan Bisnis, Universitas Telkom

[chintiadamayanti@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:chintiadamayanti@student.telkomuniversity.ac.id) [puspitawulansari@telkomuniversity.ac.id](mailto:puspitawulansari@telkomuniversity.ac.id)

---

## Abstrak

*Turnover intention* pada Generasi Z di Indonesia menjadi isu penting dalam dinamika ketenagakerjaan. Generasi ini memiliki ekspektasi tinggi terhadap kompensasi yang adil dan sensitif terhadap tekanan kerja. Tingginya niat berpindah kerja pada kelompok ini menjadi tantangan bagi perusahaan, terutama ketika kompensasi dinilai tidak memadai dan burnout meningkat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei terhadap 240 responden Generasi Z yang memiliki pengalaman kerja di berbagai sektor. Analisis dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS) untuk menguji pengaruh kompensasi dan *burnout* terhadap *turnover intention*. Selain itu, uji *multigroup analysis* (MGA) dilakukan untuk melihat perbedaan pengaruh berdasarkan gender.

Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, artinya peningkatan kompensasi dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar. Sebaliknya, burnout berpengaruh positif dan signifikan, sehingga semakin tinggi tingkat kelelahan emosional dan psikologis, semakin tinggi pula *turnover intention*. Kompensasi terbukti menjadi faktor paling dominan dibanding *burnout*. Namun, MGA tidak menemukan perbedaan signifikan antara pria dan wanita dalam memoderasi hubungan antarvariabel.

Secara teoretis, temuan ini memperkaya literatur mengenai perilaku kerja Generasi Z, khususnya terkait faktor yang memengaruhi keputusan bertahan atau meninggalkan pekerjaan. Secara praktis, perusahaan perlu meninjau kebijakan kompensasi sekaligus mengelola burnout secara efektif. Langkah ini tidak hanya menekan *turnover intention*, tetapi juga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Kompensasi, *Burnout*, *Turnover Intention*, Pria, Wanita, Karyawan Generasi Z

---

## Abstract

*Turnover intention among Generation Z in Indonesia has become a critical issue in today's workforce dynamics. This generation is known for its high expectations regarding fair compensation and its sensitivity to work-related pressure. The high turnover intention within this group poses a challenge for companies, particularly when compensation is perceived as inadequate and burnout levels are high.*

*This study adopts a quantitative approach through a survey involving 240 Generation Z respondents with work experience across various industries. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS) to examine the effects of compensation and burnout on turnover intention. In addition, multigroup analysis (MGA) was applied to assess potential differences in these effects based on gender.*

*The findings reveal that compensation has a negative and significant effect on turnover intention, indicating that higher compensation tends to reduce employees' intention to leave. Conversely, burnout shows a positive and significant effect, meaning that increased emotional and psychological exhaustion raises turnover intention. Compensation emerged as the most dominant factor compared to burnout. However, MGA results indicate no significant gender differences in moderating the relationships between variables.*

*Theoretically, this research enriches the literature on Generation Z's work behavior, particularly concerning the factors influencing their decision to stay or leave. Practically, the findings imply that companies should review and optimize compensation policies while implementing effective strategies to manage burnout. Such efforts can reduce turnover intention and foster a healthy, productive, and sustainable work environment.*

**Keywords:** Compensation, Burnout, Turnover Intention, Men, Women, Generation Z Employees

---

## I. PENDAHULUAN

Generasi Z merupakan kelompok usia yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, dan saat ini menjadi bagian yang semakin besar dari angkatan kerja di Indonesia (Rainer, 2023). Berbeda dengan generasi sebelumnya, Generasi Z memiliki ekspektasi kerja yang lebih tinggi terhadap fleksibilitas, keseimbangan hidup, serta kompensasi yang sesuai dengan kontribusi mereka (Deloitte, 2022). Namun, berbagai survei menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* pada generasi ini cukup tinggi, di mana sebagian besar dari mereka berencana pindah pekerjaan dalam satu hingga dua tahun sejak bekerja. Menurut data dari APINDO (2023), sekitar 78% perusahaan di Indonesia mengaku kesulitan mempertahankan karyawan Generasi Z, yang menyebabkan peningkatan biaya rekrutmen dan penurunan produktivitas. Salah satu faktor utama yang mendorong niat berpindah kerja pada Generasi Z adalah ketidakpuasan terhadap kompensasi dan tingginya tingkat *burnout*. Gaji yang tidak sesuai

deskripsi pekerjaan, beban kerja berlebih, dan kelelahan emosional menjadi pemicu utama niat mengundurkan diri (Annur, 2022; GALLUP, 2022). *Burnout* bahkan lebih tinggi terjadi pada karyawan perempuan dan usia muda, yang cenderung mengalami stres kerja kronis. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompensasi dan burnout memiliki hubungan signifikan terhadap *turnover intention*, namun belum banyak yang secara khusus meneliti dinamika ini pada Generasi Z di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memahami secara spesifik bagaimana kompensasi dan burnout memengaruhi niat karyawan Generasi Z untuk meninggalkan pekerjaannya, sehingga dapat memberikan dasar bagi strategi manajemen SDM yang lebih adaptif dan relevan.

## II. TINJAUAN LITERATUR

### 2.1 Definisi dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan disiplin ilmu dan praktik yang mengelola tenaga kerja sebagai aset strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut berbagai perspektif, MSDM mencakup fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja (Yuliani, 2023; Marnis, 2008; Silaen et al., 2022). Selain bertujuan meningkatkan efisiensi operasional dan kesejahteraan karyawan, MSDM juga berfokus pada pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan untuk membentuk hubungan kerja yang harmonis dan mendukung produktivitas serta kontribusi organisasi secara menyeluruh.

Dalam kerangka MSDM, kompensasi tidak hanya dilihat sebagai imbalan finansial, melainkan sebagai indikator keadilan organisasi yang memengaruhi kepuasan, motivasi, dan loyalitas karyawan (Novi & Susanti, 2020). Kompensasi yang adil dapat menekan *turnover intention*, namun studi terdahulu cenderung menggunakan pendekatan konvensional yang belum sepenuhnya mencerminkan karakteristik dan ekspektasi Generasi Z di era digital. Generasi Z menuntut sistem kompensasi yang transparan dan relevan secara nilai, sehingga pengukuran keadilan dalam sistem reward perlu diperbarui.

### 2.2 Teori Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang menelaah bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi saling berinteraksi dan memengaruhi dinamika kerja serta kinerja organisasi (Robbins & Judge, 2021; Thian, 2021). Konsep ini mencakup kebiasaan kerja, desain organisasi, budaya, dan faktor eksternal yang membentuk efektivitas operasional. Dalam konteks Generasi Z, perilaku organisasi menjadi semakin kompleks akibat digitalisasi dan pergeseran ekspektasi terhadap fleksibilitas dan kesejahteraan kerja (Dudija et al., 2023). Penelitian ini mengadopsi teori perilaku organisasi untuk menjelaskan bagaimana tekanan lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan dapat memicu *burnout*, yang berdampak signifikan terhadap *turnover intention*. Kritik terhadap model klasik diperlukan untuk memahami respons psikososial karyawan muda serta merumuskan strategi manajemen SDM yang lebih adaptif dan relevan di era modern. Telah terbukti bahwa komunikasi karyawan secara internal dan eksternal merupakan hal yang krusial untuk dapat bersaing secara global (Fernando dan Wulansari, 2021).

### 2.3 Turnover Intention

Turnover dapat dipahami sebagai keputusan individu untuk mengakhiri keterikatannya dengan suatu organisasi, yang umumnya dipicu oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja atau dipengaruhi oleh faktor eksternal lainnya (Hidayat & Wulansari, 2025). Kartono (2017:44) menjelaskan bahwa *turnover intention* merupakan niat atau dorongan yang muncul pada diri karyawan untuk secara sukarela meninggalkan perusahaan atau organisasi, yang kemudian diwujudkan sebagai langkah nyata untuk memutus hubungan kerja dengan entitas tersebut. Selaras dengan hal tersebut, Hasibuan (2014:209) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kehendak karyawan untuk mengakhiri masa kerjanya di suatu perusahaan, yang umumnya dilakukan melalui pengajuan surat pengunduran diri secara formal.

