

## Peningkatan Turnover Intention Berdasarkan Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi dengan Keterikatan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Generasi Muda di PT XXX)

Nazhipah Ida<sup>1</sup>, Paulina<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>STIE Indonesia Banking School, Jl. Kemang Raya No.35, Jakarta, Indonesia

### Keywords

*leadership,  
job satisfaction,  
compensation,  
work engagement,  
turnover intention.*

### Abstract

*This study aims to analyze the influence of leadership, job satisfaction, and compensation on work engagement and turnover intention in the younger generation at PT. XXX. In an era of dynamic workforce, understanding the factors that influence engagement, and turnover intention is important for organizations in retaining potential employees. This study uses a quantitative approach with the Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analysis method through the SmartPLS 3.0 application. Respondents in this study consisted of 175 young employees aged 21–30 years who work at PT Bank Syariah Indonesia. This study found that leadership, job satisfaction, and compensation have a positive effect on work engagement. Work engagement has also been shown to have a negative effect on turnover intention. However, leadership does not have a significant effect on turnover intention, either directly or indirectly. Interestingly, job satisfaction and compensation actually show a positive effect on turnover intention. In addition, work engagement does not mediate the relationship between leadership, job satisfaction, and compensation on turnover intention. This finding emphasizes the importance of adaptive and personal retention strategies in dealing with the dynamics of young generation motivation. The most compelling implication of this study is that high levels of job satisfaction and compensation do not necessarily guarantee a low desire to leave among young employees. This highlights the importance for companies to go beyond fulfilling financial and comfort-related needs, by also providing meaningful challenges, opportunities for personal development, and space for self-actualization that align with the characteristics and expectations of the younger generation.*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap keterikatan kerja dan turnover intention pada generasi muda pada PT. XXX. Dalam era tenaga kerja yang dinamis, memahami faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan dan niat berpindah kerja menjadi penting bagi organisasi dalam mempertahankan karyawan yang potensial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS 3.0. Responden dalam penelitian ini sebanyak 175 karyawan generasi muda berusia 21–30 tahun yang bekerja di PT Bank Syariah Indonesia. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Keterikatan kerja juga terbukti berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Namun, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, baik secara langsung maupun tidak langsung. Menariknya, kepuasan kerja dan kompensasi justru menunjukkan pengaruh positif terhadap turnover intention. Selain itu, keterikatan kerja tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention. Temuan ini menekankan pentingnya strategi retensi yang adaptif dan personal dalam menghadapi dinamika motivasi generasi muda.

Implikasi paling menarik dari temuan ini adalah bahwa tingginya kepuasan kerja dan kompensasi tidak menjamin rendahnya keinginan berpindah kerja pada generasi muda. Hal ini menekankan pentingnya perusahaan untuk tidak hanya fokus pada pemenuhan aspek finansial dan kenyamanan, tetapi juga perlu memberikan tantangan, peluang pengembangan diri, serta ruang aktualisasi yang sesuai dengan karakteristik dan ekspektasi generasi muda.

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) tetap menjadi elemen sentral dalam keberhasilan organisasi, bahkan di tengah perkembangan teknologi dan digitalisasi. Robbins dan Judge (2016) menyatakan bahwa kinerja karyawan sangat menentukan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Tanpa dukungan SDM yang kompeten dan terlibat secara penuh, strategi dan sistem organisasi tidak akan berjalan secara optimal (Robbins and Judge, 2016).

Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi saat ini adalah meningkatnya tingkat turnover intention, khususnya pada kelompok generasi muda, yaitu Generasi Z (1997–2012) dan Generasi Milenial (1981–1996). Kedua generasi ini memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel, pekerjaan yang bermakna, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta jenjang karier yang jelas (Deloitte, 2024). Menyatakan bahwa Generasi Z cenderung tidak sabar, menginginkan hasil yang instan, serta mudah berpindah pekerjaan apabila merasa tidak dihargai atau tidak melihat prospek pertumbuhan karier yang nyata (Firdausa Nasa et al., 2022).

Fenomena tersebut diperkuat oleh data Goodstats (2024) yang menunjukkan bahwa 41% Gen Z mengundurkan diri karena merasa gaji yang diterima tidak memadai, dan 27% lainnya karena memperoleh tawaran kerja yang lebih baik. Dalam konteks nasional, Bank Syariah Indonesia (BSI) melaporkan bahwa kelompok usia 21–30 tahun mencatat tingkat pengunduran diri tertinggi pada tahun 2023, yaitu sebanyak 210 orang. Meskipun tingkat turnover menurun menjadi 3,77% dari 4,57% pada tahun sebelumnya, angka tersebut masih berada di atas standar ideal industri (1–3%) dan mengindikasikan bahwa turnover intention di kalangan karyawan muda masih merupakan isu yang perlu mendapatkan perhatian serius.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menurunkan tingkat turnover intention adalah melalui peningkatan keterikatan kerja (work engagement). (Kahn, 1990) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai suatu kondisi psikologis ketika individu merasa aman, bermakna, dan hadir secara fisik maupun emosional dalam menjalankan perannya di tempat kerja. (Robbins and Judge, 2016) menambahkan bahwa keterikatan kerja dapat meningkatkan loyalitas serta mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu mengemukakan bahwa faktor-faktor seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kompensasi berperan penting dalam membentuk keterikatan kerja serta turnover intention. (Nawardi & Berliyanti, 2023) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan turnover intention. Namun, (Safrudin et al., 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, sedangkan job insecurity justru memiliki pengaruh yang lebih kuat. Penelitian oleh (Alam Syamsul et al., 2022) juga mengungkapkan bahwa dalam konteks tertentu, kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention

Penelitian yang dilakukan oleh (Mada TM & Jupiter G, n.d.) menunjukkan bahwa keterikatan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara praktik manajemen SDM dan turnover intention. Akan tetapi, kajian mengenai pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention yang dimediasi oleh keterikatan kerja, khususnya pada generasi muda di sektor perbankan syariah, masih terbatas

Padahal, pemahaman terhadap perilaku dan preferensi kerja generasi muda menjadi aspek krusial dalam pengelolaan SDM yang strategis. Generasi Z dan Milenial memiliki orientasi kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya, serta lebih menuntut transparansi, pengakuan atas kontribusi, dan pengalaman kerja yang bermakna (Deloitte, 2024).

Dalam dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks, perusahaan tidak hanya dituntut untuk menawarkan kompensasi yang kompetitif, tetapi juga untuk menciptakan sistem kepemimpinan yang adaptif dan inspiratif. Pemimpin yang mampu menjadi panutan dan memberikan dukungan emosional terbukti dapat membangun iklim kerja yang positif, yang selanjutnya mendorong keterikatan karyawan (Robbins & Judge, 2019). Selain itu, pentingnya kepuasan kerja dalam membentuk loyalitas karyawan juga tidak dapat diabaikan. Kepuasan terhadap lingkungan kerja, relasi dengan atasan, peluang karier, serta pengakuan terhadap pencapaian karyawan merupakan faktor yang secara konsisten dikaitkan dengan retensi karyawan (Dessler Gary, 2020).

Perubahan karakteristik generasi muda, khususnya Gen Z, menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi manajerial. Mereka menginginkan lebih dari sekadar pekerjaan—yakni tempat kerja yang memberi makna, fleksibilitas, serta kesempatan untuk tumbuh secara profesional dan pribadi (Firdausa Nasa et al., 2022).

