

Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z di Kota Bandung

Muhammad Irshad Rahman¹, Fetty Poerwita Sary²

Universitas Telkom, Indonesia

Email: irshadrahman.ir@gmail.com

Abstrak

Karyawan merupakan sumber daya utama dalam suatu organisasi dan diharapkan mampu memberikan kinerja terbaiknya. Generasi Z dikenal memiliki ekspektasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Salah satu alasan utama Generasi Z meninggalkan perusahaan adalah karena masalah kompensasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan survei awal terhadap 40 karyawan Generasi Z di Kota Bandung, diketahui bahwa tingkat kompensasi berada pada angka 59,25%, dan kepuasan kerja sebesar 59,16%. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik deskriptif dan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z di Kota Bandung, dengan jumlah sampel sebanyak 210 responden yang diambil menggunakan teknik probability sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, dan analisis data menggunakan metode kuantitatif dengan bantuan software SmartPLS berbasis SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Berdasarkan hasil tersebut, perusahaan disarankan untuk mengevaluasi sistem kompensasi dengan menerapkan struktur yang adil dan transparan. Selain itu, perusahaan juga perlu membangun budaya kerja yang kolaboratif guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Kata Kunci: Kompensasi, Kepuasan Kerja, Niat Pergantian, Generasi Z

Abstract

Employees are the primary resource of an organization and are expected to deliver their best performance. Generation Z is known to have different expectations compared to previous generations. One of the most common reasons Generation Z employees leave a company is due to issues related to compensation and job satisfaction. A preliminary survey conducted on 40 Generation Z employees in Bandung revealed that the compensation level was 59.25%, while job satisfaction stood at 59.16%. The objective of this study is to determine the influence of compensation and job satisfaction on turnover intention among Generation Z employees in Bandung. This study employs a quantitative approach using descriptive and causal techniques. The population includes Generation Z employees in Bandung, with a sample of 210 respondents selected through probability sampling. Data were collected via questionnaires and analyzed quantitatively using SEM with SmartPLS software. The results show that both compensation and job satisfaction have a negative and significant effect on turnover intention. Based on these findings, it is recommended that companies evaluate their compensation systems by implementing a fair and transparent structure. Additionally, organizations should foster a collaborative culture to create a supportive work environment, with the aim of reducing employees' intention to leave the company.

Keywords: Compensation, Job Satisfaction, Turnover Intention, Generation Z

Corresponding: Muhammad Irshad Rahman

E-mail: andhika73212@gmail.com



PENDAHULUAN

Karyawan merupakan sumber daya utama perusahaan, mereka memiliki kewajiban untuk memberikan kinerja dan performa mereka yang terbaik. Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pengetahuan yang mengatur hubungan dan peran karyawan secara optimal (Tharyn & Turangan, 2024). Dengan adanya sumber daya manusia, tujuan bersama perusahaan dapat dicapai dengan hasil yang lebih baik. *Turnover* adalah hal yang wajar dalam dunia bisnis, akan tetapi *turnover* karyawan yang tinggi dapat menunjukkan masalah yang sedang terjadi di perusahaan (Arista et al., 2023). Adapun Menurut Pratiwi & Sary (2023), *Turnover Intention* adalah niat seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya dengan hasil evaluasi individu terhadap kelanjutan hubungan kerjanya dengan perusahaan yang belum terwujud. *Turnover* karyawan yang tinggi dapat mengganggu efisiensi pengelolaan perusahaan, karena potensi karyawan yang berbakat dan berpengalaman akan meninggalkan perusahaan. Selain itu, perusahaan dengan tingkat *turnover* yang tinggi akan memerlukan biaya yang lebih tinggi untuk merekrut dan melatih karyawan baru, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja keuangan perusahaan. Dilansir dari situs Michael Page (2023), *The Great Resignation* di Indonesia meningkat. Hingga pada puncaknya terjadi pada tahun 2022 yang memiliki peningkatan yang jauh lebih tinggi dibandingkan tahun sebelumnya.