Dengan demikian, konsep *turnover intention* dalam literatur manajemen sumber daya manusia menekankan aspek intensi atau niat sebelum terjadinya perilaku aktual berpindah kerja. Pemahaman ini penting karena *turnover intention* seringkali menjadi indikator awal dari kemungkinan *turnover* yang sebenarnya. Identifikasi faktor-faktor penyebab *turnover intention*, baik yang bersifat internal seperti kepuasan kerja dan motivasi, maupun eksternal seperti peluang kerja baru atau lingkungan kerja yang tidak kondusif, dapat membantu organisasi dalam merumuskan strategi retensi karyawan yang efektif.

### 2.4 Kompensasi

Kompensasi dapat dipahami sebagai bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai pengakuan atas pengorbanan waktu, tenaga, dan kontribusi mereka dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Drastyana, 2021). Menurut Widyaningrum (2019:37), kompensasi juga berfungsi sebagai wujud apresiasi atau ucapan terima kasih dari organisasi kepada karyawan atas dedikasi dan kinerja yang mereka berikan. Pandangan serupa disampaikan oleh Ikhwandudin & Wulansari (2025), yang mendefinisikan kompensasi sebagai segala bentuk penerimaan—baik finansial maupun non-finansial—yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas usaha dan kontribusi yang telah mereka lakukan. Temuan penelitian Damayanti & Wulansari (2024) turut menegaskan bahwa kompensasi dipandang sebagai bentuk penghargaan perusahaan terhadap karyawannya.

Sejumlah penelitian empiris memperlihatkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Manopo et al. (2023) menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang memadai dapat menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Novi & Susanti (2020) serta Dewi & Santosa (2023) yang menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara kompensasi dan *turnover intention*. Artinya, persepsi karyawan terhadap keadilan dan kelayakan kompensasi berperan penting dalam membentuk niat mereka untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan. Namun demikian, data yang digunakan oleh Novi & Susanti (2020) sebagian besar bersumber dari perusahaan dengan model operasional tradisional, sehingga penerapannya pada karakteristik dan preferensi kerja Generasi Z di Indonesia masih memerlukan pengujian lebih lanjut agar dapat memberikan gambaran yang lebih relevan dan kontekstual.

## 2.5 Burnout

*Burnout* merupakan kondisi psikologis yang ditandai oleh kelelahan fisik maupun mental yang ekstrem, penurunan motivasi, serta perasaan tidak mampu memenuhi tuntutan pekerjaan yang dihadapi (Vee, 2023). Keadaan ini umumnya muncul akibat tekanan dan stres yang berlangsung secara terus-menerus, sehingga mengakibatkan berkurangnya minat, energi, dan efektivitas kerja individu. Penelitian yang dilakukan oleh Bai et al. (2023) menunjukkan bahwa tingkat *burnout* yang tinggi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini terjadi karena *burnout* memicu penurunan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kemungkinan mereka untuk meninggalkan pekerjaannya.

Sejalan dengan temuan tersebut, Aseptia & Pramitasari (2022) mengungkapkan bahwa sindrom *burnout* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, khususnya di kalangan karyawan wanita yang sering kali menghadapi beban kerja ganda. Penelitian Özkan (2022) juga menegaskan bahwa *burnout* menjadi salah satu faktor yang mendorong tingginya *turnover intention*, terutama di kalangan pekerja muda yang cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja dan kesejahteraan. Selain itu, Salama et al. (2022) menemukan adanya hubungan langsung antara tingkat *burnout* yang tinggi dengan peningkatan *turnover intention*, menandakan bahwa beban emosional dan psikologis yang berlebihan dapat secara signifikan memengaruhi keputusan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Dengan demikian, literatur yang ada secara konsisten menunjukkan bahwa *burnout* bukan hanya masalah kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga memiliki implikasi strategis bagi retensi tenaga kerja. Mengelola faktor penyebab *burnout*, seperti beban kerja berlebihan, kurangnya dukungan sosial, dan minimnya keseimbangan kehidupan kerja, menjadi langkah penting bagi organisasi untuk menekan tingkat *turnover intention*.

## 2.6 Gender

Peran gender dalam dinamika dunia kerja telah menjadi salah satu aspek penting yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau berpindah ke tempat kerja lain. Hasil penelitian Scanlan & Still (2019) mengindikasikan bahwa pria dan wanita menunjukkan tingkat sensitivitas yang berbeda terhadap faktor kompensasi dalam menentukan keputusan mereka untuk bertahan di suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Ningrum et al. (2024) lebih lanjut mengungkapkan bahwa karyawan wanita cenderung memberikan perhatian lebih besar pada aspek kompensasi yang mencakup manfaat tambahan, seperti tunjangan kesehatan, fasilitas kesejahteraan, serta fleksibilitas jam kerja, dibandingkan karyawan pria.

Temuan serupa juga diperoleh dari penelitian Natasya & Prabowo (2024), yang menunjukkan bahwa persepsi terhadap kompensasi yang adil memiliki pengaruh yang lebih kuat dalam menurunkan *turnover intention* pada karyawan wanita dibandingkan pria. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi keadilan kompensasi dapat menjadi faktor motivasional yang lebih signifikan bagi wanita dalam mempertahankan keterikatan kerja. Meskipun demikian, studi yang dilakukan oleh Santoso et al. (2023) menemukan bahwa variabel gender tidak memberikan pengaruh yang signifikan dalam memoderasi hubungan antara kompensasi dan *turnover intention*. Perbedaan hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengaruh gender terhadap keterkaitan antara kompensasi dan niat berpindah kerja masih memerlukan kajian lebih lanjut dengan mempertimbangkan konteks industri, budaya kerja, serta karakteristik generasi tenaga kerja yang terlibat.

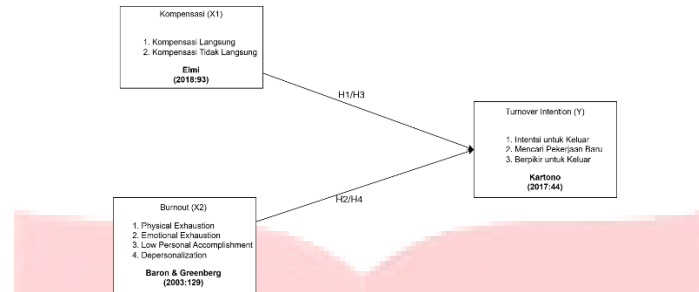
## 2.7 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini berfokus pada kelompok Generasi Z di Indonesia dengan tujuan untuk mengkaji pengaruh kompensasi dan *burnout* terhadap *turnover intention*. Dalam konteks ini, kompensasi dipahami sebagai bentuk imbalan, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang diberikan organisasi kepada karyawan, meliputi gaji pokok, insentif, bonus, tunjangan, asuransi, cuti, serta fasilitas pendukung kerja lainnya (Elmi, 2018). Sementara itu, *burnout* didefinisikan sebagai kondisi kelelahan fisik dan emosional yang disertai dengan menurunnya pencapaian pribadi, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja individu (Alam, 2022; Baron & Greenberg, 2003).

Adapun *turnover intention* merujuk pada niat karyawan untuk secara sukarela mengakhiri hubungan kerja dengan organisasi. Menurut Kartono (2017), konsep ini mencakup tiga dimensi, yaitu intensi untuk meninggalkan pekerjaan, upaya pencarian peluang kerja baru, serta pemikiran atau rencana untuk mengajukan pengunduran diri.

