

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN *COMPENSATION* SEBAGAI MODERATOR PADA KARYAWAN GENERASI Z DI SURABAYA

SKRIPSI



ANANDA PUTRI RAISSA

11020122053

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN KESEHATAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
2026**

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN *COMPENSATION* SEBAGAI MODERATOR PADA KARYAWAN GENERASI Z DI SURABAYA

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Psikologi dan Kesehatan
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)



ANANDA PUTRI RAISSA
11020122053

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN KESEHATAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
2026**

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Dengan *Compensation* Sebagai Moderator Pada Karyawan Gen Z Di Surabaya”** merupakan karya asli yang diajukan untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi di Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Karya ini sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat karya yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis di acu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surabaya, 11 Maret 2026



Ananda Putri Raissa

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

**Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Dengan
Compensation Sebagai Moderator Pada Karyawan Gen Z Di Surabaya**

Oleh:


Ananda Putri Raissa

11020122053

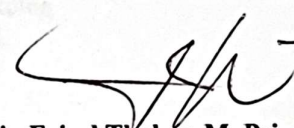
Telah disetujui untuk diajukan pada Sidang Seminar Skripsi

Surabaya, 11 Maret 2026

Dosen Pembimbing I


Soffy Balgies, M. Psi., Psikolog
NIP. 197609222009122001

Dosen Pembimbing II


Syafruddin Faisal Thohar, M. Psi., Psikolog.
NIP. 198505092020121008

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Dengan
Compensation Sebagai Moderator Pada Karyawan Generasi Z Di Surabaya**

Yang Disusun oleh:
Ananda Putri Raissa
11020122053

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada Tanggal 2 April 2026



Mengetahui,
Dekan Fakultas Psikologi dan Kesehatan

Dr. phil. Khoirun Niam
197007251996031004
Susunan Tim Penguji

Penguji I

Soffy Balgids, M.Psi., Psikolog
197609222009122001

Penguji II

Dr. Suryani, S.Ag, S.Psi, M.Si
197708122005012004

Penguji III

Drs. H. Hamim Rosyidi, M.Si
196208241987031002

Penguji IV

Dr. Dwi Rukma Santi, S.St., M.Kes
197902072014032001



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Ananda Putri Raissa
NIM : 11020122053
Fakultas/Jurusan : Fakultas Psikologi & Kesehatan/Psikologi
E-mail address : putriraisa143@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
 Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul : Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Dengan *Compensation* Sebagai Moderator Pada Karyawan Gen Z Di Surabaya

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya,

Penulis

(Ananda Putri Raissa)

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufik, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Tanpa pertolongan-Nya, penulis tidak akan mampu melalui seluruh proses penelitian, penulisan, serta dinamika akademik yang menyertai penyusunan karya ilmiah ini. Dalam penulisan skripsi ini, peneliti menyadari banyak kekurangan dikarenakan adanya keterbatasan dari penulis. Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, doa, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberi dukungan maupun pengetahuan sehingga penelitian ini bisa selesai dengan baik. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati peneliti sampaikan rasa hormat dan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Akh. Muzakki, M.Ag., Grad. Dip. SEA., M.Phil., Ph.D. Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
2. Prof. Dr. phil. Khoirun Niam Dekan Fakultas Psikologi dan Kesehatan UIN Sunan Ampel Surabaya.
3. Dr. Lufiana Harnany Utami, S.Pd., M.Si. Ketua Program Studi Psikologi, yang senantiasa memberikan motivasi dan arahan kepada seluruh mahasiswa, termasuk penulis.
4. Soffy Balgies, M.Psi., Psikolog. Dosen pembimbing satu, atass bimbingan, ilmu, kesabaran, serta masukan yang berharga menjadi bagian penting dalam penyusunan skripsi ini.

5. Syafruddin Faisal Thohar, M.Psi., Psikolog. Sekretaris Program Studi Psikologi sekaligus dosen pembimbing dua, yang telah memberikan arahan, waktu, koreksi, dan dukungan akademik sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan lebih baik
6. Dr. Zuardin, M.H.Kes. Dosen wali penulis yang telah membimbing dan mengarahkan serta memberi nasihat kepada penulis.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Psikologi dan Kesehatan, yang telah memberikan ilmu, pengalaman, dan inspirasi selama penulis menempuh pendidikan.
8. Kepada ibunda tercinta, Rianda Wahyu Ardiningtyas, S.M., M.Par., atas segala dukungan tanpa batas, baik materi maupun doa, terutama untuk ibunda, terima kasih telah menjadi orang pertama yang percaya pada kemampuan penulis, meyakinkan penulis untuk lulus tepat waktu, dan senantiasa menguatkan penulis dalam setiap kesulitan selama penyusunan skripsi. Skripsi ini adalah buah kesabaran dan kasih sayang bunda. Semoga Allah senantiasa menjaga bunda sebagaimana bunda selalu menjaga dan mendukung mimpi-mimpi penulis.
9. Kepada yangti tecinta, Hj Muawanah. Yang telah menjadi pengingat setia di jalan Allah. Nasihat yangti agar penulis selalu sabar dan mengandalkan doa dalam setiap ujian hidup adalah pegangan yang sangat berarti, terutama selama proses perjuangan menyelesaikan skripsi ini. semoga Allah senantiasa menjaga yangti dalam kemuliaan-Nya, sebagaimana yangti selalu menjaga penulis dalam doa dan nasihat-nasihat baik.

10. Kepada sahabat-sahabat terbaik selama masa perkuliahan: Aida Rae Sita, S.Psi., Amelia Kharisma Putri S.Psi., Ardina Resti Anjani S. Psi., Anindia Anya Putri. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, dan cerita panjang yang membantu penulis melewati berbagai proses akademik dan non-akademik
11. Kepada sahabat dari SMP: Ayesha Bilqis Wahyu A., dan Amalia Noor Syafitri. Telah menjadi “rumah” tempat penulis bercerita tentang segala hal tanpa takut dihakimi. Dukungan yang tiada henti, tawa yang dibagikan, dan cara kalian menghibur penulis di masa-masa sulit sangat membantu penulis untuk tetap waras dan semangat menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih telah bertumbuh bersama hingga titik ini.
12. Dan terakhir kepada diri penulis sendiri, Terima kasih karena telah mampu bertahan dan membuktikan janji untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Terima kasih atas ketangguhan dalam melewati segala lika-liku, kendala, dan kekurangan yang seringkali menguras energi serta air mata. Penulis bangga pada diri sendiri yang tetap memilih tegar dan menyembunyikan lelah di hadapan orang tua demi menjaga ketenangan hati mereka. Pencapaian lulus tepat waktu ini adalah bukti nyata bahwa penulis jauh lebih kuat dari yang penulis bayangkan. Skripsi ini adalah saksi bisu atas kedewasaan, kemandirian, dan kerja keras penulis. *You did it, and you did it well.* Semoga setelah perjuangan panjang di bangku kuliah ini, pintu-pintu rezeki terbuka lebar. Semoga Allah memberikan pekerjaan impian yang sesuai dengan minat dan bidang yang penulis cintai, agar setiap peluh

dalam bekerja nanti menjadi ibadah dan pembuka jalan bagi kemandirian *financial* yang berkah.

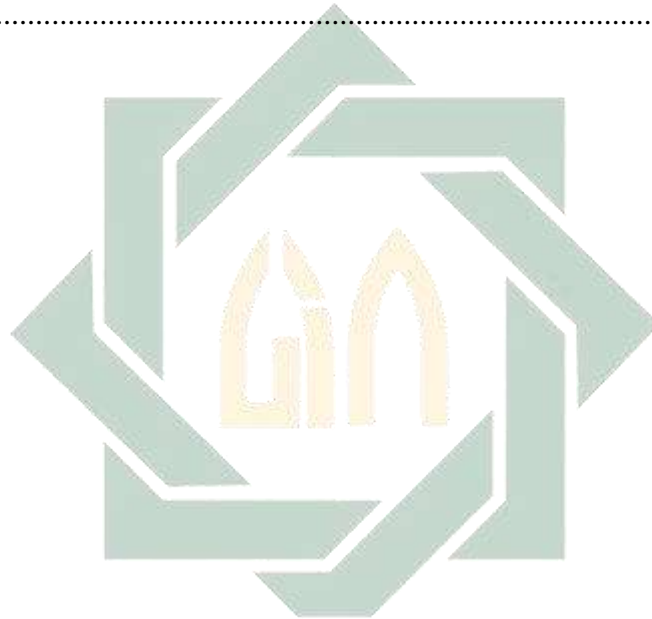


UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
INTISARI.....	xiv
ABSTRACT	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Keaslian Penelitian	11
D. Tujuan Penelitian.....	10
E. Manfaat enelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
1. <i>Turnover Intention</i>	15
2. <i>Work-Life Balance</i>	18
3. <i>Compensation</i>	22
4. Hubungan Antar Variable.....	27
5. Kerangka teoritis	28
6. Hipotesiss	31
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	32
A. Identifikasi Variabel	32
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	32
C. Populasi, Sampel, Dan Teknik Sampling	33
D. Instrumen Penelitian.....	35
E. Validitas dan Reliabilitas	38
F. Analisis data	42

A. Hasil Penelitian.....	47
B. Pembahasan	63
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	78
A. Simpulan.....	78
B. Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN	89



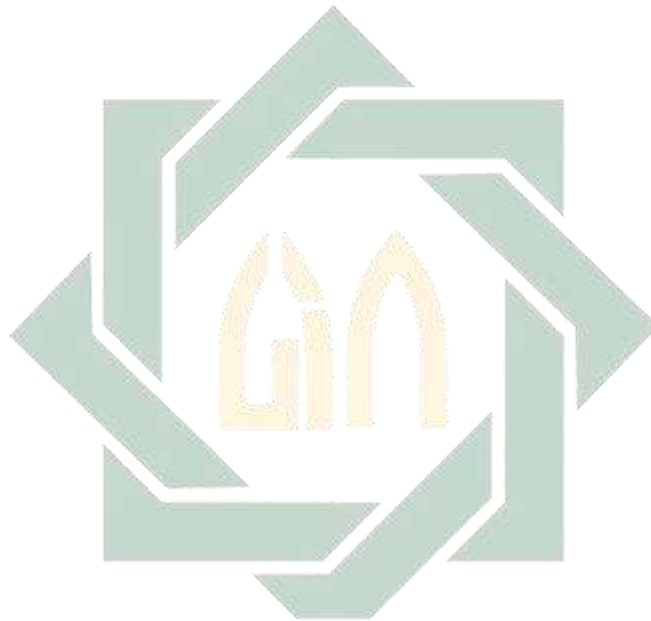
UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Blue Print <i>Turnover Intention</i>	36
Tabel 2 Blue Print <i>Work-Life Balance</i>	37
Tabel 3 Blue Print <i>Compensation</i>	38
Tabel 4 Hasil Uji Validitas <i>Turnover Intention</i>	39
Tabel 5 Hasil Uji Validitas <i>Work-Life Balance</i>	40
Tabel 6 Hasil Uji Validitas <i>Compensation</i>	40
Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas <i>Turnover Intention</i>	41
Tabel 8 Hasil Uji Reliabilitas <i>Work-Life Balance</i>	42
Tabel 9 Hasil Uji Reliabilitas <i>Compensation</i>	42
Tabel 10 Hasil Uji Normalitas.....	43
Tabel 11 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	44
Tabel 12 Hasil Uji Multikolinearitas.....	44
Tabel 13 Rumus Analisis Regresi Moderasi.....	45
Tabel 14 Rumus Analisis Regresi Sederhana.....	46
Tabel 15 Tabel Deskriptif Subjek Berdasarkan Gender.....	48
Tabel 16 Tabel Deskriptif Subjek Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	48
Tabel 17 Tabel Deskriptif Subjek Berdasarkan Status Pernikahan.....	49
Tabel 18 Tabel Deskriptif Subjek Berdasarkan Sektor Perusahaan.....	49
Tabel 19 Tabel Deskriptif Subjek Berdasarkan Lama Bekerja.....	50
Tabel 20 Tabel Deskriptif Subjek Berdasarkan Jabatan.....	50
Tabel 21 Tabel Deskriptif Subjek Berdasarkan Gaji.....	51
Tabel 22 Tabel Deskriptif Subjek Berdasarkan Usia.....	52
Tabel 23 Kategorisasi Variabel.....	53
Tabel 24 Tabulasi silang usia dengan <i>turnover intention</i>	55
Tabel 25 Tabulasi silang gender dengan <i>turnover intention</i>	56
Tabel 26 Tabulasi silang status pernikahan dengan <i>turnover intention</i>	56
Tabel 27 Tabulasi silang pendidikan terakhir dengan <i>turnover intention</i>	57
Tabel 28 Tabulasi silang sektor perusahaan dengan <i>turnover intention</i>	58
Tabel 29 Tabulasi silang lama kerja dengan <i>turnover intention</i>	59
Tabel 30 Tabulasi silang gaji dengan <i>turnover intention</i>	60
Tabel 31 Tabulasi silang jabatan dengan <i>turnover intention</i>	61
Tabel 32 Hasil Uji T.....	61
Tabel 33 Hasil Koefisien Determinasi Uji-T.....	62
Tabel 34 Hasil Moderated Regression Analysis.....	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Teori.....30