Sejak awal tahun 2020 hingga tahun 2022, tingkat karyawan Generasi Z di Indonesia yang keluar dari pekerjaannya mengalami peningkatan yang cukup tinggi dibanding tahun sebelumnya. Menurut Lazzari et al. (2022), *Turnover Intention* adalah keinginan individu untuk secara sukarela meninggalkan pekerjaan mereka saat ini. *Turnover Intention* menandakan adanya ketidakpuasan dan kurangnya keterikatan emosional karyawan terhadap tempat kerjanya. Sebagian besar keinginan karyawan yang dialami oleh Generasi Z untuk meninggalkan perusahaan adalah faktor kompensasi dan kepuasan kerja. Goodstats (2024), melakukan survei kepada karyawan Generasi Z yang berencana untuk mengundurkan diri atau meninggalkan tempat kerja mereka. Hasil survei yang dilakukan oleh Goodstats (2024) ditunjukkan dalam Gambar 1.3 sebagai berikut:

Karyawan Generasi Z yang berpartisipasi dalam survei tersebut membuahkan hasil data alasan para pekerja Generasi Z mengalami keinginan untuk keluar dari pekerjaannya. Alasan dari para pekerja yang menginginkan untuk keluar tertinggi yaitu “Gaji kurang memuaskan” dengan persenan paling tinggi yakni sebesar 41%. Kemudian di posisi kedua terdapat “Mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik” dengan persenan tertinggi kedua yakni sebesar 27%. Dengan adanya keinginan untuk keluar dari pekerjaan yang terjadi dapat mengakibatkan kerugian untuk perusahaan seperti kehilangan karyawan yang memiliki keahlian yang sangat mahir, selain itu perusahaan juga perlu mengeluarkan waktu dan biaya untuk karyawan baru dengan melakukan pelatihan dalam mengembangkan potensi dari karyawan tersebut. Disamping itu, dengan adanya fenomena *turnover intention* pada karyawan Generasi Z, yang berarti setiap karyawan yang keluar dari perusahaan, merupakan keinginan dari dirinya sendiri untuk keluar dari perusahaan tersebut tanpa adanya paksaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kompensasi. Kompensasi merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan sebagai hasil usaha yang diberikan oleh karyawan. Menurut Wardhana (2023:228) Kompensasi dibedakan menjadi dua jenis, yaitu

kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung merujuk pada imbalan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kontribusi langsung mereka terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Bentuknya dapat berupa gaji pokok, tunjangan, maupun insentif. Sementara itu, kompensasi tidak langsung adalah bentuk penghargaan tambahan yang diberikan perusahaan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya termasuk tunjangan hari raya, program pensiun, dan berbagai fasilitas kesejahteraan lainnya.

Kompensasi menjadi salah satu faktor pada karyawan yang memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Bagi karyawan, kompensasi merupakan hal penting untuk bekerja, yang pada akhirnya berpengaruh pada seberapa puas mereka dengan pekerjaan mereka. Dilansir dari situs Goodstats (2024), sebagian besar keinginan karyawan Generasi Z untuk meninggalkan perusahaan adalah faktor kompensasi. Goodstats (2024), melakukan survei kepada karyawan Generasi Z yang berencana untuk mengundurkan diri atau meninggalkan tempat kerja mereka.

Beberapa alasan mengenai Generasi Z ingin keluar dari pekerjaan, salah satunya yaitu Gaji kurang memuaskan, dengan persentase terbesar pertama sebanyak 41%. Dengan adanya faktor dari karyawan yang merasa gaji yang ditawarkan pada pekerjaan yang saat ini, dapat disimpulkan bahwa sebanyak 41% karyawan Generasi Z merasa ingin keluar dari pekerjaannya dengan faktor kompensasi yang diberikan oleh perusahaannya.

Hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arista et al. (2023), yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan dari aspek kepuasan kerja maupun kompensasi terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa, semakin rendah tingkat kompensasi pada karyawan, maka semakin tinggi tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Maka dapat disimpulkan bahwa dari penelitian tersebut jika kompensasi karyawan yang tidak memadai, pada akhirnya karyawan cenderung menginginkan untuk keluar dari pekerjaan.