Berdasarkan landasan teoritis tersebut, peneliti mengembangkan model konseptual yang memposisikan kompensasi dan *burnout* sebagai variabel independen, sedangkan *turnover intention* menjadi variabel dependen, dengan fokus analisis pada konteks Generasi Z. Model ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antarvariabel dan implikasinya terhadap strategi retensi karyawan pada generasi tenaga kerja ini.

d



Gambar 1 Kerangka Pemikiran  
Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Kerangka pemikiran penelitian ini dibangun berdasarkan sintesis berbagai literatur mutakhir yang membahas keterkaitan antara kompensasi, *burnout*, dan *turnover intention* pada Generasi Z di Indonesia. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kompensasi tidak hanya dipandang sebagai bentuk imbalan finansial, tetapi juga sebagai indikator persepsi keadilan organisasi yang berperan penting dalam membentuk loyalitas dan kepuasan kerja karyawan (Novi & Susanti, 2020). Ketidakseimbangan atau ketidakadilan dalam sistem kompensasi berpotensi memicu munculnya *burnout*, suatu kondisi yang ditandai oleh kelelahan fisik dan emosional berkepanjangan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan *turnover intention* (Bai et al., 2023).

Model konseptual yang diajukan dalam penelitian ini mengasumsikan adanya pengaruh langsung kompensasi terhadap *turnover intention*, serta pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh *burnout*. Dengan demikian, kompensasi dapat memengaruhi niat berpindah kerja baik secara langsung melalui persepsi penghargaan dan keadilan, maupun secara tidak langsung melalui pengurangan atau peningkatan risiko *burnout*. Pemahaman ini menjadi landasan strategis bagi perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif dan responsif terhadap karakteristik unik Generasi Z, sehingga organisasi dapat mengoptimalkan retensi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

## 2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran dan maksud yang hendak didapatkan, maka penulis merumuskan hipotesis seperti berikut:

- H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di Indonesia.
- H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh signifikan *burnout* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia
- H<sub>3</sub>: Tidak ada perbedaan pengaruh kompensasi terhadap turnover intention karyawan generasi Z karyawan pria dan wanita.
- H<sub>4</sub>: Tidak ada perbedaan pengaruh burnout terhadap turnover intention karyawan generasi Z karyawan pria dan wanita

## III. METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, di mana pengumpulan data dilakukan melalui distribusi kuesioner secara daring kepada 240 responden dari kalangan Generasi Z yang telah memiliki pengalaman kerja di berbagai sektor industri di Indonesia. Jenis penelitian yang digunakan bersifat kausal komparatif, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara variabel kompensasi dan *burnout* terhadap *turnover intention*, serta menilai peran gender sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut (Abdullah et al., 2022).

Untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel, penelitian ini menggunakan teknik analisis *path analysis* dengan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS), yang memungkinkan pengujian model struktural secara simultan (Sarwono, 2012). Selain itu, penelitian ini juga memiliki sifat deskriptif karena memaparkan karakteristik responden serta menggambarkan tingkat persepsi mereka terhadap masing-masing variabel yang diteliti (Kusumastuti et al., 2020). Pendekatan ganda ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pola hubungan antarvariabel, sekaligus memperkaya pemahaman tentang profil responden yang menjadi fokus penelitian.



### 3.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah individu yang termasuk dalam kategori Generasi Z, yaitu mereka yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, yang pada saat ini menjadi kelompok demografis terbesar di Indonesia. Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu metode pengambilan sampel yang secara sengaja memilih responden berdasarkan kriteria tertentu, sehingga tidak memberikan kesempatan yang sama kepada setiap anggota populasi untuk terpilih sebagai sampel (Sugiyono, 2013). Pemilihan teknik ini dipertimbangkan karena memungkinkan peneliti untuk mendapatkan responden yang relevan dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Dalam konteks penelitian ini, peneliti menetapkan karakteristik sampel secara spesifik untuk memastikan keterwakilan populasi yang akurat. Penetapan karakteristik tersebut bertujuan agar responden yang terpilih benar-benar mencerminkan profil Generasi Z yang telah memiliki pengalaman kerja, sehingga data yang diperoleh dapat menggambarkan hubungan antara variabel yang diteliti secara lebih valid dan reliabel. Berikut disajikan rincian karakteristik sampel yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Generasi Z berusia 18 – 29 tahun.
2. Karyawan aktif dengan minimal 6 bulan pengalaman kerja.
3. Bergender pria dan wanita

Ukuran sampel dihitung dengan rumus Hair et al. (2021) untuk menentukan jumlah sampel yang lebih representatif dengan mengkalikan jumlah indikator pada penelitian ini yang berjumlah 240 dengan 10 dengan hasil perhitungan 240 responden. Menurut Hair et al. (2021) dalam model jalur PLS, ukuran sampel ditentukan oleh aturan praktis yang menetapkan bahwa ukuran sampel harus setidaknya 10 kali jumlah variabel independen yang terlibat dalam regresi paling kompleks model, baik dalam model pengukuran maupun struktural.

### 3.2 Pengumpulan Data dan Sumber Data

Penelitian ini memanfaatkan dua jenis data, yaitu primer dan sekunder, guna menunjang analisis terhadap variabel kompensasi, *burnout*, dan *turnover intention*. Data primer didefinisikan sebagai informasi yang dikumpulkan langsung dari sumber utama seperti survei, eksperimen, atau wawancara (Abdullah et al., 2022:62; Balaka, 2022:21), dan dalam konteks penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner daring menggunakan platform Google Forms kepada Generasi Z yang telah bekerja di Indonesia, guna menjangkau responden secara luas dan memudahkan pengolahan data secara otomatis. Sementara itu, data sekunder diperoleh secara tidak langsung dari berbagai referensi tertulis seperti buku, jurnal, artikel, serta dokumen digital yang relevan dengan objek penelitian, yang digunakan untuk memperkuat landasan teori dan mendukung analisis fenomena *turnover intention* pada Generasi Z di Indonesia (Abdullah et al., 2022:62; Pasaribu et al., 2022).

### 3.3 Teknik Analisis Data

Penelitian ini memanfaatkan analisis deskriptif untuk menilai sejauh mana variabel kompensasi dan *burnout* memengaruhi niat berpindah kerja (*turnover intention*) pada Generasi Z di Indonesia. Selanjutnya, metode *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan guna menguji hubungan antarvariabel secara simultan dalam satu kerangka model analisis (Hamid & Anwar, 2019). Pengolahan data dilakukan dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4, yang memungkinkan dilakukannya analisis komprehensif melalui tahapan *outer model* mencakup uji validitas konstruk, reliabilitas, *R-square*, *F-square*, serta *Goodness of Fit*. Pada tahap *inner model*, analisis difokuskan pada pengungkapan hubungan langsung maupun tidak langsung antara kompensasi dan *burnout* terhadap *turnover intention*.

Untuk mengidentifikasi adanya perbedaan pengaruh berdasarkan faktor gender dalam kelompok Generasi Z, penelitian ini menggunakan teknik *Multi Group Analysis* (MGA). Selain itu, analisis regresi berganda turut diterapkan untuk menilai pengaruh masing-masing variabel independen terhadap *turnover intention* secara terpisah. Pemilihan pendekatan SEM-PLS didasarkan pada kemampuannya dalam memberikan wawasan mendalam terhadap hubungan yang bersifat kompleks, sekaligus menjaga ketelitian metodologis. Dengan demikian, metode ini diharapkan mampu menghasilkan temuan yang memiliki relevansi ganda, baik sebagai kontribusi akademis maupun sebagai acuan praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia (Ringle et al., 2020).