Namun, penelitian yang dilakukan oleh Firdausa Nasa et al. (2022) berfokus pada self-perceived employability mahasiswa generasi Z di Indonesia, yaitu bagaimana persepsi mereka terhadap kemampuan diri untuk memperoleh pekerjaan. Penelitian tersebut belum mengkaji lebih jauh mengenai bagaimana generasi muda yang telah bekerja berperilaku dan merespons lingkungan kerja, khususnya terkait faktor organisasi seperti kepemimpinan, kepuasan kerja,

dan kompensasi yang dapat memengaruhi keterikatan kerja dan keinginan berpindah (turnover intention).

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut, dengan meneliti pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap keterikatan kerja dan turnover intention pada karyawan generasi muda di PT Bank Syariah Indonesia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika kerja generasi muda setelah memasuki dunia kerja, yang belum banyak dibahas dalam penelitian terdahulu.

## **LANDASAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Turnover Intention**

Turnover intention merupakan niat atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela dalam waktu dekat. (Robbins & Coulter, 2016), turnover adalah kondisi di mana karyawan berhenti dari organisasi secara permanen, dan tingkat turnover yang tinggi dapat menimbulkan kerugian berupa biaya rekrutmen, pelatihan, serta hilangnya pengetahuan organisasi. Dalam skripsi ini dijelaskan bahwa turnover intention banyak dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, termasuk gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan sistem kompensasi. (Nawardi & Berliyanti, 2023) juga menyatakan bahwa peningkatan keterikatan kerja dapat menurunkan turnover intention secara signifikan.

### **Keterikatan Kerja**

Keterikatan kerja atau work engagement didefinisikan oleh (Schaufeli & Bakker, 2004) sebagai keadaan positif dan memuaskan yang berkaitan dengan pekerjaan, ditandai oleh semangat, dedikasi, dan peresapan. (Robbins and Judge, 2016) menambahkan bahwa keterikatan kerja terjadi ketika karyawan benar-benar menyerap pekerjaannya dan merasa bahwa pekerjaannya bermakna. Dalam skripsi ini dijelaskan bahwa keterikatan kerja dapat memperkuat loyalitas karyawan dan bertindak sebagai mediator dalam menekan turnover intention, sejalan dengan temuan (Memon et al., 2021).

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut (Robbins and Judge, 2016) adalah kemampuan untuk memengaruhi kelompok agar mencapai tujuan. (Dessler Gary, 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif ditunjukkan melalui komunikasi yang jelas, kemampuan memotivasi, dan keadilan dalam pengambilan keputusan. Dalam skripsi, kepemimpinan diteliti sebagai variabel yang dapat meningkatkan keterikatan kerja. Namun hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, baik secara langsung maupun tidak langsung, mendukung hasil (Rambi et al., 2020) yang menunjukkan efek kepemimpinan bisa bersifat tidak langsung.

### **Kepuasan Kerja**

(Robbins and Judge, 2016), kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaan. (Robbins & Coulter, 2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul ketika pekerjaan memenuhi kebutuhan dan

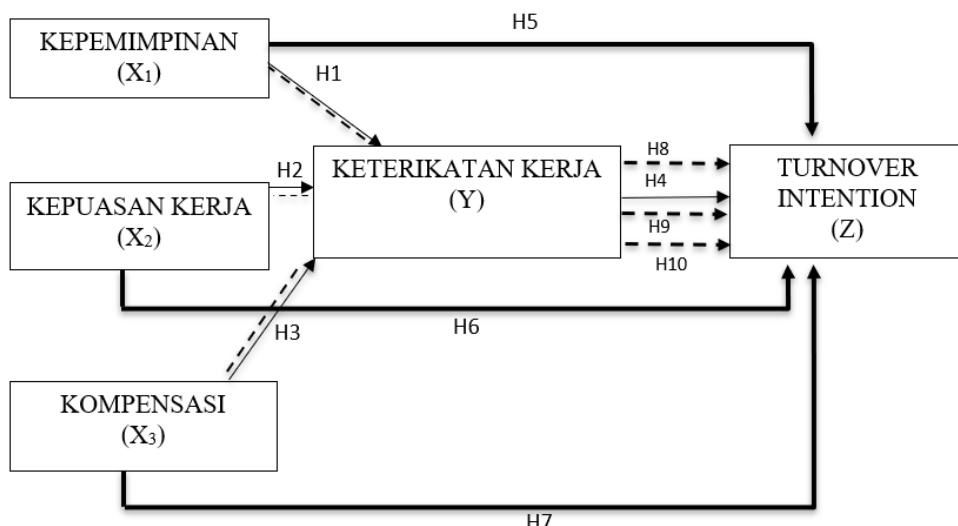
nilai-nilai pribadi karyawan. Dalam skripsi ini ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja, namun secara tidak biasa, juga menunjukkan pengaruh positif terhadap turnover intention. Temuan ini konsisten dengan studi (Alam Syamsul et al., 2022) bahwa kepuasan kerja pada generasi muda tidak menjamin retensi jika tidak disertai peluang pertumbuhan dan aktualisasi diri.

## Kompensasi

Kompensasi adalah seluruh bentuk imbalan finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya. Gary Dessler (2020) menekankan bahwa sistem kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan retensi karyawan. (Robbins and Judge, 2016) menyatakan bahwa kompensasi yang sesuai akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Dalam skripsi ini, kompensasi terbukti berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja, namun juga secara mengejutkan berpengaruh positif terhadap turnover intention. Temuan ini mengindikasikan bahwa pada generasi muda, kompensasi bukan satu-satunya faktor retensi—nilai pekerjaan dan pengembangan diri justru memainkan peran penting.

Berdasarkan kerangka pada gambar 1, penelitian ini merupakan penelitian modifikasi model yang diambil dari penelitian (Kusumajaya & Herawati, 2022), serta modifikasi dari penelitian (Memon et al., 2021) dan (Nawardhi & Berliyanti, 2023). Penelitian ini menambahkan variabel keterikatan kerja (work engagement) sebagai *variabel intervening* yang memediasi pengaruh antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention. Modifikasi ini dilakukan untuk menjelaskan hubungan tidak langsung antar variabel dan untuk memperkaya model yang digunakan dalam penelitian sebelumnya dan diperoleh hipotesis pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja.
- H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja.
- H3: Kompensasi berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja.
- H4: Keterikatan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention.
- H5: Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap turnover intention.
- H6: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention.
- H7: Kompensasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention.
- H8: Kepemimpinan berpengaruh terhadap turnover intention melalui keterikatan kerja.
- H9: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention melalui keterikatan kerja.
- H10: Kompensasi berpengaruh terhadap turnover intention melalui keterikatan kerja.



**Gambar 1. Model Penelitian**

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, yaitu pendekatan penelitian yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel berdasarkan data numerik dan statistik. Metode analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Pendekatan ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel kepemimpinan, kepuasan kerja, kompensasi, keterikatan kerja, dan turnover intention.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan generasi muda (usia 21–30 tahun) di PT Bank Syariah Indonesia. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Hair, dengan kriteria responden yaitu karyawan aktif berusia 21–30 tahun yang bekerja di berbagai unit kerja BSI. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 175 responden.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner secara daring (*online*) yang disebarluas melalui formulir Google Form. Kuesioner tersebut terdiri dari lima konstruk utama yang diukur menggunakan skala Likert 1–6, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Masing-masing konstruk diukur dengan indikator yang telah diadaptasi dari penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dan telah terbukti valid serta reliabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi Model Pengukuran atau *Outer Model Full Test*

#### 1. *Construct Validity*

Uji validitas konvergen pada PLS dapat dinilai melalui outer loadings dengan menggunakan parameter *Average Variance Extracted (AVE)*. Suatu konstruktur dapat dikatakan valid jika variabel skor loading diatas 0,7 dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* diatas 0,5 (Ghozali, 2014).