Peneliti melakukan pra-survei untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang permasalahan tersebut. Pra-survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner singkat melalui media sosial kepada 40 responden karyawan Generasi Z di Kota Bandung. Dari hasil data pra survei kompensasi yang diberikan kepada 40 karyawan Generasi Z di Kota Bandung diketahui bahwa rata-rata tingkat kepuasan responden terhadap kompensasi yang diterima adalah sebesar 59,25%. Persentase ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan berada pada kategori cukup, namun, hasil tersebut menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan Generasi Z di Kota Bandung belum maksimal dan perlu ditingkatkan, khususnya pada aspek tunjangan, bonus, dan insentif, yang menunjukkan tingkat kepuasan paling rendah dibandingkan indikator lainnya. Sementara itu, aspek gaji dan fasilitas kerja memperoleh nilai lebih tinggi, namun tetap belum mencapai angka ideal.

Temuan selanjutnya yang menjadi faktor pengaruh dari *Turnover Intention* adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu perusahaan, hal tersebut dikarenakan kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh pada perilaku karyawan (Tharyn & Turangan, 2024). Hal ini diperkuat oleh pendapat Fauzi et al. (2022) yang mengatakan bahwa, sikap senang dan antusias seseorang terhadap pekerjaan

disebut kepuasan kerja. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan perilaku negatif seperti kemalasan dan ketidakpatuhan. Dilansir dari situs Goodstats (2024), Salah satu faktor dari karyawan Generasi Z yang ingin keluar dari pekerjaannya adalah kepuasan kerja. Goodstats (2024) melakukan survei kepada karyawan Generasi Z yang berencana untuk mengundurkan diri atau meninggalkan tempat kerja mereka.

Salah satu alasan mengenai Generasi Z ingin keluar dari pekerjaan yaitu Mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik, dengan persentase terbesar kedua sebesar 27%. Dilansir dari situs Goodstats (2024) Ketidakpuasan ini disebabkan oleh berbagai hal, seperti ekspektasi pekerja yang terlalu tinggi dan tempat kerja yang kurang nyaman. Dengan adanya faktor dari karyawan yang mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik, dapat disimpulkan bahwa sebanyak 27% karyawan Generasi Z tidak puas terhadap pekerjaan nya dan memilih untuk keluar dari pekerjaan.

Berdasarkan paparan latar belakang, fenomena, dan urgensi diatas telah menarik minat peneliti agar dapat mengkaji lebih jauh terkait Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z di Kota Bandung. Dengan tujuan untuk mendukung penelitian-penelitian sebelumnya, melakukan uji atas teori, dan juga mengkaji fenomena Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z di Kota Bandung. Sehingga konsep tersebut dituangkan ke dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z di Kota Bandung”.

Berdasarkan paparan latar belakang, fenomena, dan urgensi di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di Kota Bandung. Tujuan ini penting untuk mendalami dinamika generasi muda dalam dunia kerja kontemporer serta menguji relevansi temuan sebelumnya di konteks lokal yang spesifik. Penelitian ini tidak hanya mendukung penelitian sebelumnya, tetapi juga memberikan pengujian empiris terhadap teori-teori manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan retensi karyawan. Implikasi dari penelitian ini mencakup dua aspek: secara akademik, hasilnya memperkaya literatur tentang perilaku organisasi dalam konteks generasi digital, sementara secara praktis, hasilnya dapat menjadi landasan bagi perusahaan dalam merancang strategi kompensasi dan pengelolaan kepuasan kerja yang lebih efektif untuk meminimalkan turnover intention pada generasi Z.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2022:1), Metode penelitian memiliki arti pada cara ilmiah untuk mengumpulkan data dengan tujuan tertentu. Penelitian ini dilakukan untuk menghasilkan jawaban dari tujuan untuk mengetahui Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di Kota Bandung. Pada penelitian ini, terdapat variabel *Turnover Intention* sebagai variabel dependen, sedangkan Kompensasi dan Kepuasan Kerja merupakan variabel independen. Untuk menemukan hasil yang tepat, diperlukan metode penelitian yang sesuai dengan karakteristik dari penelitian ini. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian Kuantitatif. Menurut Sugiyono (2022:15), metode kuantitatif merupakan

metode penelitian yang menggunakan prinsip positivisme untuk meneliti populasi atau sampel dengan tujuan untuk memberikan hasil dengan cara menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditentukan.