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner penelitian	92
Lampiran 2 Output SPSS.....	99



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

INTISARI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dengan *Compensation* sebagai variabel yang mempengaruhi hubungan tersebut pada Karyawan generasi Z di Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelasional. Untuk mendapatkan data, kuesioner disebarakan kepada 351 subjek penelitian dengan kriteria bahwa subjek merupakan generasi Z yang berada di usia 20 sampai 28 tahun, bekerja di perusahaan yang berada di kota Surabaya, dan minimal sudah bekerja selama 1 tahun di perusahaan tersebut. Data yang telah terkumpul dianalisis dengan teknik *Moderated Regression Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu, *compensation* terbukti memoderasi hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa *work-life balance* memberikan kontribusi pengaruh sebesar 1,4% terhadap *turnover intention*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hasil analisis moderasi menunjukkan bahwa keberadaan *compensation* dapat memperkuat maupun memperlemah hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat *work-life balance* yang rendah cenderung memiliki keinginan yang lebih tinggi untuk meninggalkan pekerjaannya, terutama ketika kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan harapan. Sebaliknya, kompensasi yang memadai dapat berperan sebagai faktor yang mengurangi kecenderungan *turnover intention* pada karyawan generasi Z.

Katakunci: *work-life balance*, *turnover intention*, *compensation*, generasi Z

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effect of work-life balance on turnover intention, with compensation as a moderating variable, among Generation Z employees in Surabaya. This study employs a quantitative correlational method. Data were collected through questionnaires distributed to 351 respondents who met the criteria of being Generation Z (aged 20–28 years), working in companies located in Surabaya, and having at least one year of work experience in their current company. The collected data were analyzed using Moderated Regression Analysis (MRA). The results indicate that work-life balance has a significant effect on turnover intention. Furthermore, compensation is found to moderate the relationship between work-life balance and turnover intention. The coefficient of determination shows that work-life balance contributes 1.4% to turnover intention, while the remaining variance is explained by other factors outside the research model. The moderation analysis reveals that compensation can either strengthen or weaken the relationship between work-life balance and turnover intention. These findings suggest that employees with lower levels of work-life balance tend to have a higher intention to leave their jobs, particularly when the compensation received does not meet their expectations. Conversely, adequate compensation can reduce the tendency toward turnover intention among Generation Z employees.

Keywords: work-life balance, turnover intention, compensation, generation Z

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pesatnya perkembangan dunia industri memunculkan berbagai fenomena terkait permasalahan ketenagakerjaan. Banyak perusahaan mengalami tantangan terkait kepuasan kerja, pengelolaan stres, hingga ketidakpastian kondisi ekonomi yang mempengaruhi stabilitas pekerjaan. *Bureau of Labor Statistics (BLS)* (2024) menunjukkan tingkat pengunduran diri karyawan di AS meningkat sejak 2022 akibat ketidakpuasan terhadap kompensasi, stress kerja, dan kebutuhan keseimbangan hidup. Berbagai laporan menunjukkan bahwa *turnover intention* karyawan di Indonesia pada periode 2017-2024 mengalami peningkatan, hal ini dikarenakan faktor kompensasi yang tidak kompetitif, budaya kerja yang tidak kondusif, kepemimpinan yang lemah serta kondisi eksternal seperti persaingan tenaga kerja dan ketidakstabilan ekonomi (Yusnita, 2024). Survei terbaru dari *Boston Consulting Group* menguatkan fenomena tersebut dengan melaporkan 34% karyawan di Indonesia dan negara Asia Tenggara lainnya aktif mencari pekerjaan baru di tahun 2023 (Aprilliani, 2024).

Fenomena tingginya niat *resign* pada karyawan muda juga tercermin dalam pemberitaan media di Surabaya. ANTARA News (2025) wilayah Jawa Timur melaporkan bahwa pekerja Generasi Z di Surabaya menghadapi tantangan adaptasi kerja, ketidaksesuaian ekspektasi karier, serta tekanan lingkungan kerja yang mendorong munculnya keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Selain itu, Jawa

Pos (2024) menyoroti dominasi Generasi Z dalam dunia profesional di Surabaya yang diikuti dengan meningkatnya perhatian perusahaan terhadap isu retensi karyawan muda. Pemberitaan tersebut menunjukkan bahwa persoalan *turnover* di kalangan Generasi Z menjadi isu nyata di Surabaya, sehingga penting untuk diteliti lebih lanjut faktor-faktor yang memengaruhi munculnya *turnover intention* pada kelompok generasi ini.

Menurut artikel *Strategi Retensi* (2024) yang dipublikasikan oleh Glints, mengungkapkan bahwa fenomena resign dipicu oleh kombinasi dari beberapa faktor, yakni faktor kompensasi, keterbatasan pengembangan karier, keseimbangan antara pekerjaan dengan keseimbangan hidup, kondisi kerja, kesempatan mengembangkan diri (Apriliani, 2024). Survei lain pada artikel Kompas yang berjudul “Generasi Z Bingung Cara Penuhi Kebutuhan di Masa Depan” membuktikan bahwa Generasi Z di Indonesia mulai aware dengan keuangan mereka dan khawatir dengan kenaikan harga properti serta kenaikan biaya hidup yang terus melonjak sampai sekarang dan hal itu tidak sebanding dengan pendapatan yang diperoleh. Hal itu yang membuat Generasi Z terdorong untuk mencari pendapatan tambahan untuk menyiapkan tabungan termasuk dana darurat, investasi jangka panjang untuk menghadapi ketidakpastian *financial* yang mungkin mereka hadapi di beberapa tahun kedepan (Kompas.com, 2025).

Turnover intention merupakan kesediaan atau niat yang dimiliki seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam periode waktu tertentu (Lazzari dkk., 2022). *Turnover intention* dipandang sebagai keinginan yang kuat terhadap perilaku turnover secara sukarela, dimana hal ini dipandang sebagai tahap akhir dari

proses kognitif seseorang sebelum ia benar-benar memutuskan untuk resign (Wong & Cheng, 2020). Keinginan seseorang untuk keluar dari pekerjaannya bisa dipengaruhi oleh banyak hal, seperti dukungan dari perusahaan, rasa puas terhadap pekerjaan, cara atasan memimpin, komunikasi di tempat kerja, peluang untuk berkembang, serta keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi (McCarthy dkk., 2020). Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa gaji, tunjangan, kompensasi, dan pembagian tugas kerja ikut berperan dalam membuat seseorang memutuskan untuk bertahan atau resign (Ali & Anwar, 2021).

Dalam penelitian Wong & Cheng (2020) *turnover intention* ditandai dengan munculnya pikiran untuk meninggalkan pekerjaan, keinginan mencari alternatif pekerjaan lain, sampai muncul strategi untuk keluar dari organisasi. Selain pikiran-pikiran tersebut, *turnover intention* yang tinggi juga dapat dilihat dari perilaku karyawan yang menunjukkan penurunan loyalitas terhadap organisasi, tidak puas terhadap pekerjaan, muncul perilaku *Withdrawal* (keterlambatan), kurangnya partisipasi dalam aktivitas kerja. Seorang karyawan yang tidak merasakan adanya keseimbangan antara bekerja dan menjalani kehidupan diluar kerja, karyawan tersebut akan cenderung memilih pekerjaan lain dengan pertimbangan pekerjaan baru dapat menyeimbangkan kehidupan kerja dan diluar kerja, hal ini yang dapat meningkatkan *turnover intention* seseorang (Nurdin & Rohaeni, 2020).

Bagi karyawan Generasi Z, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan faktor penting yang dapat berkontribusi terhadap munculnya *turnover intention*. Keseimbangan hidup atau *Work- Life Balance* sendiri merupakan strategi individu dalam menyeimbangkan 2 peran atau lebih (Wicaksana

dkk., 2020). *Work-Life Balance* dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yakni faktor individual atau sifat dan sikap seseorang tentang pekerjaan; faktor organisasi (yang berasal dari organisasi itu sendiri seperti beban kerja, alur kerja, fleksibilitas penjadwalan, jam kerja, struktur organisasi); dan faktor terakhir adalah faktor kehidupan seperti urusan keluarga (Wulansari, 2023). *Work-life balance* dapat dilihat dari bagaimana pekerjaan membebani kehidupan pribadi, bagaimana kehidupan kerja membebani pekerjaan, bagaimana pekerjaan mendukung kehidupan pribadi, dan bagaimana kehidupan pribadi mendukung pekerjaan (Fisher, 2009; Mahardika dkk., 2022).

Generasi Z merupakan generasi yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012 dan dikenal sebagai generasi digital native yang tumbuh di tengah pesatnya perkembangan teknologi. Dalam dunia kerja, Generasi Z memiliki karakteristik yang unik dibandingkan generasi sebelumnya, antara lain memiliki kemampuan adaptasi teknologi yang tinggi, kreatif, serta menjunjung nilai keberagaman dan inklusivitas (Nugroho., dkk 2025). Selain itu, Generasi Z cenderung mengutamakan fleksibilitas kerja dan menunjukkan produktivitas yang lebih optimal ketika diberikan otonomi dalam bekerja. Generasi ini juga dikenal memiliki karakter realistis dan analitis dalam pengambilan keputusan, serta memiliki orientasi yang kuat terhadap pengembangan diri dan stabilitas *financial* (Sunaryanto & Idrus, 2025). Oleh karena itu, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance) menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja dan keterlibatan mereka dalam organisasi.

Saat ini *work-life balance* di Indonesia menjadi aspek yang diperhatikan oleh lembaga rekrutmen atau perusahaan karena calon karyawan menjadikan *work-life balance* sebagai salah satu prioritas dalam memilih pekerjaan, berita ini dilansir oleh ANTARA News (2023). Survei yang dilakukan oleh Michael Page Indonesia (2023) menyatakan bahwa 68% karyawan Indonesia bersedia melewatkan gaji atau promosi jabatan demi memperoleh *work-life balance* yang baik, artinya para karyawan lebih mengutamakan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi mereka daripada mendapatkan kompensasi tambahan seperti uang lembur dll. Dari survei tersebut, mendukung artikel “*Mungkinkan Work-Life Balance Terwujud bagi Pekerja*” yang dilansir oleh Kompas.id pada tahun (2023) yang menyatakan bahwa *work-life balance* sulit diwujudkan jika suasana kerja belum mendukung adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan yang artinya perusahaan dengan pressure tinggi terhadap karyawan akan sulit membentuk *work-life balance* karyawan.