**Tabel 1. Convergent Validity**

Construct	AVE	Kriteria
Kepemimpinan	0.653	VALID
Kepuasan Kerja	0.624	VALID
Kompensasi	0.725	VALID
Keterikatan Kerja	0.649	VALID
Turnover Intention	0.682	VALID

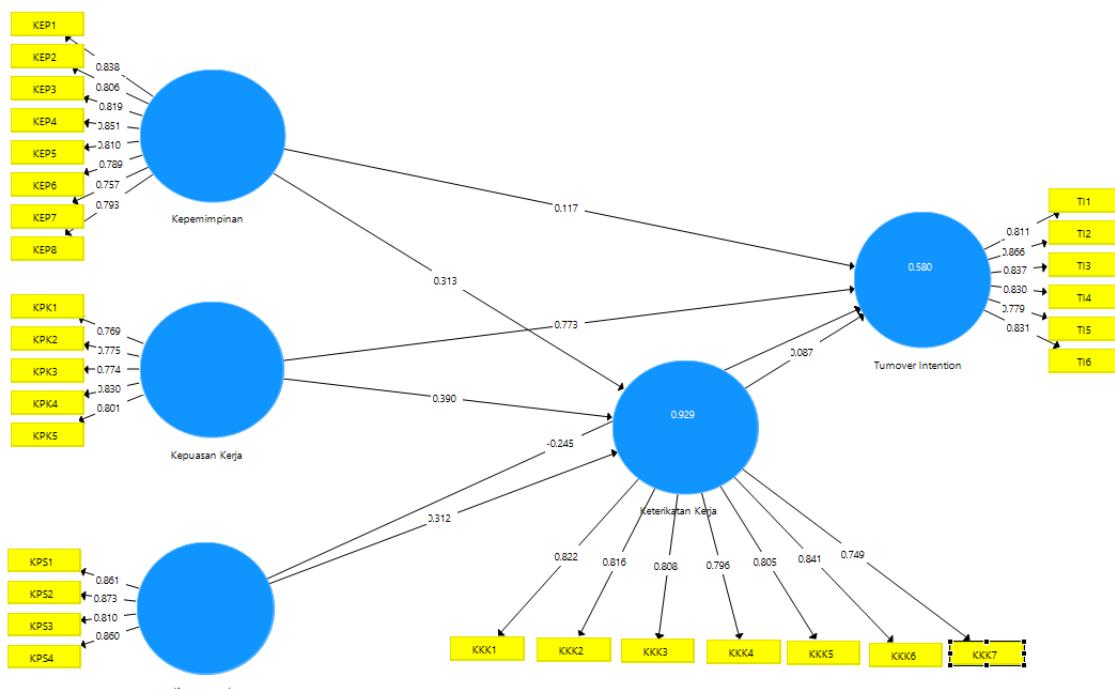
Sumber: Data Olahan SmartPLS 3(2025)

## 2. Convergent Validity

Pada penilaian convergent validity konstruk dapat dilakukan dengan menggunakan *Average Variance Extracted (AVE)* sebagai parameter dimana skor *Average Variance Extracted (AVE)* harus diatas 0,5 (Ghozali, 2014). Pada tabel 2 menunjukan jika seluruh skor *Average Variance Extracted* bernilai diatas 0,5 sehingga dapat disimpulkan jika konstruk tersebut memiliki convergent validity yang baik.

Gambar 2 memperlihatkan hasil *outer model* yang menjelaskan hubungan antara konstruk laten dengan indikator penyusunnya. Model penelitian ini terdiri atas lima konstruk, yaitu Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi, Keterikatan Kerja, dan Turnover Intention. Setiap konstruk diukur melalui sejumlah indikator yang ditunjukkan dengan nilai *outer loading* pada masing-masing panah.

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7, antara lain Kepemimpinan (0,757–0,851), Kepuasan Kerja (0,769–0,830), Kompensasi (0,810–0,861), Keterikatan Kerja (0,749–0,841), serta Turnover Intention (0,779–0,837). Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang

**Gambar 2. Hasil Output Outer Model**

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3 (2025)

kuat terhadap variabel laten yang diwakilinya, sehingga model memenuhi kriteria *convergent validity*.

Arah hubungan pada model juga memperlihatkan pengaruh variabel Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kompensasi terhadap Keterikatan Kerja, serta hubungan langsung dan tidak langsung terhadap Turnover Intention. Variabel Keterikatan Kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan faktor-faktor organisasi dengan keinginan berpindah karyawan.

**Tabel 2. Cross Loadings**

	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kompensasi	Keterikatan Kerja	Turnover Intention
KEP1	<b>0.838</b>	0.754	0.702	0.779	0.498
KEP2	<b>0.806</b>	0.688	0.664	0.734	0.455
KEP3	<b>0.819</b>	0.719	0.594	0.723	0.537
KEP4	<b>0.851</b>	0.777	0.648	0.763	0.663
KEP5	<b>0.810</b>	0.765	0.664	0.777	0.536
KEP6	<b>0.789</b>	0.699	0.653	0.712	0.561
KEP7	<b>0.757</b>	0.683	0.587	0.692	0.573
KEP8	<b>0.793</b>	0.724	0.615	0.704	0.672
KPK1	0.670	<b>0.769</b>	0.832	0.745	0.480
KPK2	0.666	<b>0.775</b>	0.639	0.724	0.609
KPK3	0.720	<b>0.774</b>	0.621	0.724	0.524
KPK4	0.788	<b>0.830</b>	0.702	0.791	0.635
KPK5	0.706	<b>0.801</b>	0.597	0.723	0.701
KPS1	0.682	0.759	<b>0.861</b>	0.783	0.498
KPS2	0.681	0.726	<b>0.873</b>	0.778	0.486
KPS3	0.635	0.665	<b>0.810</b>	0.726	0.525
KPS4	0.692	0.759	<b>0.860</b>	0.751	0.486
KKK1	0.761	0.792	0.688	<b>0.822</b>	0.605
KKK2	0.748	0.753	0.781	<b>0.816</b>	0.534
KKK3	0.751	0.773	0.646	<b>0.808</b>	0.557
KKK4	0.737	0.775	0.789	<b>0.796</b>	0.509
KKK5	0.696	0.730	0.716	<b>0.805</b>	0.573
KKK6	0.769	0.760	0.747	<b>0.841</b>	0.575
KKK7	0.666	0.705	0.664	<b>0.749</b>	0.596
TI5	0.520	0.595	0.390	0.506	<b>0.811</b>
TI6	0.597	0.660	0.501	0.602	<b>0.866</b>
TI8	0.621	0.647	0.581	0.629	<b>0.837</b>
TI9	0.622	0.631	0.477	0.599	<b>0.830</b>
TI10	0.502	0.524	0.405	0.449	<b>0.779</b>
TI11	0.591	0.652	0.538	0.624	<b>0.831</b>

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3 (2024)

Secara keseluruhan, hasil *outer model* ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian telah merepresentasikan konstruk secara valid dan reliabel, sehingga model layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis *inner model* guna menguji hubungan antarvariabel laten secara struktural.