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan sampel yang digunakan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan *burnout* terhadap niat *turnover* karyawan Generasi Z di Indonesia, yang berdomisili di Kota Bandung dan belum menjalankan usaha. Metode pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner daring menggunakan Google Form, yang disebarkan kepada responden sebanyak 240 orang melalui media sosial WhatsApp, Instagram, dan Line. Berikut merupakan karakteristik sampel dalam penelitian ini yang disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel 1. Karakteristik Responden

| Jenis Kelamin | Total Responden | Persentase |
|---------------|-----------------|------------|
|---------------|-----------------|------------|

|                                       |                        |                   |
|---------------------------------------|------------------------|-------------------|
| Laki-laki                             | 120                    | 50,0%             |
| Perempuan                             | 120                    | 50,0%             |
| Total                                 | 240                    | 100%              |
| <b>Usia</b>                           | <b>Total Responden</b> | <b>Persentase</b> |
| 18 - 20 Tahun                         | 4                      | 1,7%              |
| 21 - 26 Tahun                         | 236                    | 98,3%             |
| Total                                 | 240                    | 100,0%            |
| <b>Pendidikan Terakhir</b>            | <b>Total Responden</b> | <b>Persentase</b> |
| SMA/Sederajat                         | 7                      | 2,9%              |
| Diploma                               | 15                     | 6,3%              |
| S1                                    | 154                    | 64,2%             |
| S2                                    | 60                     | 25,0%             |
| S3                                    | 4                      | 1,7%              |
| Total                                 | 240                    | 100,0%            |
| <b>Wilayah Provinsi Tempat Kerja</b>  | <b>Total Responden</b> | <b>Persentase</b> |
| DKI Jakarta                           | 24                     | 10,0%             |
| Jawa Barat                            | 43                     | 17,9%             |
| Kepulauan Riau                        | 3                      | 1,3%              |
| Daerah Istimewa Yogyakarta            | 11                     | 4,6%              |
| Jawa Tengah                           | 13                     | 5,4%              |
| Banten                                | 9                      | 3,8%              |
| Kalimantan Barat                      | 8                      | 3,3%              |
| Lampung                               | 8                      | 3,3%              |
| Riau                                  | 5                      | 2,1%              |
| Kalimantan Utara                      | 11                     | 4,6%              |
| Sulawesi Tengah                       | 4                      | 1,7%              |
| Bangka Belitung                       | 6                      | 2,5%              |
| Jambi                                 | 4                      | 1,7%              |
| Jawa Timur                            | 7                      | 2,9%              |
| Nanggroe Aceh Darussalam              | 6                      | 2,5%              |
| Sulawesi Tenggara                     | 7                      | 2,9%              |
| Sumatera Utara                        | 4                      | 1,7%              |
| Bali                                  | 8                      | 3,3%              |
| Kalimantan Selatan                    | 4                      | 1,7%              |
| Sumatera Selatan                      | 5                      | 2,1%              |
| Nusa Tenggara Timur                   | 5                      | 2,1%              |
| Maluku                                | 6                      | 2,5%              |
| Bengkulu                              | 5                      | 2,1%              |
| Maluku Utara                          | 4                      | 1,7%              |
| Nusa Tenggara Barat                   | 5                      | 2,1%              |
| Sumatera Barat                        | 3                      | 1,3%              |
| Gorontalo                             | 2                      | 0,8%              |
| Kalimantan Timur                      | 5                      | 2,1%              |
| Kalimantan Tengah                     | 3                      | 1,3%              |
| Papua Barat Daya                      | 1                      | 0,4%              |
| Papua                                 | 2                      | 0,8%              |
| Papua Barat                           | 1                      | 0,4%              |
| Papua Tengah                          | 1                      | 0,4%              |
| Papua Pegunungan                      | 1                      | 0,4%              |
| Sulawesi Barat                        | 1                      | 0,4%              |
| Sulawesi Utara                        | 3                      | 1,3%              |
| Papua Selatan                         | 1                      | 0,4%              |
| Sulawesi Selatan                      | 1                      | 0,4%              |
| Total                                 | 240                    | 100,0%            |
| <b>Status Karyawan</b>                | <b>Total Responden</b> | <b>Persentase</b> |
| Karyawan Tetap                        | 181                    | 75,4%             |
| Karyawan Kontrak                      | 59                     | 24,6%             |
| Total                                 | 240                    | 100,0%            |
| <b>Lama Bekerja</b>                   | <b>Total Responden</b> | <b>Persentase</b> |
| 1-2 Tahun                             | 127                    | 52,7%             |
| 3-5 Tahun                             | 104                    | 43,2%             |
| < 1 Tahun                             | 6                      | 2,5%              |
| > 5 Tahun                             | 4                      | 1,7%              |
| Total                                 | 241                    | 100,0%            |
| <b>Frekuensi Pergantian Pekerjaan</b> | <b>Total Responden</b> | <b>Persentase</b> |
| 1 Kali                                | 206                    | 85,8%             |
| Tidak pernah                          | 17                     | 7,1%              |
| > 1 kali                              | 17                     | 7,1%              |
| Total                                 | 240                    | 100,0%            |

Berdasarkan Tabel 1, ditinjau dari aspek jenis kelamin, jumlah responden laki-laki dan perempuan masing-masing tercatat sebanyak 120 orang (50,0%), sehingga distribusi responden dalam penelitian ini tergolong

seimbang antara pria dan wanita. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang 21–26 tahun sebanyak 236 orang (98,3%), sedangkan hanya 4 responden (1,7%) yang berusia 18–20 tahun. Seluruhnya termasuk dalam kelompok Generasi Z sesuai kriteria populasi penelitian.

Berdasarkan latar belakang pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan S1 dengan jumlah 154 orang (64,2%), diikuti lulusan S2 sebanyak 60 orang (25,0%), diploma sebanyak 15 orang (6,3%), lulusan SMA/ sederajat sebanyak 7 orang (2,9%), dan lulusan S3 sebanyak 4 orang (1,7%). Data ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan tinggi.

Dari segi wilayah domisili tempat kerja, responden tersebar di 36 provinsi di Indonesia. Lima provinsi dengan jumlah responden tertinggi adalah Jawa Barat (17,9%), DKI Jakarta (10,0%), Jawa Tengah (5,4%), Daerah Istimewa Yogyakarta (4,6%), dan Kalimantan Utara (4,6%), mencerminkan keragaman geografis yang luas pada penelitian ini.

Berdasarkan status pekerjaan, 181 responden (75,4%) merupakan karyawan tetap, sedangkan 59 responden (24,6%) adalah karyawan kontrak. Dari aspek lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja selama 1–2 tahun (52,7%), disusul yang bekerja 3–5 tahun (43,2%), kemudian <1 tahun (2,5%), dan >5 tahun (1,7%). Sementara itu, dalam hal pengalaman pergantian pekerjaan, sebanyak 206 responden (85,8%) pernah berganti pekerjaan satu kali, 17 responden (7,1%) tidak pernah berganti pekerjaan, dan 17 responden lainnya (7,1%) telah berganti pekerjaan lebih dari satu kali.

## 4.2 Analisis Deskriptif

Menurut Sahir (2021), analisis deskriptif merupakan salah satu teknik analisis data yang menggambarkan data yang telah dikumpulkan tanpa membuat kesimpulan yang dapat diterima secara umum. Dalam penelitian ini, hasil tanggapan responden diolah ke dalam bentuk garis kontinum seperti di Tabel 2 Klasifikasi Interpretasi Skor dibawahuntuk memudah interpretasi data.

Tabel 2. Klasifikasi Interpretasi Skor

| Persentase    | Kategori Penilaian              |
|---------------|---------------------------------|
| 20,0% - 36,0% | Sangat Tidak Baik/Sangat rendah |
| 36,1% - 52,0% | Tidak Baik/Rendah               |
| 52,1% - 68,0% | Cukup/Sedang                    |
| 68,1% - 84,0% | Baik/Tinggi                     |
| 84,1 - 100,0% | Sangat Baik/Sangat Tinggi       |