Kondisi ketidakseimbangan kerja dan kehidupan pribadi banyak dialami para karyawan, hal ini dapat berdampak pada berbagai aspek mulai dari kesehatan fisik maupun mental, kepuasan kerja, samapai meningkatnya *turnover intention* seseorang. Penelitian yang dilakukan pada karyawan produksi menemukan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan yang signifikan dengan *turnover intention* pada karyawan produksi, di mana sifat mengutamakan keseimbangan hidup dapat mempengaruhi niat resign seseorang (Gukguk & Anggraeni, 2025). Penelitian Alblihed & Alzghaibi (2022) mengatakan bahwa seorang karyawan yang tidak mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesionalnya, maka

dapat dipastikan karyawan tersebut akan mengalami kelelahan kerja yang menyebabkan adanya *turnover intention*. Keseimbangan yang dimaksud adalah bagaimana seseorang menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya tanpa mengorbankan kesehatan fisik dan mentalnya (Hendra & Artha, 2023). Bagi Generasi Z, keseimbangan antara kerja dan hidup adalah hal yang harus diutamakan sehingga jika karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka maka *turnover intention* semakin rendah, hal ini didukung oleh penelitian (Hadun & Perkasa, 2025).

Selain *work-life balance*, faktor lain yang juga berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan adalah kompensasi (Ali & Anwar, 2021). Kompensasi merupakan bentuk apresiasi atau penghargaan dari perusahaan kepada karyawannya, baik dalam bentuk uang maupun non-materi, sebagai imbalan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan (Triningsih & Darma, 2023). Bentuk kompensasi ini bisa berupa gaji, bonus, tunjangan, atau fasilitas lain yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung (Hasibuan, 2010; Firdaus dkk, 2022). Di Indonesia, rendahnya kompensasi merupakan permasalahan yang sering dibahas di dunia kerja. Data dari Kantor Staf Presiden yang dilansir Cable News Network (CNN) Indonesia (2024) menunjukkan bahwa rata-rata penghasilan pekerja Indonesia masih tergolong kecil, salah satunya karena mayoritas tenaga kerja berada di sektor informal dengan skema upah yang minim.

Terdapat 2 jenis kompensasi, yakni kompensasi *financial* dan *non financial* (Triningsih & Darma, 2023). Menurut Simamora (2006) kompensasi finansial meliputi gaji, bonus, tunjangan, fasilitas, dan program pensiun. Sedangkan

<http://digilib.uinsa.ac.id/> <http://digilib.uinsa.ac.id/> <http://digilib.uinsa.ac.id/>

kompensasi *non financial* meliputi peluang pengembangan karir dan pengakuan serta penghargaan (Simamora, 2006; Firdaus dkk, 2022). Studi yang dilakukan di perusahaan *Food and Beverage PHO 24 (Vietnamese Restaurant)* Indonesia menyebut bahwa kompensasi bukan sekedar gaji/upah, tetapi juga tunjangan, bonus, fasilitas, career development, dan *work-life balance*. Kompensasi yang memadai adalah kompensasi yang disertai dengan benefit non-moneter yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Kompensasi memiliki efek negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*, artinya semakin baik kompensasi, semakin rendah niat seseorang untuk resign (Mona & Nariah, 2025).

Penelitian Ohunakin & Olugbade (2022) menunjukkan sistem kompensasi yang efektif terbukti dapat menurunkan *turnover intention* serta meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian lain juga membuktikan bahwa karyawan yang merasa puas dengan kompensasi yang diberikan seperti gaji, uang lembur, dll membuat karyawan merasa nyaman dan tidak ingin meninggalkan perusahaan (Siregar & Maryati, 2021). Bukan hanya nominal gaji yang berpengaruh tetapi juga bagaimana karyawan mempersepsikan keadilan dan kesesuaian gaji dengan kontribusi mereka (Xiong dkk., 2019). Dari beberapa penelitian-penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa strategi pengelolaan sumber daya manusia melalui sistem kompensasi yang adil dan sesuai ekspektasi karyawan dapat menjadi upaya efektif bagi perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja (Susanti & Herminingsih, 2021). Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, maka peneliti menambahkan kompensasi sebagai variabel moderator, dimana tinggi rendahnya kompensasi yang

diterima karyawan dapat mempengaruhi *work-life balance* dan *turnover intention* karyawan.

Fenomena-fenomena tersebut menunjukkan bahwa Generasi Z tidak hanya menuntut keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga semakin rasional dalam mempertimbangkan aspek *financial* sebagai dasar pengambilan keputusan karier. Hal ini menegaskan pentingnya *work-life balance* dan kompensasi sebagai dua aspek utama yang memengaruhi stabilitas tenaga kerja muda, khususnya dalam konteks *turnover intention*. Banyak penelitian sebelumnya yang membahas tentang *work-life balance* dan *turnover intention*, tetapi masih sedikit yang meneliti bagaimana kompensasi bisa memengaruhi hubungan antara keduanya. Karena itu, penelitian ini dilakukan untuk melihat apakah besarnya kompensasi yang diterima karyawan bisa memperkuat atau justru memperlemah pengaruh *work-life balance* terhadap keinginan seseorang untuk keluar dari pekerjaannya.

Dalam pandangan nilai islam, konsep keseimbangan dan keadilan dalam bekerja telah ditekankan sebagai prinsip dasar dalam menjalani kehidupan. Dalam QS. Al-Qashash: 77 menegaskan agar manusia mencari kebahagiaan akhirat tanpa melupakan bagian kehidupannya di dunia.

رَبِّمْ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَمْ يَنْسِنَ مِنْ الدُّنْيَا وَأَخْسَنَ اللَّهُ

إِلَيْكَ وَلَمْ يَنْبَغِ الْفَسَادُ فِي الزَّوَالِ ضَارِبًا لَكَ بِهِ حُبًّا أَلْهَمَ سِ دِينًا

Artinya: “Dan, carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (pahala) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. Berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Surabaya?
2. Apakah *compensation* memoderasi hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Ditinjau dari rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.
2. Untuk mengetahui peran *compensation* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z

D. Manfaat penelitian

Peneliti berharap dengan adanya penelitian ini dapat memberi dampak yang signifikan bagi perkembangan ilmu psikologi dari segi teoritis dan segi praktis.

Manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada keilmuan psikologi industri dan organisasi khususnya bidang psikologi kerja terkait *turnover intention* karyawan. Serta diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya terkait *turnover intention*

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan *work-life balance* dan sistem kompensasi yang efektif guna menekan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Surabaya. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu karyawan memahami pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi serta bagaimana kompensasi yang adil dapat memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan di tempat kerja.

3. Manfaat Akademis

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi mahasiswa atau peneliti selanjutnya yang tertarik mengembangkan penelitian mengenai *turnover intention*, khususnya pada konteks generasi muda dan dinamika kerja di kota besar.

E. Keaslian Penelitian

Sejumlah penelitian sebelumnya telah melihat hubungan antar variable yang akan digunakan dalam penelitian ini. Penelitian Yaqin & Indradewa (2025) menemukan bahwa kompensasi, beban kerja, dan *work-life balance* memiliki kaitan dengan niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan kompensasi, beban kerja, dan keseimbangan hidup sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Karyawan yang mampu menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki antusiasme kerja yang lebih tinggi. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Nur & Suryani (2025) yang juga menunjukkan bahwa *work-life balance* dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap

turnover intention, dengan kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut. Kedua penelitian ini menggunakan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak selalu berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan penelitian Azhar & Khan (2024) pada karyawan generasi Z di Kota Malang mengungkapkan bahwa tingkat *work-life balance* tidak memiliki dampak langsung terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Dengan kata lain, tinggi rendahnya *work-life balance* yang dirasakan oleh pekerja generasi Z di Malang tidak menentukan niat mereka untuk berpindah kerja. Kondisi ini kemungkinan disebabkan oleh kepuasan yang mereka peroleh dari faktor lain, seperti besaran gaji, bonus, maupun jaminan ketenagakerjaan yang diterima.

Penelitian yang dilakukan di industri farmasi Thailand dengan 277 responden mengatakan dukungan organisasi dalam menciptakan *work-life balance* terbukti mampu menurunkan *turnover intention*, sehingga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi faktor penting dalam mempertahankan loyalitas karyawan (Kerdpitak & Jermstittiparsert, 2020). Penelitian serupa yang mengatakan *work-life balance* dan *organizational commitment* terbukti memiliki pengaruh negatif langsung terhadap *turnover intention*, di mana semakin tinggi keseimbangan hidup-kerja dan komitmen organisasi, maka semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Suganda, 2022)

Berlanjut pada penelitian lain yang mengkaji mengenai pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* seseorang. Penelitian (Vizano dkk., 2021) menunjukkan semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, maka semakin rendah niat mereka untuk keluar dari perusahaan. Penelitian ini juga menegaskan bahwa kompensasi, baik *financial* maupun *non-financial*, menjadi faktor penting yang mendorong kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Dengan kata lain, manajer menengah yang memperoleh kompensasi yang layak akan merasa termotivasi, memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, dan cenderung bertahan lebih lama di perusahaan.

Penelitian yang dilakukan di salah satu koperasi swadana dengan 46 responden, menunjukkan bahwa semakin tinggi dan adil kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik dalam bentuk gaji, fasilitas, maupun tunjangan lainnya, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena karyawan yang merasa kompensasinya sesuai dengan beban kerja yang ditanggung cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan enggan berpindah ke perusahaan lain yang belum tentu memberikan kompensasi sepadan. (Putu dkk., 2021).

Penelitian lain menambahkan variabel pendukung untuk memperluas model hubungan antara *work-life balance*/kompensasi dan *turnover intention*. Penelitian yang menambahkan variabel pengembangan karir menunjukkan bahwa meskipun kompensasi penting, namun peningkatan kompensasi belum cukup efektif untuk menurunkan *turnover intention* pada karyawan generasi Z. Karna untuk mempertahankan loyalitas karyawan, dapat dipertahankan dari aspek non

finansialnya seperti *work-life balance*, pengembangan karir, budaya kerja positif, fleksibilitas pekerjaan juga harus diperhatikan (Irawati & C P Meilani, 2024).