### 3. *Discriminant Validity*

Nilai *cross loading* pada tabel diatas menunjukkan adanya *discriminant validity* yang baik karena semua konstruk menunjukkan validitas konvergen yang baik, dengan sebagian besar nilai di atas 0,5, menegaskan relevansi faktor-faktor ini dalam konteks organisasi..

### 4. *Composite Reliability*

*Construct reliability* dari outer model dengan indikator refleksif dapat diukur melalui nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari blok indikator yang mengukur suatu konstruk (Ghozali, 2014). Suatu konstruk dinyatakan *reliable* jika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* diatas 0,70.

Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, masing-masing berkisar antara 0,849 hingga 0,938. Hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk, yaitu Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi, Keterikatan Kerja, dan Turnover Intention, telah memenuhi kriteria reliabilitas. Dengan demikian, setiap indikator yang membentuk konstruk tersebut dapat dinyatakan konsisten dan reliabel dalam mengukur variabel laten yang diwakilinya.

### Evaluasi Model Struktural atau *Inner Model*

Nilai R-square berfungsi untuk menilai seberapa besar variabel laten eksogen mampu menjelaskan variabel laten endogen. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Ghozali (2014), nilai R-square sebesar 0,67 dikategorikan baik, 0,33 sebagai moderat, dan 0,19 sebagai lemah.

Tabel 4 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kompensasi secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel keterikatan kerja dengan nilai R-square se-

**Tabel 3. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Kriteria
Kepemimpinan	0.924	0.938	<i>Reliable</i>
Kepuasan Kerja	0.849	0.893	<i>Reliable</i>
Kompensasi	0.873	0.913	<i>Reliable</i>
Keterikatan Kerja	0.910	0.928	<i>Reliable</i>
Turnover Intention	0.907	0.928	<i>Reliable</i>

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3 (2024)

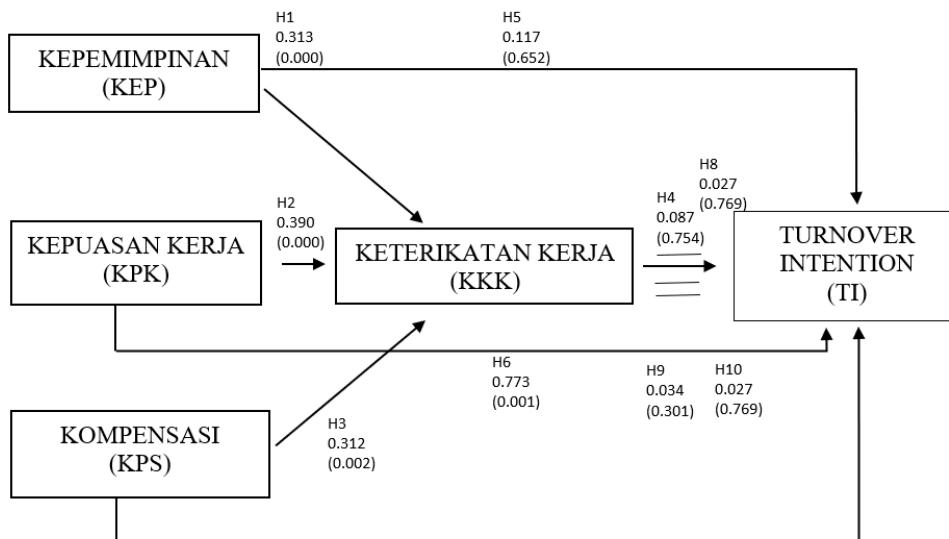
**Tabel 4. R-square**

Variabel	R-square	Kriteria
Keterikatan Kerja	0.929	Baik
Turnover Intention	0.580	Moderat

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3 (2024)

besar 0,929. Artinya, sekitar 92,9% variasi pada keterikatan kerja dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sementara sisanya 7,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Sementara itu, nilai R-square untuk konstruk turnover intention adalah 0,580, yang berarti bahwa 58,0% variasi turnover intention dapat dijelaskan oleh variabel keterikatan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kompensasi. Sisanya sebesar 42,0% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini.



**Gambar 3. Model Penelitian dan Hasil Penelitian**

*Sumber: Data Olahan SmartPLS 3 (2025)*

**Tabel 5. Uji Hipotesis**

Construct	Original sample (O)	T statistics	P values	Kesimpulan
Kepemimpinan->Keterikatan Kerja	0.313	4.545	0.000	H1 didukung data
Kepuasan Kerja->Keterikatan Kerja	0.390	4.910	0.000	H2 didukung data
Kompensasi->Keterikatan Kerja	0.312	3.088	0.002	H3 didukung data
Keterikatan Kerja->Turnover Intention	0.087	0.314	0.754	H4 tidak didukung data
Kepemimpinan->Turnover Intention	0.117	0.451	0.652	H5 tidak didukung data
Kepuasan Kerja->Turnover Intention	0.773	3.319	0.001	H6 didukung data
Kompensasi->Turnover Intention	-0.245	2.014	0.048	H7 didukung data
Kepemimpinan->Keterikatan Kerja->Turnover Intention	0.027	0.294	0.769	H8 tidak didukung data
Kepuasan Kerja->Keterikatan Kerja->Turnover Intention	0.034	0.301	0.764	H9 tidak didukung data
Kompensasi-> Keterikatan Kerja->Turnover Intention	0.027	0.313	0.754	H10 tidak didukung data

*Sumber: Data Olahan SmartPLS 3 (2024)*

## Pengaruh positif Kompensasi terhadap Turnover Intention melalui Keterikatan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai T-statistik sebesar  $4.545 > 1.96$  dan nilai P-Value sebesar  $0.000 < 0.05$ , serta nilai original sample estimate sebesar 0.313. Maka dapat disimpulkan bahwa H1 didukung oleh data, yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap keterikatan kerja.

Robbins & Judge (2016) juga menyatakan bahwa pemimpin yang dapat menginspirasi dan memfasilitasi pertumbuhan karyawan akan meningkatkan keterlibatan dan keterikatan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan arahan yang jelas akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga karyawan merasa lebih terlibat dan terikat secara emosional dengan pekerjaannya. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap PT ABC. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Nawardi & Berliyanti, 2023), yang menemukan bahwa kompensasi berperan penting dalam meningkatkan keterikatan kerja, yang kemudian dapat menurunkan turnover intention secara tidak langsung melalui keterikatan kerja

## Pengaruh positif Kepuasaan Kerja terhadap Keterikatan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai T-statistik sebesar  $4.910 > 1.96$  dan P-Value sebesar  $0.000 < 0.05$ , serta nilai original sample estimate sebesar 0.390. Maka dapat disimpulkan bahwa H2 didukung oleh data, yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap keterikatan kerja.

Menurut (Robbins & Coulter, 2016), kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan yang berdampak pada komitmen dan keterikatan karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin besar pula keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan terpenuhinya harapan dan kebutuhan karyawan dalam aspek pekerjaan, sehingga mendorong mereka untuk terlibat lebih dalam secara emosional dan kognitif terhadap perusahaan. Hasil ini didukung oleh penelitian (Yelfira & Soeling, 2021) yang menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin besar pula keterikatan kerja terhadap perusahaannya. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong keterlibatan emosional dan komitmen yang lebih kuat terhadap pekerjaan.

## Pengaruh Positif Kompensasi terhadap Keterikatan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai T-statistik sebesar  $3.088 > 1.96$  dan P-Value sebesar  $0.002 < 0.05$ , serta nilai original sample estimate sebesar 0.312. Maka dapat disimpulkan bahwa H3 didukung oleh data, yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap keterikatan kerja. Menurut Robbins & Judge (2016), kompensasi yang memadai dapat meningkatkan keterikatan kerja dengan memberikan rasa keadilan dan penghargaan.

Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima sepadan dengan usaha dan kontribusi yang diberikan, maka mereka akan merasa dihargai dan termotivasi untuk lebih terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Oleh karena itu,

kompensasi yang memadai menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap terbentuknya keterikatan kerja yang kuat. Hasil ini selaras dengan penelitian (Yanti, 2022) yang menyatakan bahwa kompensasi yang adil dan memadai berkontribusi dalam meningkatkan keterikatan kerja karena menciptakan rasa dihargai dan keadilan di tempat kerja.

### **Pengaruh Negatif Keterikatan Kerja terhadap Turnover Intention**

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai T-statistik sebesar  $0.314 < 1.96$  dan P-Value sebesar  $0.754 > 0.05$ , serta nilai original sample estimate sebesar 0.087. Maka dapat disimpulkan bahwa H4 tidak didukung oleh data, yang berarti tidak terdapat pengaruh signifikan antara keterikatan kerja terhadap turnover intention.

Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat keterikatan kerja yang dirasakan oleh karyawan tidak secara langsung memengaruhi keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Meskipun karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan, hal tersebut belum cukup kuat untuk menurunkan intensi mereka untuk keluar. Hal ini dapat disebabkan oleh adanya faktor lain yang lebih dominan memengaruhi turnover intention, seperti peluang karier di luar, tekanan kerja, atau ekspektasi terhadap masa depan pekerjaan. Menurut (Robbins and Judge, 2016), keterikatan kerja seharusnya menurunkan keinginan keluar. Namun, hasil ini menunjukkan bahwa mungkin terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Temuan ini tidak mendukung penelitian sebelumnya seperti (Muchtadin M, 2022), yang menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan kerja, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hasil ini mengindikasikan bahwa keterikatan kerja mungkin belum cukup kuat sebagai faktor penentu utama dalam niat keluar karyawan.

### **Pengaruh Negatif Kepemimpinan terhadap Turnover Intention**

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai T-statistik sebesar  $0.451 < 1.96$  dan P-Value sebesar  $0.652 > 0.05$ , serta nilai original sample estimate sebesar 0.117. Maka dapat disimpulkan bahwa H5 tidak didukung oleh data, yang berarti tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan terhadap turnover intention.

Robbins & Judge (2016) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional seharusnya dapat mengurangi niat keluar dengan membangun lingkungan kerja positif. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan belum cukup kuat untuk memengaruhi keputusan mereka untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Artinya, meskipun pemimpin mungkin menjalankan perannya dengan baik, faktor-faktor lain seperti kompensasi, kepuasan kerja, atau peluang karier lebih dominan dalam menentukan niat karyawan untuk keluar dari organisasi.

Hasil ini bertentangan dengan penelitian (Rambi et al., 2020), yang menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menurunkan turnover intention karena mampu menciptakan iklim kerja yang positif, serta membangun loyalitas dan rasa memiliki dalam tim kerja.

### **Pengaruh Negatif kepuasan kerja terhadap Turnover intention**

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai T-statistik sebesar  $3.319 > 1.96$  dan P-Value sebesar  $0.001 < 0.05$ , serta nilai original sample estimate sebesar 0.773. Maka dapat

---

disimpulkan bahwa H6 didukung oleh data, yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap turnover intention.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk memiliki niat keluar dari organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan merasa puas, mereka tetap mempertimbangkan peluang eksternal yang mungkin lebih sesuai dengan harapan pribadi atau tujuan karier. Hal ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja belum tentu berbanding lurus dengan loyalitas terhadap perusahaan, khususnya pada generasi muda. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui progressive turnover, yaitu karyawan yang puas tetapi ingin mencari tantangan baru. Locke (1976) menyebut bahwa kepuasan kerja meningkatkan kepercayaan diri dan aspirasi karier.

### **Pengaruh negatif Kompensasi terhadap Turnover Intention**

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai T-statistik sebesar  $2.014 > 1.96$  dan P-Value sebesar  $0.048 < 0.05$ , serta nilai original sample estimate sebesar  $-0.245$ . Maka dapat disimpulkan bahwa H7 didukung oleh data, yang berarti terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara kompensasi terhadap turnover intention.

Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa kompensasi yang memadai menurunkan turnover intention karena meningkatkan rasa dihargai dan kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diterima oleh karyawan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Kompensasi yang adil dan kompetitif mampu memberikan rasa aman dan dihargai, sehingga mendorong loyalitas serta menurunkan intensi untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Dengan demikian, kompensasi berperan penting dalam strategi retensi karyawan.

Hasil ini diperkuat oleh temuan (Mallawi, 2023), yang menemukan bahwa kompensasi berbanding terbalik dengan turnover intention. Semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan, maka semakin rendah keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan karena merasa dihargai dan aman secara finansial.

### **Pengaruh positif Kepemimpinan terhadap Turnover Intention melalui Keterikatan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai T-statistik sebesar  $0.294 < 1.96$  dan P-Value sebesar  $0.769 > 0.05$ , serta nilai original sample estimate sebesar  $0.027$ . Maka dapat disimpulkan bahwa H8 tidak didukung oleh data, yang berarti tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan terhadap turnover intention yang dimediasi oleh keterikatan kerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun arah hubungan bersifat positif, keterikatan kerja tidak mampu menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan dan turnover intention. Dengan kata lain, efektivitas gaya kepemimpinan belum cukup kuat untuk menurunkan niat keluar karyawan melalui peningkatan keterikatan kerja. Hal ini mengindikasikan perlunya pendekatan lain yang lebih relevan dengan karakteristik karyawan dalam upaya menurunkan turnover intention. Menurut Robbins & Judge (2019) serta teori kepemimpinan situasional (Hersey & Blanchard, 1988), kepemimpinan dapat memengaruhi keterikatan, namun dalam konteks ini keterikatan belum menjadi mediator yang signifikan.

Hasil ini tidak sejalan dengan temuan (Kusumajaya & Herawati, 2022) yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap turnover intention. Dalam penelitian ini, keterikatan kerja tidak cukup kuat untuk menjadi jalur mediasi yang signifikan.

### **Pengaruh positif Kepuasan terhadap Turnover Intention melalui Keterikatan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai T-statistik sebesar  $0.301 < 1.96$  dan P-Value sebesar  $0.764 > 0.05$ , serta nilai original sample estimate sebesar 0.034. Maka dapat disimpulkan bahwa H9 tidak didukung oleh data, yang berarti tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap turnover intention melalui keterikatan kerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepuasan kerja dan turnover intention. Meskipun karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, kepuasan tersebut tidak secara signifikan meningkatkan keterikatan kerja yang pada akhirnya mampu menurunkan keinginan mereka untuk keluar dari organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor lain di luar keterikatan kerja mungkin lebih berperan dalam menjembatani hubungan tersebut. (Meyer & Allen, 1991) menyatakan bahwa keterikatan kerja terdiri dari tiga komponen yang kompleks. Keterikatan belum cukup kuat untuk menjadi jalur mediasi dari kepuasan kerja menuju penurunan turnover intention dalam penelitian ini.

Hasil ini tidak mendukung penelitian (Memon et al., 2021) yang menyatakan bahwa keterikatan kerja mampu menjadi mediator dalam hubungan antara kepuasan kerja dan turnover intention. Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja belum cukup untuk meningkatkan keterikatan kerja yang mampu menurunkan keinginan untuk keluar.