Dalam penelitian ini, data yang diraih akan dikumpulkan melalui distribusi kuesioner kepada responden. Menurut Sugiyono (2022:219), Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan beberapa pernyataan kepada responden untuk dijawab. Metode pengumpulan data dengan kuesioner ini, merupakan metode yang efisien untuk penulis mengetahui dari variabel yang akan diukur dan jumlah responden yang cukup banyak dan luas. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode pengumpulan data kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Pemilihan metode ini didasari oleh besarnya populasi Generasi Z di Kota Bandung, dan dapat mengumpulkan data secara efisien dan menjangkau responden dalam jumlah besar secara bersamaan.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan *path analysis* atau analisis jalur untuk melakukan pengolahan serta interpretasi data yang telah diperoleh. Dengan itu, peneliti dapat menyelidiki hubungan kausal antarvariabel penelitian serta menunjukkan pola pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini juga akan menggunakan analisis deskriptif. Menurut Sugiyono (2022:226), Statistik deskriptif adalah metode analisis data yang berpusat pada upaya menjelaskan karakteristik tanpa bermaksud membuat kesimpulan atau inferensi yang dapat ditarik dari lingkup yang lebih luas.

Tabel 1. Karakteristik Penelitian

No	Karakteristik Penelitian	Jenis
1	Metode	Kuantitatif
2	Tujuan	Deskriptif
3	Tipe Penyelidikan	Kausal
4	Waktu Pelaksanaan	<i>Cross Sectional</i>

Sumber: Hasil Olahan Penulis (2025)

Pengumpulan Data dan Sumber Data

Pengumpulan Data

Peneliti mengumpulkan data dalam penelitian disebut teknik pengumpulan data. Menurut Sugiyono (2022:213), Teknik pengumpulan data ini meliputi observasi, wawancara, penyebaran angket atau kuesioner, ataupun ketiga teknik tersebut. Pada penelitian ini, digunakan dua sumber data yaitu, data primer dan data sekunder, sebagai pendukung pemahaman fenomena dan variabel yang menjadi fokus penelitian.

Sumber Data

Data Primer

Data primer merupakan data atau informasi yang diperoleh secara langsung dari sumbernya oleh peneliti. Menurut Sugiyono (2022:213), pengumpulan data primer dilakukan secara langsung oleh peneliti kepada sumbernya dengan menggunakan berbagai teknik seperti kuesioner, wawancara, observasi, dan kombinasi.

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data primer yang dilakukan adalah melalui penyebaran angket atau kuesioner kepada karyawan Generasi Z di Kota Bandung. Isi kuesioner tersebut meliputi sejumlah pernyataan yang dirancang untuk membantu keperluan penelitian terkait Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*.

Data Sekunder

Data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber data utama. Data sekunder dikumpulkan oleh pihak lain, namun dapat dimanfaatkan oleh peneliti untuk kepentingan penelitian. Data sekunder dapat berupa dari berbagai sumber seperti buku, jurnal, dan laporan, serta data statistik yang diterbitkan oleh pemerintah, Lembaga penelitian, dan lain sebagainya (Sugiyono (2022:213). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data sekunder yang bersumber dari buku, jurnal, dan laporan, serta data statistik yang diterbitkan oleh pemerintah dan Lembaga penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2024:206), analisis deskriptif adalah suatu metode analisis statistik yang memiliki tujuan untuk memaparkan data dengan cara deskriptif dan menggambarkan informasi yang terdapat dalam data tanpa melakukan kesimpulan umum atau generalisasi yang tidak beralasan. Menurut Sugiyono (2024:206), teknik ini sesuai digunakan apabila peneliti bertujuan hanya untuk mendeskripsikan data dari sampel tanpa bermaksud menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan ke seluruh populasi.