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB II KAJIAN PUSTAKA

1. *Turnover Intention*

A. **Pengertian *Turnover Intention***

Turnover intention adalah keputusan akhir seseorang setelah melewati tahap berpikir untuk resign, evaluasi alternatif mencari pekerjaan baru, sampai keputusan akhir untuk resign (Mobley, 1977; Hom dkk., 2020). *Turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam periode tertentu, atau istilah modernnya adalah niat untuk mencari pekerjaan lain dari organisasi/perusahaan saat ini (Lazzari dkk., 2022). Definisi lain menyebutkan *turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan alternatif atau keluar dari organisasi akibat faktor internal maupun eksternal pekerjaan (Callado dkk., 2023). Penelitian dari Isaksson (2018) menyatakan bahwa *work-life balance* berperan dalam pembentukan *turnover intention* pada karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* mencerminkan kecenderungan atau niat seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Berbagai faktor seperti kondisi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, tingkat kepuasan kerja, peluang pengembangan diri, keseimbangan kehidupan kerja, kompensasi, serta komitmen karyawan terhadap organisasi berperan dalam memengaruhi munculnya niat tersebut. *Turnover intention* menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan karena dapat menurunkan kinerja organisasi dan menuntut waktu serta biaya tambahan untuk melakukan proses rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

B. Dimensi *Turnover Intention*

Turnover intention memiliki 3 dimensi utama yakni:

- a. *Thoughts of quitting* atau tahap awal ketika karyawan mulai memikirkan kemungkinan untuk meninggalkan organisasi akibat ketidakpuasan atau ketidaknyamanan kerja.
- b. *Intention to search* atau tahap dimana karyawan mulai mencari alternatif pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai, biasanya tahap ini ditandai dengan karyawan yang mulai mencari lowongan kerja kemudian membandingkan kompensasi atau benefit pekerjaan baru dengan pekerjaan lama.
- c. *Intention to leave* atau tahap akhir, yang artinya keputusan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini berdasarkan pertimbangan yang sudah dipikirkan (Mobley, 1977; Callado dkk., 2023).

Penelitian oleh Selviari mengenai faktor penentu *turnover intention* pada 150 karyawan Generasi Z menunjukkan bahwa *turnover intention* terbentuk karena; yang pertama adalah fleksibilitas kerja, dimana kebebasan mengatur waktu dan tempat kerja membuat karyawan merasa lebih betah di perusahaan; yang kedua adalah dukungan organisasi, yakni ketika karyawan merasa diperhatikan dan didukung dalam segala aspek; yang ketiga adalah kepuasan kerja, mencakup puas dari sisi tugas, lingkungan kerja, serta penghargaan yang diterima; yang keempat adalah kebermaknaan pekerjaan, artinya pekerjaan tersebut dapat memberikan dampak yang positif baik dari diri sendiri maupun orang lain (Selviasari, 2025).

C. Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut (Mobley, 1986) keinginan untuk berpindah disebabkan oleh beberapa faktor yakni:

- b. Faktor individual yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan dan status pernikahan.
- c. Kepuasan kerja yang meliputi kepuasan terhadap gaji/kompensasi, kepuasan terhadap fasilitas perusahaan, kepuasan terhadap bobot pekerjaan, kepuasan terhadap promosi jabatan, dan kepuasan terhadap kondisi lingkungan kerja.
- d. Komitmen organisasional, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi/perusahaan maka semakin rendah keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan. Komitmen ini membuat karyawan terikat dengan nilai dan tujuan organisasi, serta memiliki keinginan yang lebih besar untuk berkontribusi dan bertahan.

Menurut Branham (2005) menyatakan alasan seorang karyawan keluar dari perusahaannya yaitu karna adanya *work-life imbalance* atau tidak adanya keseimbangan antara hidup pribadi dan pekerjaan. Kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan tingkat stress yang tinggi, kelelahan, dan bahkan masalah kesehatan fisik dan mental (Branham, 2005; Agustianto, 2023).

Menurut (Robbins & Judge, 2008) faktor *turnover intention* dikelompokkan dalam 3 bagian, yakni:

- a. *Organizational-level characteristics* yang terdiri dari 5 bagian yakni struktur organisasi, job design, stress kerja, reward & pension plans, dan performance evaluation system.
- b. *Group level characteristics* terdiri dari 2 kelompok yakni kelompok demografik dan kekompakan kelompok.
- c. *Individual-level characteristics* yang terdiri dari 5 bagian yakni usia, masa kerja, status material, kepuasan kerja, dan *personality-job fit*

Turnover intention terbagi menjadi 2 bentuk yaitu pemberhentian sukarela dari karyawan (*Voluntary turnover*) dan pemberhentian dari perusahaan (*Involuntary turnover*) (Prayogi, 2020). *Voluntary turnover* biasanya disebabkan oleh faktor internal seperti ketidakpuasan dari berbagai aspek di tempat kerjanya, sedangkan *involuntary turnover* terjadi ketika perusahaan memberhentikan karyawan karna faktor dari perusahaan tersebut seperti kinerja yang buruk atau efisiensi biaya (An, 2019).

2. **Work-Life Balance**

A. **Pengertian Work-Life Balance**

Work-life balance memiliki definisi yang cukup luas. *work-life balance* merupakan upaya seseorang untuk menyeimbangkan 2 peran atau lebih yang dijalani terkait dengan waktu, energi, pencapaian tujuan dan tekanan (Fisher, 2001; Wicaksana dkk., 2020). *Work-life balance* juga bisa diartikan sebagai sejauh mana individu dapat menyeimbangkan tuntutan kejadian kehidupan pribadi mencakup interaksi positif maupun negatif dari 2 aspek tersebut (Miekemaria Mandagi dkk,

2023). *Work-life balance* berasal dari kata *work* dan *life* yang artinya seseorang yang menjaga kedua area ini agar tetap seimbang (Gragno, 2020). Menurut Greenhaus (2003) *work-life balance* merupakan kondisi ketika seseorang mampu mencapai keseimbangan yang memuaskan antara tuntutan pekerjaan, keluarga, dan aspek kehidupan pribadi lainnya (Isaac dkk., 2019).

B. Dimensi *Work-Life Balance*

Dimensi *work-life balance* menurut Fisher (2009) mengacu pada 4 dasar yaitu waktu, perilaku, ketegangan, dan energi. Kemudian ia rumuskan kedalam 4 dimensi mencakup:

- a) *Work Inference With Personal Life* (WIPL) atau sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi. Ketika seseorang sudah sibuk bekerja mengakibatkan dirinya kesusahan mengatur waktunya untuk aktivitas pribadinya yang kemudian dapat berakhir stress kerja.
- b) *Personal Life Interference With Work* (PLIW) atau sejauh mana masalah pribadi mengganggu pekerjaan. Ketika seseorang memiliki problem dengan keluarganya, akankah hal itu dapat mengganggu kinerjanya saat bekerja
- c) *Personal Life Enhancement Of Work* (PLEW) sejauh mana pekerjaan memperkaya kehidupan pribadi. Keterampilan yang didapat seseorang ketika melakukan pekerjaan akankah keterampilan tersebut dapat diimplementasikan dalam kehidupan sehari-harinya.

- d) *Work Enhancement Of Personal Life* (WEPL) atau sejauh mana kehidupan pribadi meningkatkan kinerja. Ketika seseorang merasa senang karena kehidupan pribadinya yang memuaskan, akankah hal itu juga dapat mempengaruhi suasana hatinya saat bekerja (Fisher, 2009; Alameddine dkk., 2023). Dimana dimensi ini dapat mengetahui sejauh mana kehidupan pribadi dapat meningkatkan kualitas pekerjaan.

Work-life balance tidak hanya berfokus pada relasi pekerjaan dan keluarga. Kehidupan mengenai aktivitas pribadi, sosial, komunitas, hobi dan keseimbangan gaya hidup juga merupakan aspek penting *Work-life balance* (Fisher dkk., 2009). Oleh karena itu keseimbangan gaya hidup berperan dalam penyesuaian keuangan yang didapat oleh karyawan dan mempertimbangkan keinginan resign karyawan. *Work-life balance* dipengaruhi oleh beberapa faktor yang meliputi beban kerja, fleksibilitas jam, dukungan atasan serta keluarga (Alameddine dkk., 2023).

C. **Faktor Yang Mempengaruhi *Work-Life Balance***

Work-life balance dipengaruhi oleh banyak aspek yang saling berinteraksi. Wulansari (2023) mengelompokkan faktor-faktor tersebut menjadi tiga kategori utama yaitu;

- a) Faktor individu yang mencakup karakteristik kepribadian, sikap individu terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta emotional intelligence yang membantu seseorang dalam mengelola stres dan tuntutan peran.

- b) Faktor organisasi meliputi beban kerja, alur kerja, fleksibilitas jadwal, stres kerja, konflik peran, budaya dan struktur organisasi, gaya kepemimpinan, kebijakan perusahaan, sistem penghargaan, hubungan interpersonal, dukungan sosial dari rekan kerja, fasilitas yang disediakan, kompensasi, serta loyalitas terhadap perusahaan.
- c) Faktor kehidupan yang terdiri atas tanggung jawab rumah tangga, pengasuhan anak, dukungan pasangan dan keluarga, serta kondisi ekonomi, yang bersama-sama menentukan sejauh mana seorang karyawan mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

Kusuma Astuti dkk (2023) mengatakan *work-life balance* dibentuk oleh beberapa faktor antecedent yang memengaruhi kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadinya. Terdapat 6 faktor yang dapat membentuk WLB, yakni

1. *Meaningful career* atau pekerjaan bermakna
2. *Family obligations* atau kewajiban keluarga
3. *Diligent work* atau kerja yang rajin
4. *Comfortable home* atau kenyamanan rumah tangga
5. *Fun at work* atau kesenangan di tempat kerja
6. *How to be successful* yang artinya dukungan untuk sukses

3. *Compensation*

A. *Pengertian Compensation*

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa dari pekerjaan yang telah yang dikerjakan dalam organisasi Werther & Davis (1996). Menurut Mathis (2000) Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan organisasi lainnya. Jadi kompensasi yang diberikan kepada karyawan adalah imbalan atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepada perusahaan (Mathis dkk., 2017). Menurut Dessler (2015) kompensasi mengacu pada semua bentuk gaji atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka (Desler, 2015; Faisal dkk., 2025). Menurut Hasibuan (1990) kompensasi merupakan faktor penting yang berkaitan dengan keberlangsungan sumber daya manusia suatu perusahaan, sehingga perusahaan memiliki kewajiban untuk membekali karyawannya dengan sumber daya manusia.

Kompensasi merupakan bentuk pengakuan dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan, yang mencakup aspek *financial* dan *non financial*, sebagai pengakuan yang adil atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi (Triningsih & Darma, 2023). Kompensasi dapat berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan (Hasibuan, 2010; Firdaus & Oetarjo, 2022). Menurut penelitian Wijaya (2025) kompensasi tidak hanya dilihat sebagai mekanisme pembayaran gaji saja melainkan sebagai cara yang strategis untuk mempengaruhi *employee well-being* dan komitmen organisasi.

Menurut Werner (2011) kompensasi adalah penghargaan berupa *financial* dan *non financial* yang diberikan kepada karyawan. Penghargaan *non financial* dapat berupa penghargaan emosional yang dialami karena bekerja dalam sebuah perusahaan yang memiliki budaya perusahaan yang menyenangkan, penghargaan *financial* dapat berupa pembayaran langsung berupa uang dan berbagai tunjangan untuk karyawan (Werner, 2011; Jackson dkk., 2012).

B. Dimensi Compensation

Dessler (2015) membagi kompensasi menjadi 2 kategori utama yakni:

1. Kompensasi langsung atau imbalan *financial* yang diterima karyawan secara langsung dalam bentuk uang, meliputi:
 - a. Gaji pokok: kompensasi tetap yang diterima secara berkala
 - b. Upah lembur: pembayaran tambahan untuk jam kerja di luar jam kerja normal
 - c. Bonus: insentif berdasarkan kinerja atau prestasi tertentu
 - d. Insentif: penghasilan tambahan atas produktivitas atau hasil kerja.
2. Kompensasi tidak langsung atau bentuk penghargaan yang tidak berupa uang langsung, tetapi tetap memiliki nilai ekonomis seperti:
 - a. Tunjangan: seperti tunjangan makan, transportasi, dan perumahan.
 - b. Jaminan sosial & Asuransi: seperti BPJS kesehatan dan ketenagakerjaan.
 - c. Fasilitas kerja: seperti mobil dinas, laptop atau ruang kerja yang nyaman.