### **Pengaruh positif Kompensasi terhadap Turnover Intention melalui Keterikatan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai T-statistik sebesar  $0.313 < 1.96$  dan P-Value sebesar  $0.754 > 0.05$ , serta nilai original sample estimate sebesar 0.027. Maka dapat disimpulkan bahwa H10 tidak didukung oleh data, yang berarti tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi terhadap turnover intention melalui keterikatan kerja.

Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa kompensasi yang memadai meningkatkan keterikatan dan menurunkan turnover. Namun, dalam penelitian ini, mediasi tidak terbukti secara statistik, sehingga kompensasi mungkin memengaruhi turnover intention melalui jalur langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara kompensasi dan turnover intention. Meskipun secara teoritis kompensasi yang baik dapat meningkatkan keterikatan kerja, dan keterikatan kerja dapat menurunkan intensi karyawan untuk keluar dari pekerjaan, namun dalam penelitian ini jalur mediasi tersebut tidak terbukti secara statistik. Artinya, pengaruh kompensasi terhadap keinginan untuk keluar tidak terjadi melalui keterikatan kerja, melainkan kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain secara langsung.

Penelitian oleh (Kusumajaya & Herawati, 2022) juga menyatakan bahwa kompensasi yang tinggi dapat menurunkan turnover intention secara langsung. Namun, dalam penelitian ini, peran mediasi dari keterikatan kerja tidak terbukti signifikan, yang menunjukkan bahwa kompensasi lebih berpengaruh secara langsung dibanding melalui keterikatan kerja.

## KESIMPULAN

Kesimpulan Secara umum, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Keterikatan kerja juga terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention. Namun demikian, hasil yang cukup menarik adalah tidak adanya pengaruh signifikan secara tidak langsung (intervening) dari keterikatan kerja terhadap hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention. Artinya, keterikatan kerja tidak memediasi hubungan ketiga variabel tersebut terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Model penelitian menunjukkan bahwa meskipun keterikatan kerja tinggi, hal tersebut tidak cukup kuat untuk menekan pengaruh langsung kepuasan kerja dan kompensasi terhadap turnover intention.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap turnover intention. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan dinilai baik, hal tersebut belum cukup untuk menahan niat karyawan muda untuk berpindah kerja jika tidak diiringi dengan pemenuhan aspek lain seperti kompensasi dan pengembangan karir.
2. Kepuasan kerja ternyata berpengaruh positif terhadap turnover intention, artinya meskipun karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka tetap memiliki niat untuk berpindah kerja. Hal ini bisa jadi disebabkan oleh faktor eksternal seperti adanya tawaran kerja yang lebih menarik atau kebutuhan akan jenjang karir yang lebih jelas.
3. Kompensasi juga berpengaruh positif terhadap turnover intention. Artinya, walaupun kompensasi dinilai baik, generasi muda tetap mempertimbangkan untuk berpindah kerja, kemungkinan karena mengejar kompensasi yang lebih tinggi atau manfaat tambahan yang lebih relevan dengan gaya hidup mereka.
4. Keterikatan kerja memang memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention, tetapi tidak cukup kuat untuk memediasi pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kompensasi. Dengan kata lain, walaupun karyawan merasa terikat secara emosional dengan pekerjaannya, faktor rasional seperti peluang karir dan nilai tawar dari luar perusahaan tetap menjadi pertimbangan utama dalam niat berpindah kerja.

## Implikasi Manajerial

### Mean Indikator Kepemimpinan

Berdasarkan Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian sangat positif terhadap kualitas kepemimpinan dalam organisasi. Rata-rata keseluruhan indikator kepemimpinan mencapai 4.83, yang menunjukkan persepsi yang sangat baik dari responden. Indikator dengan nilai tertinggi adalah "Saya mudah memahami komunikasi atau instruksi yang diberikan oleh pemimpin saya" (mean = 4.95), diikuti oleh "Pemimpin saya memberikan kebebasan kepada saya untuk bekerja sesuai cara saya sendiri, selama mencapai tujuan" (mean = 4.91). Temuan ini mengindikasikan bahwa aspek komunikasi dan pemberian otonomi kerja dari pemimpin sangat diapresiasi oleh karyawan.

Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah adalah "Pemimpin saya menjadi teladan yang baik dalam organisasi" (mean = 4.64). Meskipun tetap tergolong tinggi, nilai ini relatif lebih

rendah dibandingkan indikator lainnya, yang menunjukkan bahwa keteladanan pemimpin belum sepenuhnya dirasakan secara kuat oleh sebagian responden. Hal ini menjadi penting untuk diperhatikan, khususnya dalam konteks karakteristik karyawan muda (Gen Z), yang menempatkan nilai keteladanan, keaslian, dan konsistensi tindakan sebagai elemen penting dalam menilai kualitas pemimpin.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa meskipun komunikasi dan motivasi sudah efektif, keteladanan pemimpin masih belum sepenuhnya dirasakan, khususnya oleh karyawan generasi muda (Gen Z). Gen Z menaruh ekspektasi tinggi terhadap pemimpin yang inspiratif secara personal, autentik, dan mampu menjadi role model melalui tindakan nyata. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong pengembangan kepemimpinan berbasis integritas, keterlibatan langsung, dan kepemimpinan transformasional untuk membangun keterikatan kerja yang lebih kuat pada generasi ini.

### Mean Indikator Kepuasan Kerja

Berdasarkan Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan berada pada kategori sangat tinggi, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 4.96. Responden memberikan penilaian paling tinggi terhadap indikator “Saya mendapatkan pengawasan yang baik dari atasan saya serta pelatihan yang cukup untuk meningkatkan keterampilan kerja saya” (**mean** = 4.91), diikuti oleh “Saya memiliki kerja sama yang baik dengan rekan kerja saya dan merasa komunikasi di tempat kerja berjalan dengan efektif” (**mean** = 4.77). Temuan ini mencerminkan bahwa karyawan merasa mendapatkan dukungan yang baik dari atasan dan lingkungan kerja yang kolaboratif.

Namun demikian, indikator “Saya merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tingkat kelayakan dan setara dengan rekan kerja di posisi yang sama” memperoleh skor terendah (**mean** = 4.58). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja secara umum tinggi, aspek kompensasi—khususnya terkait keadilan gaji—masih menjadi perhatian bagi sebagian karyawan. Ketidaksesuaian antara ekspektasi dan kenyataan dalam hal gaji dapat menimbulkan ketidakpuasan terselubung.

Temuan ini penting, terutama dalam konteks karyawan Gen Z yang cenderung menuntut transparansi, keadilan, dan kejelasan dalam sistem kompensasi serta jenjang karier. Gen Z memiliki orientasi kuat terhadap perkembangan diri dan mobilitas karier. Oleh karena itu, perusahaan perlu lebih fokus pada pengelolaan kompensasi berbasis kinerja yang transparan, serta membangun jalur karier yang jelas dan akseleratif untuk mempertahankan kepuasan kerja dan mencegah meningkatnya turnover intention di kalangan generasi muda.

### Mean Indikator Kompensasi

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kompensasi berada dalam kategori baik, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 4.70. Nilai tertinggi terdapat pada indikator “Saya puas dengan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan, seperti tunjangan kesehatan dan transportasi” (**mean** = 4.74), disusul oleh “Saya merasa bahwa insentif yang saya terima mencerminkan apresiasi perusahaan terhadap kerja saya” (**mean** = 4.73). Hal ini menunjukkan bahwa tunjangan dan insentif dinilai cukup memadai serta memberikan dampak positif terhadap persepsi responden terkait kompensasi.