Dalam penelitian ini, dilakukannya analisis deskriptif untuk mengevaluasi sejauh mana kompensasi dan kepuasan kerja mempengaruhi keinginan karyawan Generasi Z di Kota Bandung untuk *turnover*. Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden. Kuesioner yang digunakan memiliki Lima alternatif jawaban yang tersedia sebagai berikut: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Cukup Setuju (CS), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS) yang mewakili skala likert. Dari hasil jawaban yang diperoleh, kemudian ditetapkan kriteria penilaian untuk setiap pertanyaan dan pernyataan. Kriteria penilaian ini dibuat berdasarkan langkah-langkah tertentu. Berikut merupakan langkah-langkah dari kriteria penilaian:

- a. Nilai kumulatif merupakan jumlah nilai dari setiap pernyataan yang merupakan jawab dari 210 responden.
- b. Persentase dari nilai total butir pernyataan dibagi dengan nilai frekuensinya kemudian dikali 100%.
- c. Jumlah responden sebanyak 210 orang, dan nilai dari skala pengukuran terbesar adalah 5, sedangkan skala pengukuran terkecil adalah 1, sehingga dapat diperoleh jumlah kumulatif sebesar:
 - 1) Jumlah nilai skor terbesar adalah $210 \times 5 = 1.050$
 - 2) Jumlah nilai skor terkecil adalah $210 \times 1 = 210$
- d. Menentukan nilai persentase terbesar dan terkecil:
 - 1) Nilai persentase terbesar adalah $\frac{1050}{1050} \times 100\% = 100\%$
 - 2) Nilai persentase terbesar adalah $\frac{210}{1050} \times 100\% = 20\%$

- e. Nilai dari jarak antara persentase terbesar dengan persentase terkecil adalah $100\% - 20\% = 80\%$. Dengan hasil nilai rentang dibagi dengan 5 skala pengukuran, maka diperoleh nilai interval sebesar 16%.

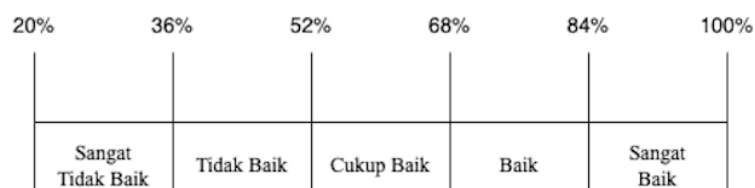
Dalam penelitian, terdapat variasi dalam mendefinisikan variabel yang akan diteliti. Setiap peneliti menggunakan pendekatan yang berbeda dalam menginterpretasikan variabel penelitiannya. Tabel kriteria interpretasi skor dipaparkan sebagai berikut:

Tabel 2. Kriteria Interpretasi Skor

No.	Persentase	Klasifikasi		
		Kompensasi	Kepuasan Kerja	<i>Turnover Intention</i>
1.	20-36%	Sangat Tidak Baik	Sangat Rendah	Sangat Tinggi
2.	37%-52%	Tidak Baik	Rendah	Tinggi
3.	53%-68%	Cukup Baik	Cukup Tinggi	Cukup Tinggi
4.	69%-84%	Baik	Tinggi	Rendah
5.	85%-100%	Sangat Baik	Sangat Tinggi	Sangat Rendah

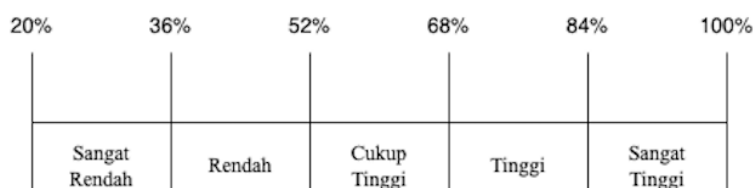
Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Dari Tabel 2 di atas, terdapat persentase dari nilai untuk variabel kepuasan kerja, kompensasi, dan *turnover intention*. Persentase tersebut memberikan gambaran seberapa jauh karyawan Generasi Z di Kota Bandung merasakan tingkat kepuasan kerja, kompensasi dan *turnover intention*. Hasil perhitungan ini menggambarkan interpretasi nilai dari variabel kepuasan kerja, kompensasi, dan *turnover intention* dalam garis kontinum sebagai berikut:



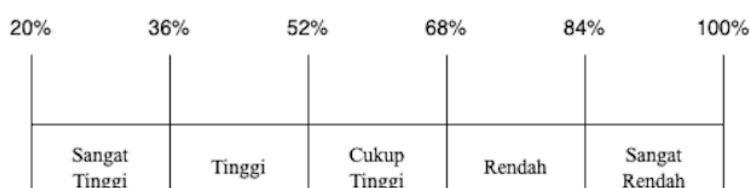
Gambar 1. Garis Kontinum Variabel Kompensasi

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)



Gambar 2. Garis Kontinum Variabel Kepuasan Kerja

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)



Gambar 3. Garis Kontinum Variabel Turnover Intention

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Perhitungan untuk menentukan skor total untuk setiap variabel adalah sebagai berikut:

- Skor total = (Jumlah responden yang sangat setuju x 5) + (Jumlah responden yang setuju x 4) + (Jumlah responden yang cukup setuju x 3) + (Jumlah responden yang tidak setuju x 2) + (Jumlah responden yang sangat tidak setuju x 1)
- Skor ideal = (Asumsi semua responden sangat setuju) x (Jumlah responden atau skor total)
- Interpretasi skor = (Skor total / Skor ideal) x 100%

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis Deskriptif

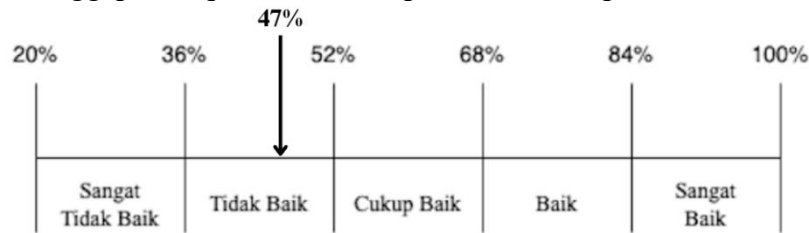
Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran jawaban dari 210 responden atas 39 item pernyataan yang mencakup variabel kompensasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Analisis deskriptif membantu untuk mengidentifikasi karakteristik dan menggambarkan hasil olah data yang dihasilkan.

Tanggapan Responden Mengenai Kompensasi

Diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel Kompensasi secara keseluruhan, didapatkan pada skor sebesar 7.413 dari skor ideal 15.750, dengan persentase sebesar 47%, yang termasuk dalam kategori tidak baik.

Pada tabel tersebut juga diketahui bahwa persentase tertinggi terdapat pada item pernyataan K10, yaitu "Tunjangan yang diberikan perusahaan membantu meningkatkan kesejahteraan saya" dengan persentase sebesar 50,5%, meskipun tetap masuk kategori tidak baik. Sedangkan persentase terendah berada pada item K5, yaitu "Pemberian insentif mampu meningkatkan motivasi kerja saya" dengan persentase sebesar 44,7%, yang dikategorikan tidak

baik. Adapun gambar 4.5 dibawah ini merupakan gambar garis kontinum yang dapat menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel Kompensasi.



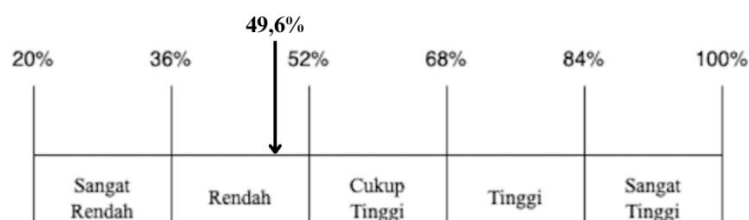
Gambar 4. Garis Kontinum Variabel Kompensasi

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Kerja

Diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja secara keseluruhan, didapatkan pada skor sebesar 9.375 dari skor ideal 18.900, dengan persentase 49,6%, yang berada dalam kategori rendah.