- d. Program kesejahteraan: seperti program kesehatan, rekreasi, atau beasiswa untuk anak-anak karyawan.

Menurut Triningsih & Darma (2023) terdapat 2 kompensasi, yakni kompensasi *financial* dan *non financial*. Kompensasi finansial meliputi gaji, bonus, tunjangan, fasilitas, dan program pensiun. Sedangkan kompensasi *non financial* meliputi peluang pengembangan karir dan pengakuan serta penghargaan (Simamora 2006; Firdaus & Oetarjo, 2022).

Menurut Ulum (2024) kompensasi dibagi menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung.

- a. Kompensasi langsung mencakup gaji, upah, bonus,
- b. Kompensasi tidak langsung mencakup tunjangan, asuransi, fasilitas kerja, kompensasi non-meter berupa pengakuan, benefit *non-financial*, fleksibilitas kerja, serta peluang pengembangan diri.

Kompensasi yang memadai adalah kompensasi yang disertai dengan benefit non-moneter yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Kompensasi terbukti memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*, yang berarti semakin tinggi atau semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk mengundurkan diri dari pekerjaan (Mona & Nariah, 2025). Menurut literatur (Wijaya dkk., 2025) kompensasi yang efektif adalah ketika kompensasi tersebut bersifat adil, transparansi antara perhitungan dan yang dibayarkan, relevan dengan kinerja, serta memiliki daya tarik terhadap kebutuhan dan harapan karyawan.

C. Faktor Yang Mempengaruhi *Compensation*

Kompensasi terbentuk karna kondisi ekonomi perusahaan, industri tempat karyawan bekerja, praktek manajemen SDM perusahaan, dan kebijakan internal mengenai remunerasi dan benefit (Subiyantoro & Suhariadi, 2024).

Menurut Simamora (2006) faktor-faktor yang berhubungan dengan karyawan yang penting dalam menentukan kompensasi *financial* meliputi:

- a. Bayaran untuk kinerja, misalnya dengan adanya bayaran berbasis kinerja maka akan meningkatkan produktivitas perusahaan.
- b. Senioritas, adalah lama waktu seseorang karyawan bergabung dengan perusahaan, divisi, departemen, atau tempat bekerja
- c. Pengalaman, memiliki potensi untuk meningkatkan kemampuan seseorang dalam berprestasi.
- d. Keanggotaan dalam organisasi
- e. Potensi misalnya adalah dalam rangka menarik orang-orang muda yang berbakat perusahaan program kompensasi keseluruhan harus menarik bagi mereka yang memiliki pengalaman untuk menjalankan tugas-tugas sulit.
- f. Pengaruh politik dalam tingkatan yang berbeda-beda pada perusahaan daya tarik atau pengaruh politik seseorang bisa mempengaruhi keputusan bayaran atau promosi
- g. Keberuntungan peluang keberuntungan sering memunculkan seseorang dalam perusahaan

Menurut Hasibuan (2012) faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain yakni:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja. Jika pencari kerja memiliki lebih banyak pekerjaan yang tersedia, imbalannya relatif kecil.
- b. Kemampuan membayar dan kesediaan membayar perusahaan. Seiring dengan meningkatnya kemampuan membayar dan kesediaan membayar perusahaan, maka imbalannya akan semakin tinggi.
- c. Serikat pekerja. Jika serikat pekerja kuat dan berpengaruh, upahnya akan tinggi.
- d. Produktivitas karyawan. Semakin produktif pekerjaan seorang karyawan, semakin tinggi kompensasinya
- e. Pemerintah berdasarkan UU dan Keputusan Presiden. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keputusan Presiden menetapkan batas upah minimum atau kompensasi. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang oleh perusahaan dalam menentukan besaran ganti rugi (Hasibuan. 2012; Lucky dkk., 2022)

Menurut Hasibuan (2021) pemberian kompensasi bertujuan untuk memastikan keadilan internal dan eksternal, memotivasi karyawan, meningkatkan produktivitas, mengurangi turnover, dan membangun loyalitas serta menciptakan lingkungan kerja yang positif.

4. Hubungan Antar Variable

Penelitian Fathan & Sary (2025) mengatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh negative terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z yang artinya semakin tinggi tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa Generasi Z cenderung mengutamakan keseimbangan hidup, dan jika itu tidak tercapai, maka potensi *turnover intention* akan meningkat.

Penelitian Sidiq & Poerwita (2025) menunjang penelitian tersebut dengan menjelaskan bahwa *work-life balance* menjadi faktor yang paling dominan dalam pembentukan *turnover intention* karna dapat mengurangi stress kerja, mengutamakan aspek psikologis, dan menyeimbangkan fleksibilitas kerja.

Penelitian Ali & Anwar (2021) mengatakan faktor lain yang berperan penting dalam pembentukan *turnover intention* yakni kompensasi. Pekerja yang merasa menerima kompensasi yang adil atas kontribusi dan aktivitas terkait pekerjaan mereka secara bertahap menjadi lebih termotivasi untuk terus bekerja di organisasi (Vizano dkk., 2021). Sehingga dalam penelitian tersebut kompensasi mempunyai dampak yang negatif terhadap *turnover* karyawan.

Kompensasi yang kompetitif, seperti gaji yang kompetitif, bonus, insentif, dan manfaat lainnya, tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kompensasi, seperti merasa bahwa imbalan yang diterima tidak memadai, bisa

menjadi faktor utama yang mendorong karyawan untuk mencari peluang pekerjaan di tempat lain yang menawarkan imbalan yang lebih baik (Hastanti & Kristanto, 2023).

5. Kerangka teoritis

Penelitian Alblihed & Alzghaibi (2022) mengatakan bahwa seorang karyawan yang tidak mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesionalnya, maka dapat dipastikan karyawan tersebut akan mengalami kelelahan kerja yang menyebabkan adanya *turnover intention*. Yang artinya terdapat pengaruh antara *Work-life balance* terhadap *turnover intention*. *Turnover intention* berarti tendensi karyawan secara sukarela beralih dari organisasi tempat ia bekerja (Memon dkk., 2016). *Turnover intention* yang tinggi dapat dilihat dari perilaku karyawan yang menunjukkan penurunan loyalitas terhadap organisasi, tidak puas terhadap pekerjaan, muncul perilaku *Withdrawal* (keterlambatan), kurangnya partisipasi dalam aktivitas kerja.

Turnover intention dapat menjadi dampak negatif bagi keberlangsungan organisasi dari segi waktu dan *financial*. Karena *turnover* merupakan indikator stabilitas karyawan, sehingga seringkali turnover terjadi menandakan ketidakstabilan yang terjadi pada suatu organisasi. Keluarnya karyawan dari perusahaan tidak mengembalikan biaya yang telah dianggarkan oleh perusahaan dalam proses perekrutan sebelumnya, sehingga kerugian berada di pihak organisasi. Selain itu jika terjadi perpindahan maka perusahaan harus menganggarkan ulang dana untuk recruitment, pelatihan karyawan baru, dan ongkos penyesuaian lainnya.

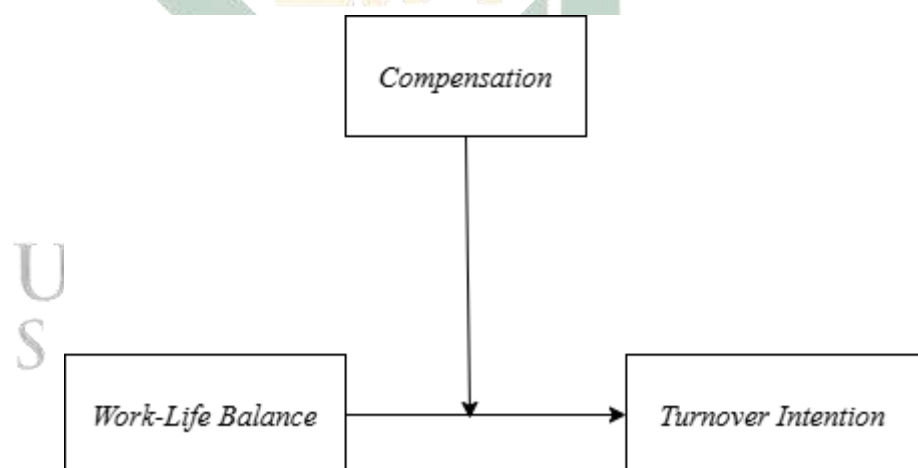
Selain *work-life balance*, penelitian Vizano 2021) menunjukkan semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, maka semakin rendah niat mereka untuk keluar dari perusahaan. Yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap *turnover intention*. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putu (2021), yang menyatakan bahwa karyawan cenderung enggan berpindah ke perusahaan lain apabila mereka telah menerima gaji yang adil dan sebanding dengan beban kerja yang dijalankan, karena tempat kerja baru belum tentu mampu memberikan kompensasi yang setara.

Penelitian Yaqin & Indradewa (2025) menunjukkan bahwa kompensasi, beban kerja, *work-life balance* memiliki hubungan dengan *turnover intention*. Dimana temuan ini menekankan pentingnya manajemen kompensasi, beban kerja, dan keseimbangan kehidupan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Penelitian yang dilakukan di salah satu koperasi swadana dengan 46 responden, membuktikan semakin tinggi dan adil perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawan berupa gaji, fasilitas dan lainnya maka semakin rendah *turnover intention* karyawan, karena jika karyawan mendapatkan gaji yang adil dan sesuai dengan beban kerja yang dilaksanakan maka karyawan akan enggan untuk berpindah tempat kerja yang belum tentu mendapatkan kompensasi sebesar yang didapatkan sekarang (Putu dkk., 2021).

Kompensasi memiliki peran ganda, yaitu sebagai variabel independen sekaligus variabel moderator yang memengaruhi arah dan kekuatan hubungan antara variabel kerja dan *turnover intention*. Penelitian oleh Satya dan Dwiatmadja (2024) menunjukkan bahwa kompensasi berperan sebagai moderator dalam

hubungan kepuasan kerja terhadap turnover intention. Selain itu, Aplin & Houtz (2025) menemukan bahwa aspek kompensasi seperti gaji mampu memoderasi hubungan antara kondisi kerja dan turnover intention. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel kerja terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Tujuan riset adalah untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dengan *Compensation* sebagai moderator, kerangka teoritik penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Teori

Gambar 1 menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Surabaya. Semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan. *Compensation* berperan sebagai variabel moderator yang memperkuat atau memperlemah pengaruh *work-life balance*

terhadap *turnover intention*. Ketika kompensasi yang diterima karyawan sesuai dengan ekspektasi dan dirasakan adil, maka pengaruh negatif antara *work-life balance* terhadap *turnover intention* akan semakin kuat.

6. Hipotesis

Ditinjau dari kerangka teori yang telah dipaparkan sebelumnya, maka hipotesis yang terdapat pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z di Surabaya.
2. *Compensation* memoderasi pengaruh antara *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB III

Metodologi Penelitian

Pendekatan pada penelitian ini menggunakan studi kuantitatif dengan jenis korelasional. Penelitian korelasional bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antarvariabel yang diteliti. Pada penelitian ini, desain korelasional digunakan untuk melihat pengaruh *work life-balance* (X) terhadap *turnover intention* (Y) dengan *compensation* (M) sebagai variabel moderator yang diduga memengaruhi kekuatan hubungan antara keduanya.