Namun demikian, indikator dengan nilai terendah adalah “Gaji pokok yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan kontribusi saya dalam pekerjaan” (mean = 4.63). Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi secara umum dinilai baik, gaji pokok masih dianggap belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi nyata yang diberikan karyawan. Hal ini menjadi sinyal bahwa sistem penggajian yang ada belum sepenuhnya adil atau transparan menurut persepsi responden.

Dalam konteks generasi muda, khususnya Gen Z, hal tersebut menjadi perhatian penting. Generasi ini cenderung menuntut keterbukaan, keadilan, serta apresiasi nyata terhadap kinerja mereka. Ketidakpuasan terhadap struktur gaji dapat meningkatkan turnover intention, terutama ketika ekspektasi tidak sesuai dengan realitas yang dihadapi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengevaluasi ulang sistem kompensasi agar lebih relevan dengan harapan generasi muda dan mampu mempertahankan loyalitas serta keterikatan mereka terhadap perusahaan.

### **Mean Indikator Keterikatan Kerja**

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat keterikatan kerja responden berada dalam kategori sangat tinggi, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 4.92. Skor tertinggi terdapat pada indikator “Saya merasa organisasi memberikan peluang yang cukup untuk pelatihan dan pengembangan karier” (mean = 4.91), diikuti oleh “Saya merasa kebijakan dan prosedur organisasi mendukung efisiensi dan keseimbangan kerja saya” (mean = 4.88). Hal ini menunjukkan bahwa dukungan terhadap pertumbuhan profesional dan sistem kerja yang efisien sangat dihargai oleh karyawan.

Sementara itu, nilai terendah terdapat pada indikator “Saya merasa tempat kerja saya mendukung kesejahteraan mental, fisik, dan emosional saya” (mean = 4.67) dan “Saya puas dengan kompensasi, tunjangan, dan manfaat yang saya terima dari perusahaan” (mean = 4.59). Nilai ini mengindikasikan bahwa aspek kesejahteraan holistik dan kepuasan terhadap manfaat finansial belum sepenuhnya mendorong keterikatan emosional yang kuat pada responden.

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun keterikatan kerja secara keseluruhan tinggi, terdapat kesenjangan dalam dukungan terhadap kesejahteraan holistik dan kompensasi, yang merupakan faktor penting bagi karyawan Gen Z. Generasi ini menempatkan work-life balance dan kesejahteraan emosional sebagai elemen kunci dalam loyalitas terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan kebijakan yang lebih inklusif terhadap keseimbangan hidup, fleksibilitas kerja, dan penghargaan berbasis kesejahteraan, agar keterikatan kerja tidak hanya terbangun dari aspek profesional, tetapi juga emosional dan personal.

### **Mean Indikator Turnover Intention**

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa responden memiliki kecenderungan yang cukup tinggi terhadap niat untuk berpindah kerja (turnover intention). Rata-rata keseluruhan indikator turnover intention mencapai 4.90, yang menunjukkan bahwa banyak responden mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan baru dengan berbagai alasan pribadi dan profesional.

Indikator dengan nilai tertinggi adalah pernyataan “*Saya ingin bekerja di perusahaan yang memiliki prospek berkembang lebih baik*” (mean = 5.03). Temuan ini mengindikasikan

bawa orientasi terhadap pengembangan karier dan masa depan menjadi motivasi utama responden dalam mempertimbangkan perpindahan kerja. Keinginan untuk berada di lingkungan yang menawarkan peluang lebih besar untuk bertumbuh secara profesional merupakan hal yang sangat dihargai, khususnya oleh generasi muda yang cenderung dinamis dan ambisius.

Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah “*Saya memilih pekerjaan berdasarkan dukungan dan kenyamanan bagi keluarga saya*” (mean = 4.88). Meskipun nilainya tetap tinggi, skor ini menunjukkan bahwa faktor keluarga tidak sekuat faktor pengembangan karier atau aksesibilitas kerja dalam memengaruhi turnover intention responden. Hal ini dapat diartikan bahwa responden cenderung lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri dan pencapaian profesional ketimbang pertimbangan domestik.

Temuan ini menguatkan bahwa karyawan Gen Z lebih ter dorong oleh peluang pertumbuhan, tantangan baru, dan pembelajaran berkelanjutan, serta memiliki sensitivitas tinggi terhadap stagnasi dalam pekerjaan. Oleh karena itu, untuk menekan tingkat turnover, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, menawarkan program pelatihan yang relevan, serta memberikan jalur karier yang jelas dan progresif. Dengan memenuhi ekspektasi ini, perusahaan dapat meningkatkan retensi dan menurunkan turnover intention di kalangan generasi muda.

### Keterbatasan Penelitian

1. Ruang lingkup penelitian hanya terbatas pada generasi muda di wilayah Jakarta dengan jumlah responden sebanyak 175 orang, sehingga hasil temuan ini memiliki keterbatasan dalam hal representasi dan tidak dapat digeneralisasikan secara luas ke seluruh populasi generasi muda di Indonesia.
2. sehingga hasil temuan tidak dapat digeneralisasikan secara luas ke seluruh populasi generasi muda di Indonesia.
3. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei, yang cenderung hanya menangkap persepsi responden pada satu titik waktu (cross-sectional), sehingga tidak mampu menggambarkan perubahan sikap atau perilaku dari waktu ke waktu.
4. Variabel-variabel seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kompensasi telah dikaji secara mendalam, faktor-faktor eksternal lainnya yang mungkin turut memengaruhi turnover intention, seperti budaya organisasi, beban kerja, atau work-life balance, belum dimasukkan dalam model penelitian in

### Saran

Berdasarkan hasil data dan kesimpulan yang didukung oleh data maka dapat menjadi saran bagi PT XXX untuk kedepannya, dalam menurunkan Turnover Intention Karyawan di perusahaan. Berikut saran yang dapat diberikan kepada PT XXX maupun penelitian selanjutnya:

1. Bagi PT XXX
  - a) Perbaikan Kepemimpinan: Pemimpin diharapkan lebih menunjukkan keteladanan

serta kemampuan komunikasi yang tegas namun adil. Hal ini penting untuk membangun kepercayaan dan keterikatan kerja, khususnya bagi karyawan generasi muda.