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Berikut merupakan hasil rekapitulasi jawaban responden terhadap setiap pernyataan pada variabel yang dipakai pada penelitian ini yang disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel 3. Deskripsi Variabel

| Item                      | STS | TS  | N  | S   | SS  | Skor Total   | Skor Ideal    | % Skor        |
|---------------------------|-----|-----|----|-----|-----|--------------|---------------|---------------|
| K1                        | 87  | 94  | 7  | 23  | 29  | 533          | 1.200         | 44,42%        |
| K2                        | 79  | 101 | 4  | 22  | 34  | 551          | 1.200         | 45,92%        |
| K3                        | 75  | 104 | 7  | 19  | 35  | 555          | 1.200         | 46,25%        |
| K4                        | 95  | 94  | 6  | 17  | 28  | 509          | 1.200         | 42,42%        |
| K5                        | 81  | 100 | 10 | 26  | 23  | 530          | 1.200         | 44,17%        |
| K6                        | 95  | 89  | 7  | 17  | 32  | 522          | 1.200         | 43,50%        |
| K7                        | 85  | 91  | 4  | 25  | 35  | 554          | 1.200         | 46,17%        |
| K8                        | 69  | 105 | 4  | 20  | 42  | 581          | 1.200         | 48,42%        |
| K9                        | 90  | 90  | 5  | 24  | 31  | 536          | 1.200         | 44,67%        |
| <b>Kompensasi</b>         |     |     |    |     |     | <b>4.871</b> | <b>10.800</b> | <b>45,10%</b> |
| Item                      | STS | TS  | N  | S   | SS  | Skor Total   | Skor Ideal    | % Skor        |
| B1                        | 24  | 17  | 9  | 98  | 92  | 937          | 1200          | 78,08%        |
| B2                        | 21  | 21  | 6  | 101 | 91  | 940          | 1200          | 78,33%        |
| B3                        | 23  | 22  | 7  | 99  | 89  | 929          | 1200          | 77,42%        |
| B4                        | 24  | 23  | 7  | 101 | 85  | 920          | 1200          | 76,67%        |
| B5                        | 18  | 26  | 7  | 103 | 86  | 933          | 1200          | 77,75%        |
| B6                        | 25  | 23  | 5  | 95  | 92  | 926          | 1200          | 77,17%        |
| B7                        | 32  | 22  | 4  | 108 | 74  | 890          | 1200          | 74,17%        |
| B8                        | 33  | 20  | 2  | 113 | 72  | 891          | 1200          | 74,25%        |
| <b>Burnout</b>            |     |     |    |     |     | <b>7366</b>  | <b>9600</b>   | <b>76,73%</b> |
| Item                      | STS | TS  | N  | S   | SS  | Skor Total   | Skor Ideal    | % Skor        |
| TI1                       | 27  | 12  | 2  | 90  | 109 | 962          | 1200          | 80,17%        |
| TI2                       | 19  | 21  | 7  | 92  | 101 | 955          | 1200          | 79,58%        |
| TI3                       | 24  | 20  | 8  | 96  | 92  | 932          | 1200          | 77,67%        |
| TI4                       | 25  | 17  | 3  | 96  | 99  | 947          | 1200          | 78,92%        |
| TI5                       | 24  | 16  | 8  | 105 | 87  | 935          | 1200          | 77,92%        |
| TI6                       | 27  | 16  | 9  | 102 | 86  | 924          | 1200          | 77,00%        |
| TI7                       | 30  | 17  | 6  | 128 | 59  | 889          | 1200          | 74,08%        |
| <b>Turnover Intention</b> |     |     |    |     |     | <b>6544</b>  | <b>8400</b>   | <b>77,90%</b> |

Sumber:Data Diolah Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 3, kompensasi mendapatkan skor rendah (45,10%), menunjukkan ketidakpuasan responden terhadap imbalan kerja. Sebaliknya, burnout (76,73%) dan turnover intention (77,90%) tercatat tinggi, mencerminkan tekanan kerja signifikan dan niat kuat untuk berpindah pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa rendahnya kompensasi dan tingginya burnout berperan sebagai faktor utama dalam mendorong keinginan untuk resign di kalangan Generasi Z.

### 4.3 Outer Model

Penelitian ini melakukan pengujian terhadap indikator-indikator pertanyaan dan hubungan variabel dalam model menggunakan uji *loading factor*, uji *Average Variance Extracted* (AVE), Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability (rho\_a dan rho\_c) yang akan disajikan dalam bentuk Tabel 4 Uji *Outer Model* berikut:

Tabel 4. Uji *Outer Model*

| Variabel           | Item Pernyataan | Loading Factor | AVE   | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|--------------------|-----------------|----------------|-------|------------------|-----------------------|
| Kompensasi         | K1              | 0,897          | 0,826 | 0,954            | 0,962                 |
|                    | K2              | 0,911          |       |                  |                       |
|                    | K3              | 0,926          |       |                  |                       |
|                    | K4              | 0,889          |       |                  |                       |
|                    | K5              | 0,918          |       |                  |                       |
|                    | K6              | 0,907          |       |                  |                       |
|                    | K7              | 0,921          |       |                  |                       |
|                    | K8              | 0,897          |       |                  |                       |
|                    | K9              | 0,911          |       |                  |                       |
| Burnout            | B1              | 0,865          | 0,758 | 0,974            | 0,977                 |
|                    | B2              | 0,867          |       |                  |                       |
|                    | B3              | 0,91           |       |                  |                       |
|                    | B4              | 0,879          |       |                  |                       |
|                    | B5              | 0,898          |       |                  |                       |
|                    | B6              | 0,907          |       |                  |                       |
|                    | B7              | 0,833          |       |                  |                       |
|                    | B8              | 0,802          |       |                  |                       |
| Turnover Intention | TI1             | 0,768          | 0,737 | 0,940            | 0,951                 |
|                    | TI2             | 0,862          |       |                  |                       |
|                    | TI3             | 0,861          |       |                  |                       |
|                    | TI4             | 0,844          |       |                  |                       |
|                    | TI5             | 0,88           |       |                  |                       |
|                    | TI6             | 0,891          |       |                  |                       |
|                    | TI7             | 0,897          |       |                  |                       |

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 4, seluruh item pernyataan pada instrumen penelitian memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator memberikan kontribusi yang signifikan terhadap konstruk yang diukur sehingga tidak ada item yang perlu dieliminasi. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada variabel kompensasi (0,651), *burnout* (0,717), dan *turnover intention* (0,745) mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 65% varians indikatornya. Dengan demikian, seluruh variabel dalam model telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Selain itu, seluruh konstruk menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang melebihi batas minimum yang disarankan. Secara rinci, variabel kompensasi memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,954 dan *Composite Reliability* sebesar 0,962; variabel *burnout* sebesar 0,974 dan 0,977; serta variabel *turnover intention* sebesar 0,940 dan 0,951. Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap indikator konsisten dalam mengukur konstruk yang dimaksud, serta instrumen penelitian memiliki stabilitas internal yang memadai untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya :

Tabel 5. Fornell-Larcker criterion & Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

| Fornell-Larcker criterion |         |            |                    | Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) |         |            |                    |
|---------------------------|---------|------------|--------------------|------------------------------------|---------|------------|--------------------|
|                           | Burnout | Kompensasi | Turnover Intention |                                    | Burnout | Kompensasi | Turnover Intention |
| Burnout                   | 0,871   |            |                    | Burnout                            |         |            |                    |
| Kompensasi                | -0,890  | 0,909      |                    | Kompensasi                         | 0,921   |            |                    |
| Turnover Intention        | 0,826   | -0,850     | 0,858              | Turnover Intention                 | 0,851   | 0,881      |                    |

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 4 diatas, dapat diketahui bahwa akar AVE untuk setiap konstruk berada pada diagonal tabel, yaitu *burnout* (0,871), kompensasi (0,909), dan *turnover intention* (0,858). Nilai-nilai ini lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya di baris dan kolom yang sama, misalnya korelasi *burnout* dengan Kompensasi sebesar -0,890 dan dengan *Turnover Intention* sebesar 0,826. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik, karena mampu membedakan dirinya



dari konstruk lain dalam model. Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) juga menunjukkan bahwa nilai korelasi rasio heterotrait-monotrait antara *burnout* dan kompensasi sebesar 0,921, yang sedikit melebihi ambang batas 0,90. Hal ini mengindikasikan adanya potensi tumpang tindih konsep antara kedua konstruk tersebut, meskipun secara teoritis keduanya berbeda. Nilai HTMT antara *burnout* dan *turnover intention* (0,851) berada tepat di ambang batas 0,85, sedangkan kompensasi dan *turnover intention* (0,881) masih berada dalam batas penerimaan  $< 0,90$ . Maka dari itu, secara keseluruhan, diskriminan validitas antar konstruk masih dapat diterima, namun hubungan antara *burnout* dan kompensasi perlu diperhatikan karena menunjukkan kedekatan konsep yang tinggi.