A. Identifikasi Variabel

Variabel penelitian merupakan atribut atau nilai dari objek penelitian yang ditetapkan oleh peneliti untuk dikaji kemudian mendapatkan kesimpulan (Martono, 2012). Penelitian ini terdiri dari variabel *independent* (X), variabel moderator (Z), dan variabel *dependent* (Y). Variabel tersebut yaitu:

Variabel X1 : *Work-Life Balance*

Variabel M : *Compensation*

Variabel Y : *Turnover Intention*

B. Definisi Operasional Variabel Penelitian

a) *Turnover intention*

Turnover intention merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang diukur berdasarkan aspek pikiran untuk keluar dari pekerjaan,

niat mencari alternatif pekerjaan, keinginan untuk benar-benar meninggalkan pekerjaan.

b) *Work-life balance*

Work-life balance atau sejauh mana individu dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaannya diukur berdasarkan sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi, sejauh mana kehidupan pribadi mengganggu pekerjaan, sejauh mana pekerjaan mendukung kehidupan pribadi, dan sejauh mana kehidupan pribadi mendukung pekerjaan.

c) *Compensation*

Compensation atau kompensasi merupakan imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi diukur berdasarkan kompensasi *financial* (gaji, upah, insentif). Dan kompensasi *non financial* (tunjangan dan fasilitas).

C. Populasi, Sampel, Dan Teknik Sampling

1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ingin diteliti oleh peneliti (Mariati, 2025). Populasi pada penelitian ini adalah Generasi Z di Surabaya. Pada penelitian ini tidak diketahui atau tidak terdefinisi dengan jelas. Dalam studi ini, populasi yang menjadi fokus adalah Karyawan Generasi Z yang bekerja di Surabaya. Usia Gen Z berada pada individu yang lahir pada kisaran tahun 1997 hingga 2012. Usia awal kerja umumnya berada pada fase dewasa awal, yaitu usia 20 – 28 tahun

ketika individu mulai memasuki dunia kerja dan berupaya membangun stabilitas karier (Siswandi dkk., 2024).

2. Teknik Sampling

Teknik sampling merupakan teknik untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian (Sugiyono, 2013). Dalam pengambilan sampel, peneliti menetapkan aspek-aspek kriteria tertentu secara sengaja, atau menggunakan teknik *Snowball sampling* (Mariati, 2025). Sampel diambil berdasarkan kriteria khusus individu yang mampu memberikan informasi yang relevan dan dibutuhkan. Kriteria-kriteria sampel diantaranya yaitu sebagai berikut :

- a. Karyawan Generasi Z (usia 20-28 tahun).
- b. Karyawan formal yang bekerja di berbagai sektor perusahaan baik perusahaan swasta, pemerintahan, BUMN, maupun Start-UP di Surabaya.
- c. Bekerja di wilayah Surabaya.
- d. Telah bekerja di perusahaan minimal 1 tahun.

3. Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan snowball sampling yang termasuk dalam non-probability sampling. Teknik ini digunakan karena populasi penelitian tidak memiliki kerangka sampling yang jelas dan responden sulit diidentifikasi secara langsung. *Snowball sampling* memungkinkan peneliti memperoleh responden melalui jaringan atau rekomendasi responden sebelumnya (Goodman, 1961). Selain itu, teknik ini

efektif digunakan untuk menjangkau populasi yang sulit diakses melalui hubungan sosial (Ting dkk., 2025).

Penentuan jumlah sampel mengacu pada *Rule Of Thumb* dari Hair (2014), yang menyatakan bahwa ukuran sampel dalam analisis multivariat minimal 5–10 kali jumlah indikator. Dengan jumlah indikator sebanyak 38 item, maka jumlah sampel minimal adalah 190 hingga 380 responden. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 351 responden sehingga telah memenuhi kriteria kecukupan sampel.

D. Instrumen Penelitian

1. Instrumen pengukuran *turnover intention*

a. Definisi operasional

Turnover intention adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang diukur berdasarkan aspek pikiran untuk keluar dari pekerjaan, niat mencari alternatif pekerjaan, keinginan untuk benar-benar meninggalkan pekerjaan.

b. Alat ukur

Instrumen pengukuran *turnover intention* mengadaptasi skala *turnover intention* dari Wiliam Mobley (1986) menggunakan 3 aspek yang diukur yakni *thinking of quitting*, *intention to search*, *intention to quit* (Mobley, 1986; Setiayarti dkk., 2023). Skala ini terdiri dari 6 aitem pertanyaan, berikut blue print *turnover intention scale*:

Tabel 1.
Blue Print *Turnover Intention*

Aspek	F	UF	Jumlah
<i>Thinking of Quitting</i>	2	-	2
<i>Intention to Search</i>	2	-	2
<i>Intention to Quit</i>	2	-	2
Total			6

Skala ini terdiri dari dua kelompok pernyataan, yaitu pernyataan favorable dan pernyataan unfavorable. Terdapat ketentuan untuk pernyataan favorable nilai 4 (empat) jika jawaban SS (Sangat Setuju), nilai 3 (tiga) jika jawaban S (Setuju), nilai 2 (dua) jika jawaban TS (Tidak Setuju), dan nilai 1 (satu) jika jawaban STS (Sangat Tidak Setuju). Untuk pernyataan unfavorable nilai 4 (empat) jika jawaban STS (Sangat Tidak Sesuai), nilai 3 (tiga) jika jawaban TS (Tidak Sesuai), nilai 2 (dua) jika jawaban S (sesuai), dan nilai 1 (satu) jika jawaban SS (sangat Sesuai).

2. Instrumen pengukuran work-life balance

a. Definisi operasional

Work-life balance adalah sejauh mana individu dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaannya diukur berdasarkan sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi, sejauh mana kehidupan pribadi mengganggu pekerjaan, sejauh mana pekerjaan mendukung kehidupan pribadi, dan sejauh mana kehidupan pribadi mendukung pekerjaan.

b. Alat ukur

Instrumen pengukuran variabel *work-life balance* menggunakan *Work-Life Balance Scale* (WLBS) yang dirumuskan oleh Fisher (Fisher, 2009). Terdapat 4 aspek yang diukur di antara lain *Work Interference With Personal Life* (WIPL),

Life (WEPL), dan *Personal Life Enhancement Of Work (PLEW)*. Skala ini terdiri dari 17 aitem pertanyaan, berikut blue print *work-life balance scale*:

Tabel 2.

Blue Print Work-Life Balance

Aspek	F	UF	Jumlah
<i>Work Interference With Personal Life (WIPL)</i>	-	5	5
<i>Personal Life Interference With work (PLIW)</i>	-	6	6
<i>Work Enhancement Of Personal Life (WEPL)</i>	3	-	3
<i>Personal Life Enhancement Of Work (PLEW)</i>	3	-	3
Total			17

Skala WLB ini terdiri dari 17 item yang mana terdiri dari 13 item favourable dan 4 item unfavourable. Dalam skala ini terdapat lima alternative pilihan yaitu untuk skor item favourable Tidak Pernah skornya 1, Jarang skornya 2, Kadang-kadang skornya 3, Sering skornya 4, dan Sangat Sering skornya 5 kemudian untuk item unfavourable adalah kebalikannya.

3. Instrumen pengukuran *compensation*

a. Definisi operasional

Kompensasi diukur berdasarkan kompensasi *financial* dan kompensasi *non financial*. Kompensasi *financial* meliputi gaji pokok, upah. Sementara kompensasi *non financial* meliputi asuransi, fasilitas perusahaan.

b. Alat ukur

Variabel kompensasi akan diukur menurut 2 dimensi utama yang diusung

Desler (2015) dan telah diadaptasi oleh (Desler. 2015; Ariyanti. 2021) yang <http://digilib.uinsa.ac.id/> <http://digilib.uinsa.ac.id/> <http://digilib.uinsa.ac.id/>

meliputi kompensasi *financial* dan kompensasi *non financial*. Kompensasi *financial* meliputi gaji, upah, insentif. Kompensasi *non financial* meliputi tunjangan dan fasilitas. Terdapat 15 aitem pertanyaan, berikut blueprint *compensation scale*:

Tabel 3.
Blue Print Compensation

Aspek	Jumlah
<i>Financial compensation</i>	7
<i>Non financial compensation</i>	6
Total	15

Dalam skala ini terdapat lima alternative pilihan yaitu untuk skor item favourable Sangat Tidak Sesuai skornya 1, Tidak Sesuai skornya 2, Kurang Sesuai skornya 3, Sesuai skornya 4, dan Sangat Sesuai skornya 5 kemudian untuk item unfavourable adalah kebalikannya.

E. Validitas dan Reliabilitas

1. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji kelayakan atau akurasi instrumen sebelum digunakan pada penelitian. Kemampuan mengukur apa yang harus diukur menjadikan instrumen penelitian valid (Sugiyono, 2023). Untuk menentukan suatu aitem sah maka nilai standar pengukuran minimal harus 0,30 (APA dkk., 2014). Jika kurang dari 0,30 maka item penelitian tersebut tidak sah. Pengujian validitas suatu instrumen dapat dilakukan dengan menggunakan IBM SPSS Versi 27 *for windows*. Dalam SPSS, interpretasi hasil uji validitas data menggunakan korelasi *product moment pearson* yaitu dengan membandingkan nilai r hitung pada kolom skor total dengan r tabel atau membandingkan nilai signifikansi pada kolom skor total dengan nilai alpha (Anggraini dkk., 2022).

a) Uji validitas instrumen *Turnover Intention Scale* (TIS-6)

Uji validitas *turnover intention scale* versi bahasa Indonesia dilakukan menggunakan SPSS. Berdasarkan hasil uji validitas menggunakan *Pearson Correlation*, diketahui bahwa seluruh item pernyataan pada variabel *turnover intention* (TI01–TI06) memiliki nilai koefisien korelasi item–total (r hitung) yang positif dan tinggi, dengan rentang nilai antara 0,568 hingga 0,796. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel *Turnover Intention* memiliki nilai koefisien korelasi item–total lebih besar dari 0,30, sehingga seluruh item dinyatakan valid.

Tabel 4.
Hasil Uji Validitas *Turnover Intention*

	Jumlah Item	Pearson Correlation	Interpretasi Validitas
<i>Thinking of Quitting</i>	2	0,793 – 0,767	Valid
<i>Intention to Search</i>	2	0,774 – 0,775	Valid
<i>Intention to Quit</i>	2	0,568 – 0,796	Valid

b) Uji Validitas Instrumen *Work-life balance Scale*

Uji validitas *Work-Life Balance Scale* (WLBS) versi bahasa Indonesia dilakukan menggunakan SPSS. Nilai tersebut menandakan bahwa validitas konvergen tergolong baik, sehingga secara keseluruhan instrumen WLBS dinyatakan memiliki validitas yang memadai untuk mengukur persepsi keseimbangan hidup

Tabel 5.
Hasil Uji Validitas *Work-Life Balance*

	Jumlah Item	Pearson Correlation	Interpretasi Validitas
<i>Work Interference With Personal Life (WIPL)</i>	5	0,840 – 0,855	Valid
<i>Personal Life Interference With Work (PLIW)</i>	6	0,812 – 0,349	Valid
<i>Work Enhancement Of Personal Life (WEPL)</i>	3	0,706 - 0.772	Valid
<i>Personal Life Enhancement Of Work (PLEW)</i>	3	0,797 - 0.802	Valid

c) Uji validitas Instrumen *Compensation Scale*

Uji validitas instrumen *Compensation* hasil modifikasi versi bahasa Indonesia dilakukan menggunakan SPSS. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi Pearson pada setiap item memenuhi kriteria validitas, sehingga menunjukkan bahwa instrumen *Compensation* hasil modifikasi memiliki validitas yang baik. Dengan demikian, secara keseluruhan instrumen *Compensation* hasil modifikasi dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengukur kompensasi pada responden dalam penelitian ini.