Pada tabel tersebut juga diketahui bahwa persentase tertinggi berada pada item KK2, yaitu “Saya merasa puas dengan beban pekerjaan yang terkadang dilimpahkan kepada saya” dengan persentase sebesar 55,2%, yang masuk dalam kategori cukup tinggi. Sementara itu, persentase terendah ditemukan pada item KK14, yaitu “Bila dibutuhkan, rekan kerja memberikan bantuan langsung dalam upaya untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya”, dengan skor 468 atau 44,5%, yang masuk dalam kategori rendah. Adapun gambar 4.6 dibawah ini merupakan gambar garis kontinum yang dapat menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja.



Gambar 5. Garis Kontinum Variabel Kepuasan Kerja

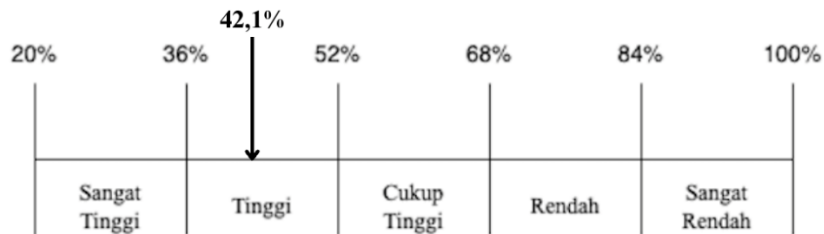
Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Tanggapan Responden Mengenai *Turnover Intention*

Diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel *Turnover Intention* secara keseluruhan, didapatkan pada skor sebesar 2.654 dari skor ideal 6.300, dengan persentase sebesar 42,1%, yang dikategorikan tinggi.

Pada tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa persentase tertinggi terdapat pada item pernyataan TOI1 dan TOI2, masing-masing dengan persentase sebesar 43%, yaitu pernyataan “Saya sering mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan saya saat ini” dan “Saya merasa frustrasi ketika tidak diberi kesempatan untuk mencapai tujuan kerja pribadi saya”. Sementara itu, persentase terendah berada pada item TOI4, yaitu “Saya sering membayangkan

mendapatkan pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan kebutuhan pribadi saya” dengan skor 415 atau 39,5%, meskipun tetap masuk dalam kategori tinggi. Adapun gambar 4.7 dibawah ini merupakan gambar garis kontinum yang dapat menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel *Turnover Intention*.



Gambar 6. Garis Kontinum Variabel Turnover Intention

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan *software* SmartPLS, diperoleh nilai p-value sebesar 0,000, T statistik sebesar $7,929 > 1,96$, dan *path coefficient* sebesar -0,419. Dengan melihat hasil dari ketiga kriteria signifikan telah terpenuhi, maka hipotesis tersebut dinyatakan diterima. Artinya, Kompensasi berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa semakin baik Kompensasi yang diterima oleh karyawan, maka semakin kecil juga keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

Temuan penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Waskito & Putri (2021), yang menegaskan bahwa Kompensasi memiliki peran penting sebagai tolak ukur keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan yang dimana, kurang baik nya kompensasi yang diberikan perusahaan maka dapat menimbulkan keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Saputra et. al. (2022), menunjukkan hasil bahwa Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan *software* SmartPLS, diperoleh nilai p-value sebesar 0,000, T statistik sebesar $6,259 > 1,96$, dan *path coefficient* sebesar -0,505. Dengan melihat hasil dari ketiga kriteria signifikan telah terpenuhi, maka hipotesis tersebut dinyatakan diterima. Artinya, Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin kecil juga keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ghazali et. al. (2024), yang menunjukkan hasil bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Sari et. al. (2024), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan negatif pada karyawan Generasi Z di Kota Makassar.

Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah Kompensasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Dari penelitian yang dilakukan, terdapat hasil yang menunjukkan nilai R Square sebesar 0,748. Dari nilai tersebut, dapat diartikan bahwa variabel Kompensasi (K) dan Kepuasan Kerja (KK) mampu menjelaskan variabel *Turnover Intention* (TOI) sebesar 74,8%. Kemudian uji signifikansi yang dihasilkan dari setiap hipotesis menghasilkan nilai *P value* < 0,05. Hal tersebut sejalan dengan persamaan structural yang dibuat yaitu, $TOI = \beta_3 * K + \beta_4 * KK + \epsilon_3$, yang dimana *Turnover Intention* dipengaruhi secara langsung oleh Kompensasi dan Kepuasan Kerja dengan besaer pengaruh masing-masing variabel ditunjukkan pada koefisien β_3 dan β_4 . Sehingga dapat dinyatakan bahwa Kompensasi dan Kepuasan Kerja terbukti mempengaruhi *Turnover Intention*.

Diterimanya hipotesis ini, menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima karyawan dan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin kecil juga keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Waskito & Putri (2021), mendapatkan hasil bahwa kompensasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di Kota Bandung. Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa tingkat kompensasi dan kepuasan kerja masih berada dalam kategori rendah, sementara tingkat turnover intention tergolong tinggi. Artinya, semakin rendah kepuasan kerja dan kompensasi yang dirasakan, semakin besar kemungkinan karyawan generasi ini untuk meninggalkan pekerjaannya. Secara simultan, variabel kompensasi dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variabel turnover intention sebesar 74,8%, yang berarti kedua faktor ini merupakan determinan penting dalam mengelola retensi karyawan. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar perusahaan lebih memperhatikan sistem kompensasi yang adil dan transparan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kolaboratif, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan wilayah, mempertimbangkan faktor mediasi seperti motivasi kerja, serta menggunakan pendekatan longitudinal untuk melihat dinamika turnover intention secara lebih mendalam dari waktu ke waktu.

REFERENSI

- Arista, P., Purnamasari, E. D., & Putra, M. K. D. (2023). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Turnover Rate Karyawan Hotel Feodora Airport Palembang* (Vol. 12, Nomor 1).
- Fauzi, A., Suci Wulandari, A., Cahyani, D. R., Nurfitri, N., Khairani, N., Deva, R., & Nursafitri, S. (2022). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja)*. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i2>
- Ghazali, H., Misbahwazir, F. N., Bakar, A. Z. A., & Ismail, A. F. (2024). *Identifying Factors Influencing Employee Turnover Intention in Malaysian Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Restaurants*. <https://doi.org/10.47772/IJRISS>
- Goodstats. (2024). *69% Pekerja Gen Z Berencana Resign dari Pekerjaan Mereka Saat Ini*. <https://goodstats.id/article/69-pekerja-gen-z-berencana-untuk-resign-G1qKv>.
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(3), 279–292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Michael. (2023). *Indonesia Talent Trends 2023*.
- Saputra, E. K., Zainiyah, Z., Abriyoso, O., & Rizki, M. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT. Bintang Megah Abadi. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(2), 1491. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.2.1491-1500.2022>
- Sari, A. P., Hayati, S., & Nurhikmah. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turnover Pada Karyawan Generasi-Z Di Kota Makassar. *Jurnal Psikologi Karakter*, 4(1), 261–269. <https://doi.org/10.56326/jpk.v4i1.3747>
- Sary, F. P., & Pratiwi, I. D. (2023). The Effect Of Career Development, Organizational Culture On Job Satisfaction And Its Impact On Turnover Intention At Pt Xyz Bandung. *International Journal of Science, Technology & Management*. <http://ijstm.inarah.co.id1211>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif* (Setiyawami, Ed.; Cetakan ke-3). Alfabeta.
- Tharyn, S., & Turangan, J. A. (2024). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Generasi Z Di Jakarta Barat*. 06(01), 117–124.
- Wardhana, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital 4.0* (M. Pradana, Ed.). Eureka Media Aksara.
- Waskito, M., & Putri, A. R. (2021). *Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Office Pt Cipta Nugraha Contrindo*.