#### 4.4 Inner Model

##### 1. *R-Square* ( $R^2$ )

Tabel 6. Hasil Uji *R-Square* ( $R^2$ )

| Konstruk                  | Keterangan |
|---------------------------|------------|
| <i>Turnover Intention</i> | 0,746      |

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Berdasarkan hasil uji *R-square* yang disajikan pada Tabel 4.4, diketahui bahwa variabel kompensasi dan *burnout* secara bersama-sama mampu menjelaskan sebesar 74,6% varians pada konstruk *turnover intention*. Sementara itu, sisanya sebesar 25,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini. Nilai *R-square* tersebut termasuk dalam kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa model struktural yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik dalam menjelaskan perilaku *turnover intention* pada Generasi Z di Indonesia. Temuan ini juga memperkuat relevansi pemilihan variabel independen dalam penelitian, mengingat kontribusinya yang substansial terhadap penjelasan fenomena yang dikaji.

##### 2. *F-Square* ( $F^2$ )

Tabel 7. Hasil Uji *F-Square* ( $F^2$ )

| Hubungan                                               | Nilai $F^2$ | Kriteria |
|--------------------------------------------------------|-------------|----------|
| Kompensasi $\rightarrow$ <i>Turnover Intention</i>     | 0,252       | Kuat     |
| <i>Burnout</i> $\rightarrow$ <i>Turnover Intention</i> | 0,090       | Moderat  |

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Berdasarkan hasil uji *F-square* yang ditampilkan pada Tabel 4.5, diketahui bahwa hubungan antara kompensasi dan *turnover intention* memiliki nilai *F-square* sebesar 0,252. Nilai ini termasuk dalam kategori pengaruh yang kuat, yang mengindikasikan bahwa kompensasi berperan signifikan dalam membentuk niat Generasi Z untuk berpindah pekerjaan. Sementara itu, hubungan antara *burnout* dan *turnover intention* memperoleh nilai *F-square* sebesar 0,090, yang dikategorikan sebagai pengaruh moderat. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kedua variabel memiliki kontribusi terhadap pembentukan *turnover intention*, kompensasi memiliki pengaruh relatif lebih besar dibandingkan *burnout*. Dengan demikian, strategi pengelolaan SDM yang menitikberatkan pada optimalisasi sistem kompensasi berpotensi memberikan dampak yang lebih signifikan dalam menekan niat berpindah kerja di kalangan Generasi Z.

##### 3. *Goodness of Fit*

Tabel 8. *Goodness of Fit*

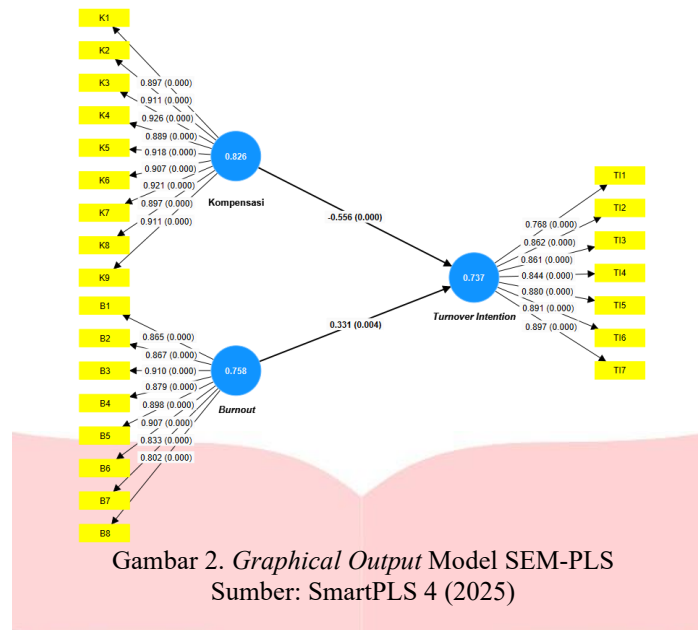
| Index  | Saturated model | Estimated model |
|--------|-----------------|-----------------|
| SRMR   | 0,053           | 0,053           |
| d_ ULS | 0,857           | 0,857           |
| d_ G   | 0,594           | 0,594           |
| NFI    | 0,894           | 0,894           |

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 4.6, nilai SRMR sebesar 0,053 untuk saturated maupun estimated model berada di bawah ambang batas 0,08 (Hair et al., 2020), menunjukkan spesifikasi model yang memadai. Nilai d\_ ULS (0,857) dan d\_ G (0,594) berada dalam rentang toleransi kecocokan. Sementara itu, nilai NFI sebesar 0,894 meski sedikit di bawah ambang 0,90 (Henseler et al., 2016), tetap menunjukkan tingkat kecocokan model yang dapat diterima. Dengan demikian, model dianggap fit dan layak untuk analisis selanjutnya.

#### 4.5 Uji Hipotesis Parsial

Nilai *path coefficient* dan *p-value* dalam model SEM-PLS yang diolah melalui SmartPLS 4 menjadi indikator utama untuk menilai arah dan signifikansi hubungan antara kompensasi dan *burnout* terhadap *turnover intention*, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 2 dibawah:



Dalam model ini, variabel kompensasi dan *burnout* masing-masing memberikan kontribusi terhadap variabel *turnover intention*. Untuk memperjelas besaran dan signifikansi pengaruh masing-masing variabel tersebut, berikut rincian hasil uji hipotesis parsial yang disajikan dalam bentuk Tabel 8 Uji Hipotesis Parsial dibawah ini:

Tabel 9. Uji Hipotesis Parsial

| Hipotesis | Variabel                                   | Path Coefficient | P-value |
|-----------|--------------------------------------------|------------------|---------|
| H1        | Kompensasi → <i>Turnover Intention</i>     | -0,556           | 0,000   |
| H2        | <i>Burnout</i> → <i>Turnover Intention</i> | 0,331            | 0,004   |

Sumber: Hasil Olahan Penulis (2025)

#### 4.6 Uji Multi Group Analysis (MGA)

Tabel 10 Uji Multi Group Analysis (MGA)

| Hipotesis | Variabel                                   | Difference (Pria - Wanita) | 1-tailed (Pria vs Wanita) p-value | 2-tailed (Pria vs Wanita) p value |
|-----------|--------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| H3        | Kompensasi → <i>Turnover Intention</i>     | 0,326                      | 0,056                             | 0,111                             |
| H4        | <i>Burnout</i> → <i>Turnover Intention</i> | 0,280                      | 0,081                             | 0,162                             |

Sumber: Hasil Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan hasil pengujian *Multi Group Analysis* (MGA), tidak ditemukan perbedaan signifikan dalam pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* antara karyawan pria dan wanita Generasi Z di Indonesia. Meskipun koefisien pengaruh lebih tinggi pada responden pria (0,326), nilai *p-value* sebesar 0,111 ( $> 0,05$ ) mengindikasikan bahwa perbedaan tersebut tidak signifikan secara statistik, sehingga H3 diterima. Pada pengujian H4, pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* diketahui lebih dirasakan oleh responden wanita (selisih koefisien sebesar 0,280), namun nilai *p-value* sebesar 0,162 ( $> 0,05$ ) menunjukkan bahwa perbedaan tersebut juga tidak signifikan secara statistik. Maka dari itu, tidak terdapat perbedaan pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* antara karyawan pria dan wanita, sehingga H4 diterima.

#### 4.7 Uji Hipotesis Simultan

Tabel 11 Uji Hipotesis Simultan

|                | Unstandardized coefficients | Standardized coefficients | SE       | T value | P value |
|----------------|-----------------------------|---------------------------|----------|---------|---------|
| Kompensasi     | -0,531                      | -0,605                    | 0,065    | 8,208   | 0,000   |
| <i>Burnout</i> | 0,261                       | 0,268                     | 0,072    | 3,637   | 0,000   |
| Intercept      | 40894,254                   | 0,000                     | 4121,516 | 9,922   | 0,000   |

Sumber: Hasil Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan hasil uji regresi berganda pada Tabel 4.8, kedua variabel independen kompensasi dan *burnout* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kompensasi mencatat nilai *standardized coefficient* sebesar -0,605 ( $T = 8,208$ ;  $p < 0,001$ ), yang menandakan pengaruh paling dominan, sementara *burnout* memiliki nilai sebesar 0,268 ( $T = 3,637$ ;  $p < 0,001$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan Generasi Z terhadap kualitas kompensasi secara nyata memengaruhi niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan, terutama jika kompensasi dirasakan kurang sesuai atau tidak menarik.