Tabel 6.
Hasil Uji Validitas *Compensation*

	Jumlah Item	Pearson Correlation	Interpretasi Validitas
<i>Financial Compensation</i>	10	0,875 – 0,795	Valid
<i>Non-Financial Compensation</i>	5	0,817 – 0,859	Valid

2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas mengacu pada sejauh mana hasil pengukuran dapat

diandalkan atau dipercaya. Pada penelitian ini, reliabilitas diuji dengan

menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Sebuah alat ukur dianggap memiliki reliabilitas yang baik jika koefisiennya $> 0,60$, sementara jika reliabilitas $< 0,60$ maka reliabilitas alat ukur dianggap rendah (APA dkk., 2014). Pengujian reliabilitas suatu instrumen dilakukan dengan *single tes* atau sekali uji coba menggunakan IBM SPSS Versi 27 *for windows*. Dalam SPSS, interpretasi hasil uji reliabilitas data dengan melihat nilai koefisien Cronbach's Alpha. Hal tersebut dikarenakan instrumen dalam penelitian ini berbentuk kontinum dengan pemberian skor dari skala 1 – 4. Secara umum, standar reliabilitas suatu instrumen yaitu nilai koefisien Cronbach's Alpha $\geq 0,700$ (Anggraini dkk., 2022).

a) Uji Reliabilitas *Turnover Intention Scale* (TIS-6)

Uji reliabilitas *turnover intention scale* menunjukkan nilai reliabilitas sebesar 0.841. Nilai tersebut menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang baik, sehingga dapat dinyatakan reliabel dalam mengukur tingkat *turnover intention* dalam penelitian ini.

Tabel 7.

Hasil Uji Reliabilitas *Turnover Intention*

Cronbach's Alpha	N of items
0.841	6

b) Uji Reliabilitas *Work-Life Balance*

Uji reliabilitas *work-life balance scale* dalam penelitian ini menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.954. yang berarti menandakan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang baik.

Dengan demikian, WLBS dinilai reliabel dan layak digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

Tabel 8.
Hasil Uji Reliabilitas *Work-Life Balance*

Cronbach's Alpha	N of items
0.954	17

c) Uji Reliabilitas *Compensation Scale*

Hasil uji reliabilitas pada *compensation scale* menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha total sebesar 0.971, yang menandakan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Nilai tersebut berada jauh di atas standar minimum reliabilitas 0.60, sehingga dapat disimpulkan bahwa *compensation scale* sebagai instrumen keseluruhan mampu mengukur kepuasan mengenai kompensasi karyawan secara stabil dan konsisten.

Tabel 9.
Hasil Uji Reliabilitas *Compensation*

Cronbach's Alpha	N of items
0.971	15

F. Analisis data

1. Uji Asumsi Klasik

a. Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menentukan apakah skor residual berdistribusi dengan normal atau tidak. Dalam penelitian ini, uji normalitas akan menggunakan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov (K-S)*. Menurut aturan uji normalitas, data dianggap berdistribusi normal jika $(sig) > 0,05$ dan apabila $(sig) < 0,05$, maka distribusi datanya abnormal (Muhid, 2019).

Tabel 10.
Hasil Uji Normalitas

One-Sampel Kolmogorov-Smirnov Test	
	Unstandardized Residual
N	351
Test Statistic	0.237
Asymp. Sig. (2-tailed)	<001

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan One-Sample Kolmogorov–Smirnov Test terhadap unstandardized residual, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) < 0,001 dengan jumlah sampel sebanyak N = 351. Mengacu pada kriteria pengambilan keputusan, data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi > 0,05, dan dinyatakan tidak normal apabila nilai signifikansi < 0,05 (Muhid, 2019). Dengan demikian, residual dalam model regresi ini tidak berdistribusi normal. (Ghasemi & Zahediasl, 2012) menjelaskan bahwa pada sampel besar, pelanggaran asumsi normalitas tidak selalu menjadi masalah yang serius karena berdasarkan central limit theorem, distribusi sampling mean akan mendekati normal. Dengan mempertimbangkan jumlah sampel dalam penelitian ini (N = 351) yang tergolong besar, serta sifat robust dari analisis regresi linear terhadap pelanggaran normalitas, maka analisis regresi tetap dapat dilanjutkan dengan interpretasi hasil yang dilakukan secara hati-hati.

b. Uji heteroskedastitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menentukan apakah terdapat perbedaan dalam varian residual antara pengamatan dalam model regresi. Untuk menguji heteroskedastisitas dapat menggunakan uji *glesjer* dan *grafik scatterplot*. Heteroskedastisitas dapat dianggap tidak terjadi jika nilai signifikansi > 0.05, akan tetapi jika nilai signifikansi < 0.05 maka dapat disimpulkan adanya heteroskedastisitas (Azwar, 2019).

Tabel 11.
Hasil Uji Heterokedastisitas

Model	t	Sig.
(Constant)	6.096	0.000
WLB	-3.042	0.003
C	2.357	0.019

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwasanya variable *work-life balance* memiliki skor 0.003 dan variabel *compensation* sebesar 0.019. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model regresi mengalami gejala heteroskedastisitas, karena kedua variabel independen memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05. (Matrix dkk., 2014) menyatakan bahwa pada ukuran sampel yang besar, estimasi OLS tetap konsisten meskipun terjadi heteroskedastisitas, meskipun inferensi statistik (uji t dan uji F) perlu diinterpretasikan dengan hati-hati. Mengingat jumlah sampel dalam penelitian ini relatif besar (N = 351), maka model regresi tetap digunakan dengan interpretasi yang dilakukan secara hati-hati.

c. Uji multikolinearitas

Uji multikoliniertisitas digunakan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antara variabel independen dalam model regresi. Untuk melakukan uji ini perlu diperhatikan besaran nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai toleransi. Jika $VIF > 10.00$ dan nilai toleransi < 0.10 maka terdapat multikoliniertisitas. Apabila $VIF < 10.00$ dan nilai toleransi > 0.10 maka diketahui bahwa tidak terdapat multikoliniertisitas.

Tabel 12
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
WLB	0.252	3.964
C	0.252	3.964

Berdasarkan hasil tabel diatas, diketahui bahwa nilai tolerance dari variabel *work-life balance* dan *compensation* sebesar 0.252 lebih besar dibanding 0.10 dan VIF keduanya sebesar 3.964 lebih kecil dibanding 10.00. dapat disimpulkan bahwa variabel *work-life balance* dan *compensation* tidak terjadi multikolinearitas.

2. Uji hipotesis (Analisis Regresi Moderasi)

Uji hipotesis penelitian ini yaitu uji analisis dengan menggunakan metode Moderated regression analysis (MRA) atau analisis regresi moderasi dengan bantuan SPSS. Analisis regresi moderasi digunakan karena penelitian ini melibatkan variable moderator yang diduga memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan dependen. Adapun rumus analisis regresi moderasi dalam tabel berikut

Tabel 13.

Rumus Analisis Regresi Moderasi

		$Y + a = b_1X + b_2Z + b_3(XZ) + e$
Keterangan	Y	<i>Turnover intention</i> sebagai variabel terikan
	a	Konstanta (titik potong Y)
	b1	Koefisien utama X
	b2	Koefisien utama Z
	b3	Koefisien interaksi (moderasi)
	X	<i>work-life balance</i> sebagai variabel bebas
	Z	<i>Compensation</i> sebagai variabel moderator
	e	Error (residual, kesalahan prediksi)

Nilai signifikansi (p-value) < 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis diterima atau terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel, sedangkan nilai p > 0,05 menunjukkan hipotesis ditolak (Ghozali, 2020).

3. Uji hipotesis (Analisis Regresi Sederhana)

Uji hipotesis dalam penelitian ini juga dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear sederhana. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Menurut Sugiyono (2019), analisis regresi linear sederhana bertujuan untuk memprediksi nilai variabel terikat apabila nilai variabel bebas mengalami perubahan, serta untuk mengetahui arah hubungan antara kedua variabel tersebut apakah positif atau negatif. Model persamaan regresi linear sederhana dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 14.
Rumus Analisis Regresi Sederhana

		$Y = a + bX + e$
Keterangan	Y	<i>Turnover intention</i> sebagai variabel terikat
	X	Konstanta (titik potong Y)
	a	Koefisien utama (nilai Y ketika X = 0)
	b	Koefisien regresi (besarnya perubahan Y untuk setiap satu unit perubahan X)
	e	Error (residual, kesalahan prediksi)

Apabila nilai signifikansi (p-value) < 0.05 maka H0 ditolak dan H1 diterima, yang berarti variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi analisis (p-value) > 0.05, maka H0 diterima dan H1 ditolak, yang menunjukkan bahwa variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yang diawali dengan identifikasi permasalahan penelitian, literatur review yang relevan, penentuan subjek penelitian yang ditetapkan untuk menjawab rumusan masalah, hingga persiapan instrumen penelitian. Proses pengumpulan data dilakukan kurang lebih selama 1 bulan lebih dengan metode kuesioner online dan secara langsung. Pengumpulan data secara online dilakukan melalui penyebaran kuesioner di media sosial seperti Whatsapp, Instagram, dan TikTok. Kemudian untuk penyebaran langsung dilakukan dengan cara mendatangi beberapa kantor di Surabaya dan memberikan kertas ber isi barcode kuesioner untuk di isi. Seluruh data yang terkumpul kemudian diolah menggunakan perangkat lunak IBM Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS) versi 31. Setelah proses analisis data selesai, peneliti melanjutkan dengan penyusunan laporan penelitian

1. Deskripsi data demografis subjek
 - a) Deskriptif subjek berdasarkan jenis kelamin

Subjek penelitian ini merupakan karyawan Generasi Z di Surabaya. Sebaran subjek berdasarkan data demografi diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 15.

Tabel Deskriptif Subjek Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	n	%
Perempuan	151	43
Laki-laki	200	57
N	351	100

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebanyak 200 subjek penelitian berjenis kelamin laki-laki. Dan 151 subjek berjenis kelamin perempuan.

b) Deskriptif subjek berdasarkan pendidikan akhir

Tabel 16.

Tabel Deskriptif Subjek Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Akhir	n	%
Sarjana (S1)	190	54,1
Magister (S2)	27	7,7
SMA / Sederajat	71	20,2
Diploma / Sarjana Terapan	63	17,9
N	351	100

Berdasarkan tabel 4.2, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 190 orang (54,1%).

Selanjutnya, responden dengan pendidikan SMA/ sederajat berjumlah 71 orang (20,2%), diikuti Diploma/Sarjana Terapan sebanyak 63 orang (17,9%), dan Magister (S2) sebanyak 27 orang (7,7%). Dengan demikian, sebagian besar subjek dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan tinggi.

c) Deskriptif subjek berdasarkan status pernikahan

Tabel 17.

Tabel Deskriptif Subjek Berdasarkan Status Pernikahan

Status pernikahan	n	%
Belum menikah	240	68,4
Sudah menikah	111	31,6
N	351	100

Berdasarkan tabel 4.3, mayoritas responden berstatus belum menikah sebanyak 240 orang (68,4%), sedangkan responden yang sudah menikah berjumlah 111 orang (31,6%). Dengan demikian, sebagian besar subjek dalam penelitian ini didominasi oleh individu yang belum menikah.

d) Deskriptif subjek berdasarkan sektor perusahaan

Tabel 19.