- b) Peningkatan Kepuasan Kerja: Perusahaan dapat memberi tantangan profesional baru seperti proyek lintas divisi atau peluang akselerasi karier. Ini sesuai dengan karakter Gen Z yang menghargai pembelajaran dan mobilitas karier.
  - c) Penguatan Sistem Kompensasi: Kompensasi perlu bersifat progresif, transparan, dan tidak hanya finansial. Bentuk non-finansial seperti akses pelatihan global dan fleksibilitas kerja (misalnya WFH hybrid) sangat relevan bagi generasi muda.
  - d) Peningkatan Keterikatan Kerja: Disarankan adanya program kesejahteraan emosional dan mental seperti ruang relaksasi, sesi konseling, atau komunitas minat karyawan, untuk mendorong work-life balance yang menjadi kebutuhan utama Gen Z.
  - e) Strategi Retensi Karyawan Muda: Mengingat turnover intention cukup tinggi, penting bagi PT XXX untuk menyusun rencana karir jangka menengah, serta mempertimbangkan pendekatan manajemen SDM berbasis usia agar lebih adaptif terhadap nilai-nilai dan ekspektasi Gen Z.
2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Pendekatan Longitudinal: Penelitian berikutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, dengan mengulangi pengukuran dalam periode waktu berbeda (misalnya setahun kemudian), untuk melihat dinamika perubahan dalam kepuasan kerja, keterikatan kerja, dan turnover intention pada generasi muda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adriansyah, M., & Subrata, H. (2025). Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan organisasi pembelajar dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Perbankan (JEMP)*, 4(1), 45–55.  
<https://journal.ibs.ac.id/index.php/JEMP/article/view/113>
- Alam Syamsul, Ridjal Syamsul, Samad Abdul, & Samad Muhammad AShri. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasaan Kerja dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Perusahaan Pers Dalam Smsi SulSel. IX Nomor 3*.
- Anggara, R., & Nursanti, D. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention pada karyawan PT Fuli Semitexjaya. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Perbankan (JEMP)*, 3(1), 12–20.  
<https://journal.ibs.ac.id/index.php/JEMP/article/view/106>
- Dessler Gary. (2020). *Human resource management-Pearson 16ed. (2020)*.
- Firdausa Nasa, A., Susanti, M., Sembiring, L. S., Fahmy, R., Rusli, M., Rahayuningsih, T., Oktari, S., & Kurnianto, Y. (2022). *Kepercayaan Diri Generasi Z Indonesia Memasuki Dunia Kerja: Gambaran Self-Perceived Employability*. 6, 188–205.  
<http://jip.fk.unand.ac.id>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at

Work. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 33, Issue 4).

Kusumajaya, R. A., & Herawati, T. P. (2022). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pt. Ini Indonesia. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 2(3), 82–88.  
<https://doi.org/10.55606/jumbiku.v2i3.1216>

Lebang, F., & Paulina, P. (2024). Analisis pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada driver GO-JEK. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Perbankan (JEMP)*, 3(2), 66–78.

<https://journal.ibs.ac.id/index.php/JEMP/article/view/242>

Mada TM, & Yupiter G. (n.d.). Hrm Practices, Work Engagement and Employee Turnover Intention. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8251900>

Mallawi, W. (2023). Pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap turnover intention. 10.

Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50.  
<https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*.

Muchtadin M. (2022). Hubungan antara *Work Engagement* dengan Turnover Intention pada Pekerja Generasi Milenial di Jabodetabek *The Relationship between Work Engagement and Turnover Intention for Millennial Generation Workers in Jabodetabek*.

Nawardhi, A., & Berliyanti, D. O. (2023). The Effect of Human Resources Management Practices, Transformational Leadership on Turnover Intention Mediated By Work Engagement on Stateowned Bank Employees. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 06(01), 288–295. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i1-36>

Rambi, A., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2020). Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Kaitannya dengan Turnover Intention. *Productivity*, 1(3), 222–227.

Robbins and Judge. (2016). *Organizational Behavior*.

Robbins, S. P. ., & Coulter, M. K. . (2016). *Management*. Pearson.

Robbins, S. P. ., & Judge, Tim. (2019). *Organizational behavior*. Pearson.

Safrudin, A., Indrawati, M., & Soenarmi, S. (2023). Pengaruh Job Satisfaction Dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Melalui Work Engagement. *Jurnal Ilmiah Fokus Ekonomi, Manajemen, Bisnis & Akuntansi (EMBA)*, 2(03), 245–253.  
<https://doi.org/10.34152/emba.v2i03.659>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Yanti, N. (2022). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Tajur Keramik*. 1–101. Feb.unpak.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6341/2022\_Neng

---

Yanti 021118244.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yelfira, M. A., & Soeling, P. D. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Tata Sejuta Stia Mataram*, 7(1), 66–85. <https://doi.org/10.32666/tatasejuta.v7i1.187>

**Appendix 1. Outer Loadings**

<b>Construct</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Loading Factor</b>		<b>Kriteria</b>
Kepemimpinan	KEP1	Pemimpin saya menjadi teladan yang baik dalam organisasi.	0.838	VALID
	KEP2	Pemimpin saya memberikan inspirasi yang memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.	0.806	VALID
	KEP3	Pemimpin saya memberikan arahan yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi.	0.819	VALID
	KEP4	Saya mudah memahami komunikasi atau instruksi yang diberikan oleh pemimpin saya.	0.851	VALID
	KEP5	Pemimpin saya mampu mengalokasikan sumber daya dengan tepat dan efisien.	0.810	VALID
	KEP6	Pemimpin saya mampu mengalokasikan sumber daya dengan tepat dan efisien.	0.789	VALID
	KEP7	Pemimpin saya memberikan kepercayaan kepada saya dalam menjalankan tugas.	0.757	VALID
	KEP8	Pemimpin saya memberikan kebebasan kepada saya untuk bekerja sesuai cara saya sendiri, selama mencapai tujuan.	0.793	VALID
Kepuasan Kerja	KPK1	Saya merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tingkat kelayakan dan setara dengan rekan kerja di posisi yang sama	0.769	VALID
	KPK2	Pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan yang saya miliki dan sesuai dengan minat saya	0.775	VALID
	KPK3	Saya merasa memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi dan mengembangkan potensi diri dalam pekerjaan saya.	0.774	VALID
	KPK4	Saya mendapatkan pengawasan yang baik dari atasan saya serta pelatihan yang cukup untuk meningkatkan keterampilan kerja saya	0.830	VALID
	KPK5	Saya memiliki kerja sama yang baik dengan rekan kerja saya dan merasa komunikasi di tempat kerja berjalan dengan efektif.	0.801	VALID
Kompenasai	KPS1	Gaji pokok yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan kontribusi saya dalam pekerjaan.	0.861	VALID
	KPS2	Saya merasa bahwa insentif yang saya terima mencerminkan apresiasi perusahaan terhadap kerja saya	0.873	VALID
	KPS3	Saya puas dengan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan, seperti tunjangan kesehatan dan transportasi.	0.810	VALID
	KPS4	Bonus yang saya terima mencerminkan kinerja dan kontribusi saya terhadap perusahaan	0.860	VALID
Keterikatan Kerja	KKK1	Saya merasa lingkungan kerja saya mendukung kenyamanan dan produktivitas saya	0.822	VALID
	KKK2	Saya merasa dihargai dan didukung oleh atasan saya dalam pekerjaan saya.	0.816	VALID

	KKK3	Saya memiliki hubungan yang baik dan dukungan yang memadai dari rekan kerja saya.	0.808	VALID
	KKK4	Saya merasa organisasi memberikan peluang yang cukup untuk pelatihan dan pengembangan karir saya.	0.796	VALID
	KKK5	Saya puas dengan kompensasi, tunjangan, dan manfaat yang saya terima dari perusahaan.	0.805	VALID
	KKK6	Saya merasa kebijakan dan prosedur organisasi mendukung efisiensi dan keseimbangan kerja saya	0.841	VALID
Turnover Intention	TI5	Saya mencari pekerjaan yang dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan saya	0.811	VALID
	TI6	Saya ingin bekerja di perusahaan yang memiliki prospek berkembang lebih baik	0.866	VALID
	TI8	Saya mencari pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan dan latar belakang pendidikan saya.	0.837	VALID
	TI9	Saya ingin bekerja di tempat yang memiliki akses transportasi yang mudah.	0.830	VALID
	TI10	Saya mencari pekerjaan yang lebih dekat dengan tempat tinggal saya.	0.779	VALID
	TI11	Saya memilih pekerjaan berdasarkan dukungan dan kenyamanan bagi keluarga saya	0.831	VALID

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3 (2025)