## 4.8 Pembahasan

### 4.8.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 240 responden dari Generasi Z, terdiri dari 120 laki-laki dan 120 perempuan, dengan keseimbangan gender yang dimaksudkan untuk menghindari bias dan mendukung validitas uji moderasi. Mayoritas berusia 21–26 tahun, mencerminkan kelompok usia kerja produktif awal, serta didominasi oleh lulusan S1 (154 orang), menunjukkan profil pendidikan tinggi yang relevan dengan pasar kerja. Responden berasal dari berbagai provinsi, dengan konsentrasi tertinggi di Jawa Barat dan DKI Jakarta, yang dikenal sebagai pusat urbanisasi dan aktivitas ekonomi. Status kerja didominasi oleh karyawan tetap (181 orang), sementara 59 lainnya berstatus kontrak, mencerminkan pola ketenagakerjaan muda di Indonesia. Sebanyak 206 responden tercatat telah berpindah kerja dalam satu tahun terakhir, mengindikasikan mobilitas tinggi yang berkorelasi dengan ekspektasi terhadap kompensasi, keseimbangan kerja, dan kecenderungan burnout—selaras dengan laporan Deloitte (2023) mengenai dinamika kerja di kalangan Generasi Z.

### 4.8.2 Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa Generasi Z di Indonesia memiliki persepsi beragam terhadap kondisi kerja. Kompensasi memperoleh skor rendah (45,10%), mencerminkan ketidakpuasan terhadap gaji, tunjangan, dan fasilitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi Z yang diteliti cenderung memiliki orientasi yang tinggi terhadap penghargaan finansial dan non-finansial, serta membandingkan paket kompensasi yang ditawarkan dengan standar pasar melalui informasi yang mudah diakses secara digital. *Burnout* berada dalam kategori tinggi (76,73%), mengindikasikan tekanan fisik dan emosional yang signifikan. Meskipun dikenal adaptif terhadap teknologi, Generasi Z dalam penelitian ini cenderung menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, terlebih pada fase awal karir. Tingginya *burnout* dapat mengindikasikan bahwa perusahaan belum sepenuhnya menyediakan dukungan psikologis atau fleksibilitas kerja yang memadai. *Turnover intention* mencatat skor tertinggi (77,90%), menandakan kecenderungan kuat untuk berpindah kerja. Karakteristik Generasi Z yang diteliti dalam penelitian ini, lebih terbuka terhadap peluang baru dan cenderung mencari pengalaman kerja yang sesuai dengan nilai personal membuat mereka lebih mudah mempertimbangkan untuk berpindah pekerjaan ketika merasa tidak puas.

### 4.8.3 Kompensasi Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SEM-PLS, ditemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia, dengan nilai *path coefficient* sebesar -0,556 dan *p-value* 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompensasi yang dirasakan karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Novi & Susanti (2020) yang juga mengidentifikasi adanya pengaruh negatif dan signifikan antara kompensasi dan *turnover intention*. Konsistensi hasil penelitian ini diperkuat oleh temuan Dewi & Santosa (2023) yang menegaskan bahwa kompensasi yang memadai mampu menurunkan niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya.

Sebaliknya, apabila kompensasi yang diterima karyawan tidak sebanding dengan kontribusi atau beban kerja mereka, potensi untuk mencari peluang kerja di organisasi lain akan meningkat (Effendi & Santosa, 2025). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Calista & Erdiansyah (2025) yang menyatakan bahwa sistem kompensasi yang adil, transparan, serta dilengkapi dengan penghargaan atas kinerja yang baik dapat menurunkan tingkat *turnover intention*, khususnya di kalangan Generasi Z. Dalam konteks Indonesia, pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* cenderung lebih kuat dibandingkan di negara maju, mengingat tekanan ekonomi dan peningkatan biaya hidup yang signifikan. Generasi Z di Indonesia umumnya menunjukkan preferensi untuk mencapai kestabilan finansial sebelum mempertimbangkan aspirasi karier yang lebih idealis, sehingga sensitivitas mereka terhadap aspek gaji dan manfaat finansial semakin mempertegas pengaruh negatif kompensasi terhadap *turnover intention*.

### 4.8.4 *Burnout* Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, burnout terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,331 dan *p-value* 0,004. Hal ini mengindikasikan bahwa tekanan kerja yang bersifat fisik maupun emosional, disertai penurunan motivasi, berkontribusi pada meningkatnya niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Temuan ini konsisten dengan penelitian Bai et al. (2023) yang mengungkapkan bahwa burnout berdampak signifikan terhadap *turnover intention*, di mana tingkat burnout yang tinggi mengarah pada penurunan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sehingga mendorong keputusan untuk berpindah kerja.

Hasil serupa juga diperoleh oleh Aseptia & Pramitasari (2022) serta Özkan (2022). Aseptia & Pramitasari (2022) menekankan bahwa sindrom burnout memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, khususnya di kalangan karyawan perempuan. Sementara itu, Özkan (2022) menyoroti bahwa pekerja muda, termasuk Generasi Z, memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas dan kesejahteraan kerja, sehingga lebih rentan terhadap dampak burnout.

#### 4.8.5 Pengaruh Gender terhadap Kompensasi antara *Turnover Intention*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan dalam pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* antara karyawan pria dan wanita. Uji *multi group analysis* (MGA) pada kedua kelompok menghasilkan perbedaan koefisien sebesar 0,326 dengan nilai *p-value* (2-tailed) sebesar 0,111 ( $> 0,05$ ), sehingga hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak.

Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Scanlan & Still (2019) yang melaporkan adanya perbedaan tingkat sensitivitas antara pria dan wanita terhadap faktor kompensasi dalam mempertahankan pekerjaan. Hasil ini juga berbeda dari temuan Natasya & Prabowo (2024) yang menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* lebih signifikan pada wanita dibandingkan pria.

Sebaliknya, hasil penelitian ini sejalan dengan Santoso et al. (2023) yang menyimpulkan bahwa gender tidak memoderasi hubungan antara kompensasi dan *turnover intention*. Dalam penelitian tersebut, karyawan pria maupun wanita menunjukkan pola respons serupa terhadap kompensasi dalam membentuk niat untuk meninggalkan pekerjaan.

Tidak adanya perbedaan signifikan dalam konteks Indonesia dapat dikaitkan dengan homogenitas ekspektasi finansial di kalangan Generasi Z. Di era digital, keterbukaan informasi terkait standar gaji dan sistem kompensasi melalui berbagai platform daring membuat persepsi terhadap kelayakan kompensasi menjadi relatif seragam lintas gender.

#### 4.8.6 Pengaruh Gender terhadap *Burnout* antara *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil *multi group analysis* (MGA), ditemukan adanya perbedaan nilai koefisien sebesar 0,280 antara kelompok pria dan wanita pada hubungan antara *burnout* dan *turnover intention*. Namun, nilai *p-value* (2-tailed) sebesar 0,162 ( $> 0,05$ ) menunjukkan bahwa perbedaan tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak.

Temuan ini mengindikasikan bahwa baik karyawan pria maupun wanita dalam penelitian ini menunjukkan respons yang relatif sama terhadap gejala *burnout* dalam mendorong niat untuk berpindah pekerjaan. Hasil ini tidak konsisten dengan temuan Liu et al. (2019) dan Salama et al. (2022) yang menyatakan bahwa wanita lebih rentan terhadap dampak *burnout* akibat beban tekanan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, temuan ini selaras dengan hasil penelitian Bonton & Tucker (2023) yang melaporkan tidak adanya perbedaan signifikan antara pria dan wanita dalam pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention*.

Fenomena ini dapat dijelaskan oleh kesamaan kondisi lingkungan kerja dan tingkat tekanan yang dihadapi oleh kedua gender, sehingga meminimalkan perbedaan dalam pengalaman *burnout* yang berujung pada keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Dalam konteks Indonesia, homogenitas ini kemungkinan dipengaruhi oleh karakteristik Generasi Z yang lebih egaliter dalam pembagian peran sosial, khususnya di wilayah perkotaan, serta meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesehatan mental di seluruh lapisan gender.

### V. SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.2 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian menggunakan SEM-PLS, dapat disimpulkan bahwa tingkat kompensasi pada karyawan Generasi Z di Indonesia tergolong rendah, sedangkan tingkat *burnout* dan *turnover intention* berada pada kategori tinggi. Kompensasi terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, yang berarti peningkatan kompensasi efektif menurunkan niat karyawan untuk mengundurkan diri. Sebaliknya, *burnout* berpengaruh positif dan signifikan, mengindikasikan bahwa tingginya tekanan kerja berkontribusi pada meningkatnya keinginan untuk berpindah pekerjaan. Secara simultan, kedua variabel ini memberikan kontribusi signifikan terhadap *turnover intention*.

Hasil analisis juga menunjukkan tidak adanya perbedaan signifikan antara karyawan pria dan wanita dalam respons terhadap kompensasi maupun *burnout*, sehingga dapat disimpulkan bahwa pola pengaruh kedua variabel tersebut terhadap niat *turnover* bersifat serupa pada kedua gender dalam konteks Generasi Z di Indonesia.

#### 5.3 Saran

Hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Novita Deska Putri & Islamuddin, 2022), sementara *burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Li Ran et al., 2020; Ömer Turunç et al., 2024). Namun, temuan ini berbeda dengan studi Dzikrotul Meilia et al. (2023) yang mengidentifikasi potensi perbedaan pengaruh berdasarkan gender. Dalam konteks Generasi Z, penelitian ini tidak menemukan perbedaan yang signifikan secara statistik, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi dan *burnout* terhadap *turnover intention* relatif serupa antara karyawan pria dan wanita. Hal ini menjadi kontribusi baru bagi literatur, bahwa homogenitas persepsi lintas gender dapat terjadi pada generasi ini, sehingga faktor demografis mungkin kurang menentukan dibanding faktor struktural atau organisasi. Penelitian ini juga memperkaya teori perilaku organisasi dengan mengintegrasikan konteks Generasi Z yang memiliki ekspektasi kerja dan preferensi khas di era digital, serta memodifikasi asumsi klasik dengan menunjukkan konsistensi pengaruh kompensasi dan *burnout* di



kedua *gender*. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan fokus pada sektor atau jenis pekerjaan tertentu, melakukan analisis komparatif antar industri (misalnya teknologi, pendidikan, dan manufaktur), serta menggunakan pendekatan *mixed-method* untuk menggali penjelasan kualitatif yang lebih mendalam terkait persepsi dan pengalaman kerja Generasi Z, sehingga pengujian dapat lebih komprehensif dan generalisasi hasil menjadi lebih kuat.

Tidak hanya itu, Secara praktis, temuan penelitian ini mengisyaratkan pentingnya perusahaan merancang sistem kompensasi yang kompetitif dan transparan, seperti penetapan gaji pokok sesuai standar industri dan keterampilan, pemberian bonus berbasis kinerja terukur, serta tunjangan transportasi, makan, dan kesehatan. Pendekatan *Total Rewards Program* yang memadukan kompensasi finansial dan non-finansial, seperti pelatihan pengembangan diri dapat menjadi strategi efektif untuk menarik dan mempertahankan talenta muda. Mengingat burnout terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention, HR perlu mengimplementasikan *Employee Wellness Program* yang mencakup pengaturan beban kerja proporsional, opsi kerja fleksibel, serta fasilitas konseling atau *mental health day*, misalnya *flexi day* bulanan atau pelatihan relaksasi seperti yoga dan *mindfulness*. Untuk menjawab karakteristik Generasi Z yang menghargai pengalaman kerja bermakna, peluang belajar, dan fleksibilitas, perusahaan dapat mengembangkan *career development program* melalui *mentorship*, rotasi pekerjaan, *learning budget*, dan sistem promosi berbasis kinerja. Di sisi kebijakan makro, pembuat kebijakan di tingkat perusahaan maupun pemerintah perlu merumuskan regulasi yang mendukung kesejahteraan tenaga kerja muda melalui penguatan kompensasi berbasis kinerja, perlindungan kesehatan mental, serta cuti dan jam kerja yang adaptif, sehingga mampu menekan turnover dan meningkatkan loyalitas jangka panjang.

## REFERENSI

- Abdullah, K., M. Jannah, U. Aiman, S. Hasda, Z. Fadilla, Taqwin, Masita, N. K. Ardiawan, dan E. M. Sari. 2022. *Pendekatan Kuantitatif dalam Metodologi Penelitian* (disunting oleh N. Saputra). Yayasan Penerbit Muhammad Zaini. <http://penerbitzaini.com>
- Alam, R. 2022. *Burnout: Perspektif Teori, Organisasi, Psikologi, serta Implementasi dan Riset* (disunting oleh H. M. Maruapey, Edisi Pertama). Kampus.
- Annur, M. C. 29 Juni 2022. "Generasi Z Lebih Rentan Merasa Cemas Dibandingkan Milenial dan Generasi X." *Databoks*. <https://databoks.katadata.co.id/demografi/statistik/23b013224f4c88b/gen-z-lebih-banyak-merasa-cemas-dibanding-milenial-dan-gen-x>
- Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO). t.t. "Peta Jalan: Kontribusi APINDO untuk Kepemimpinan Nasional 2019–2024." Diakses 26 Desember 2024. <https://apindo.or.id/storage/files/study-and-research/jyVOTqPFtFwq8nKWCn8M9LbIQRsOWUk2Y4bzfiPh.pdf>
- Asepta, U. Y., dan D. Pramitasari. 2022. "Pengaruh Tekanan Pekerjaan dan Sindrom Burnout terhadap Turnover Intention pada Pegawai Perempuan di Kota Malang." *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 13.
- Bai, X., dkk. 2023. "Burnout sebagai Variabel Mediasi antara Faktor Stres Organisasi dan Niat Mengundurkan Diri." *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.045>
- Balaka, Y. M. 2022. *Teori dan Penerapan Metodologi Penelitian* (disunting oleh I. Ahmaddien, Edisi Pertama). Widina Bhakti Persada Bandung. [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)
- Baron, A. R., dan J. Greenberg. 2003. *Perilaku dalam Organisasi: Memahami dan Mengelola Sisi Manusia dari Pekerjaan*. Pearson Education.
- Bonton, T. K., dan J. P. Tucker. Juni 2023. "Burnout Pegawai, Gender, dan Niat Pindah Kerja." *Business Management Research & Applications: A Cross-Disciplinary Journal*, 2(2). <https://bmrajournal.columbiasouthern.edu/index.php/bmra/article/view/5735>
- Calista, C., dan R. Erdiansyah. April 2025. "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention (Studi pada Karyawan Generasi Z di Jakarta)." *International Journal of Social Science and Human Research*, 8(4): 2571–2582. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i4-75>
- Damayanti, I., & Wulansari, P. (2024, January 24). *The Influence of Compensation and Non-Physical Work Environment on Employee Turnover Intention among Generation Z in Bandung City*. *International Research Journal of Economics and Management Studies IRJEMS*, 3(1), 341-346. doi:10.56472/25835238/IRJEMS-V3I1P139
- Dudija, N., Wulansari, P., Sary, P. F., Putri, K. R., Ayuningtyas, G. H., & Wahyuningtyas, R. (2023). *Perilaku Organisasi* (N. Dudija, Ed.). Tel-U Press Publisher. <https://telupress.telkomuniversity.ac.id>
- Fernando, Y., & Wulansari, P. (2021, June). *Perceived understanding of supply chain integration, communication and teamwork competency in the global manufacturing companies*. *European Journal of Management and Business Economics*, 30(02), 191–210. doi:10.1108/EJMBE-06-2020-0157
- Hidayat, M. A., & Wulansari, P. (2025, January 01). The Effect of Toxic Leadership on Turnover with Job Satisfaction. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 13(01), 8186-8200. doi:10.18535/ijssrm/v13i01.em01



Ikhwanudin, M. A., & Wulansari, P. (2025, February). Pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap *turnover intention* pada Generasi Z di Indonesia. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(2), 133–146. doi:<https://journal.hasbaedukasi.co.id/index.php/jurmie>