Tabel Deskriptif Subjek Berdasarkan Sektor Perusahaan

Sektor perusahaan	n	%
BUMN	85	24,2
PNS	29	8,3
Start-Up	55	15,7
Swasta	173	49,3
Lainnya	9	2,3
N	351	100

Berdasarkan Tabel 4.4, mayoritas responden dalam penelitian ini bekerja di sektor swasta yaitu sebanyak 173 orang (49,3%), diikuti oleh BUMN sebanyak 85 orang (24,2%), start-up 55 orang (15,7%), dan PNS 29 orang (8,3%). Sementara itu, kategori lainnya berjumlah 9 orang ($\pm 2-3\%$) yang mencakup pekerjaan seperti honorer, part-time, instansi pemerintah non-PNS, industri kreatif, freelance, klinik mandiri, studio, konsultan (Design and

Build), serta retail. Data ini menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan sektor swasta.

e) Deskriptif subjek berdasarkan lama bekerja

Tabel 20.

Tabel Deskriptif Subjek Berdasarkan Lama Bekerja

Lama bekerja	n	%
1-2 tahun	100	28,5
3-4 tahun	195	55,6
> 5 tahun	56	16,0
N	351	100

Berdasarkan tabel 4.5, mayoritas subjek telah bekerja selama 3 – 5 tahun, yaitu sebanyak 195 orang (55,6%). Selanjutnya, subjek yang telah bekerja selama 1 tahun berjumlah 100 orang (28,5%). Sementara itu, subjek dengan masa kerja lebih dari 5 tahun merupakan kelompok terkecil, yaitu sebanyak 56 orang (16,0%).

Secara keseluruhan, distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori masa kerja menengah (3–5 tahun), dengan proporsi yang lebih sedikit pada masa kerja sangat singkat (1 tahun) maupun sangat lama (>5 tahun).

f) Deskriptif subjek berdasarkan jabatan

Tabel 21.

Tabel Deskriptif Subjek Berdasarkan Jabatan

Jabatan	n	%
Supervisor	60	17
Head/kepala bagian	21	6
Staff	235	67
Manager	27	7,7
Lainnya	8	1,4
N	351	100

Berdasarkan Tabel 4.6, mayoritas subjek memiliki jabatan sebagai Staff, yaitu sebanyak 235 orang (67,0%). Selanjutnya, subjek dengan jabatan Supervisor berjumlah 60 orang (17,1%). Subjek yang menduduki jabatan Manager sebanyak 27 orang (7,7%), diikuti oleh Head/Kepala Bagian sebanyak 21 orang (6,0%). Sementara itu, kategori Lainnya berjumlah 8 orang (0,24%), yang terdiri atas berbagai profesi di luar struktur utama organisasi, yaitu: Purchasing, Guru, Produksi, Kameramen, Asisten Dokter Gigi, Architect, dan Asisten Graphic Design. Secara keseluruhan, distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada level operasional (Staff), dengan proporsi yang semakin menurun pada posisi yang lebih tinggi dalam struktur jabatan.

g) Deskriptif subjek berdasarkan gaji

Tabel 22.

Tabel Deskriptif Subjek Berdasarkan Gaji

Gaji	n	%
< 3.000.000	46	13,1
3.000.000 – 5.000.000	216	61,5
> 5.000.000	89	25,4
N	351	100

Berdasarkan Tabel 4.7, sebagian besar subjek memiliki gaji pada rentang Rp3.000.000 – Rp5.000.000, yaitu sebanyak 216 orang (61,5%). Subjek dengan gaji lebih dari Rp5.000.000 berjumlah 89 orang (25,4%). Sementara itu, subjek dengan gaji kurang dari Rp3.000.000 merupakan kelompok terkecil, yaitu sebanyak 46 orang (13,1%). Secara keseluruhan, distribusi ini menunjukkan

bahwa mayoritas responden berada pada kategori gaji menengah-

(Rp3.000.000–Rp5.000.000), dengan proporsi yang lebih kecil pada kategori gaji tinggi dan paling sedikit pada kategori gaji rendah.

h) Deskriptif subjek berdasarkan usia

Tabel 23.

Tabel Deskriptif Subjek Berdasarkan Usia

Usia	n	%
20 tahun	9	2,6
21 tahun	21	6,0
22 tahun	47	13,4
23 tahun	41	11,7
24 tahun	44	12,5
25 tahun	46	13,1
26 tahun	40	11,4
27 tahun	38	10,8
28 tahun	65	18,5
N	351	100

Berdasarkan data frekuensi pada Tabel 4.8, responden tersebar dalam rentang usia 20 hingga 28 tahun dengan total 351 orang. Jika dilihat dari urutan jumlah terbanyak, responden didominasi oleh kelompok usia 28 tahun yaitu sebanyak 65 orang (18,5%), diikuti oleh usia 22 tahun sebanyak 47 orang (13,4%), usia 25 tahun sebanyak 46 orang (13,1%), dan usia 24 tahun sebanyak 44 orang (12,5%). Selanjutnya, terdapat responden berusia 23 tahun berjumlah 41 orang (11,7%), usia 26 tahun sebanyak 40 orang (11,4%), serta usia 27 tahun sebanyak 38 orang (10,8%). Sementara itu, kelompok dengan jumlah paling sedikit berada pada usia 21 tahun sebanyak 21 orang (6,0%) dan usia 20 tahun yang hanya berjumlah 9 orang (2,6%). Secara keseluruhan, distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas subjek penelitian berada pada fase

dewasa awal dengan konsentrasi massa yang cukup signifikan pada rentang usia 22 hingga 28 tahun.

2. Kategorisasi variabel

Kategorisasi variabel *turnover intention*, *work-life balance*, dan *compensation* bertujuan untuk mengetahui banyaknya subjek yang berada dalam kategori rendah, sedang, hingga tinggi. Adapun sebaran data tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 24.
Kategorisasi Variabel

Variabel	Kategori	Jumlah	Presentase
<i>Turnover intention</i>	Rendah	62	17,6%
	Sedang	281	80%
	Tinggi	8	2,2%
<i>Work-life balance</i>	Rendah	67	19%
	Sedang	282	80,3%
	Tinggi	2	0,5%
<i>Compensation</i>	Rendah	53	15%
	Sedang	297	84,6%
	Tinggi	1	0,2%

Berdasarkan tabel 4.9, pada variabel *turnover intention*, responden didominasi oleh kategori sedang, Pada variabel *wok-life balance* kategori sedang juga merupakan kelompok terbanyak yaitu 282 responden. Selanjutnya pada variabel *compensation*, menunjukkan proporsi sedang lebih besar yaitu sebanyak 297 responden.

3. Tabulasi silang data demografis dengan *Turnover intention*

Tabulasi silang ini menyajikan gambaran distribusi tingkat *turnover intention* responden berdasarkan karakteristik demografis meliputi usia, gender, status pernikahan, pendidikan terakhir, sektor perusahaan, masa kerja di perusahaan, gaji, dan jabatan.

1) Tabulasi silang usia dengan *turnover intention*

Berdasarkan hasil tabulasi silang antara usia dan *turnover intention*, terlihat bahwa kategori *turnover intention* tinggi mendominasi hampir seluruh kelompok usia. Pada usia 20 tahun, responden lebih banyak berada pada kategori sedang (55,56%) dibandingkan tinggi (44,44%), sehingga pada kelompok usia termuda kecenderungan *turnover intention* masih relatif moderat. Namun, pada rentang usia 21 hingga 24 tahun mulai terlihat peningkatan proporsi *turnover intention* tinggi, dengan persentase berkisar antara 63% hingga 83%. Kecenderungan *turnover intention* tinggi semakin kuat pada usia 25 dan 26 tahun, di mana masing-masing mencapai 90,48% dan 93,33%, yang merupakan proporsi tertinggi dibandingkan kelompok usia lainnya. Pada usia 27 tahun, kategori tinggi masih mendominasi sebesar 80,43%, meskipun sedikit menurun dibandingkan usia sebelumnya. Sementara itu, pada usia 28 tahun distribusi mulai lebih seimbang, dengan kategori tinggi sebesar 50%, sedang 31,03%, dan rendah 18,97%, serta menunjukkan persentase *turnover intention* rendah terbesar dibandingkan kelompok usia lainnya.

Tabel 25.
Tabulasi silang usia dengan *turnover intention*

Demografis	Klasifikasi	Kategori			Σ	%
		Rendah	Sedang	Tinggi		
Usia	20 tahun	0	5	4	9	2,56
	21 tahun	2	6	13	21	5,98
	22 tahun	4	13	30	47	13,39
	23 tahun	2	9	30	41	11,68
	24 tahun	2	4	30	36	13,11
	25 tahun	1	3	38	42	11,97
	26 tahun	0	3	42	47	13,39
	27 tahun	1	8	37	46	13,11
	28 tahun	11	18	29	58	16,52
Total		23	69	253	351	100

2) Tabulasi silang gender dengan *turnover intention*

Berdasarkan hasil tabulasi silang antara gender dan *turnover intention*, diketahui bahwa pada responden laki-laki mayoritas berada pada kategori *turnover intention* tinggi yaitu sebanyak 270 orang (85,00%), sedangkan kategori sedang sebanyak 21 orang dan rendah sebanyak 9 orang (4,50%). Sementara itu pada responden perempuan, sebagian besar juga berada pada kategori *turnover intention* tinggi yaitu sebanyak 88 orang (58,28%), diikuti kategori sedang sebanyak 48 orang (31,79%) dan kategori rendah sebanyak 15 orang (9,93%). Hasil ini menunjukkan bahwa laki-laki maupun perempuan sama-sama didominasi oleh kategori *turnover intention* tinggi, namun proporsi *turnover intention* tinggi lebih besar pada responden laki-laki dibandingkan perempuan. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam

penelitian ini, kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan relatif tinggi pada kedua kelompok gender, dengan tingkat yang lebih dominan pada laki-laki.

Tabel 26.
Tabulasi silang jenis kelamin dengan *turnover intention*

Demografis	Klasifikasi	Kategori			Σ	%
		Rendah	Sedang	Tinggi		
Jenis kelamin	Laki-laki	9	21	170	200	56,98
	Perempuan	15	48	88	151	43,02
Total		24	69	258	351	100

3) Tabulasi silang status pernikahan dengan *turnover intention*

Berdasarkan hasil tabulasi silang antara status pernikahan dan *turnover intention*, diketahui bahwa baik responden yang belum menikah maupun yang sudah menikah sama-sama didominasi oleh kategori *turnover intention* tinggi. Pada responden yang belum menikah, mayoritas berada pada kategori tinggi sebesar 76,17%, diikuti kategori sedang sebesar 21,28%, dan rendah sebesar 2,55%. Sementara itu, pada responden yang sudah menikah, kategori tinggi juga mendominasi sebesar 73,83%, kemudian kategori sedang sebesar 17,76%, dan kategori rendah sebesar 8,41%.

Tabel 27.
Tabulasi silang status pernikahan dengan *turnover intention*

Demografis	Klasifikasi	Kategori			Σ	%
		Rendah	Sedang	Tinggi		
Status pernikahan	Belum menikah	6	50	179	235	66,95
	Sudah menikah	9	19	79	107	30,48
Total		15	69	258	351	100

4) Tabulasi silang pendidikan terakhir dengan *turnover intention*

Berdasarkan tabulasi silang antara pendidikan terakhir dan *turnover intention*, terlihat bahwa kategori *turnover intention* tinggi mendominasi seluruh tingkat pendidikan. Pada responden dengan pendidikan Diploma/Sarjana Terapan, kategori tinggi sebesar 84,13%, sedang 7,94%, dan rendah 7,94%. Pada responden dengan pendidikan Magister (S2), kategori tinggi sebesar 77,78%, sedangkan kategori sedang dan rendah masing-masing sebesar 11,11%. Responden dengan pendidikan Sarjana (S1) menunjukkan kategori tinggi sebesar 65,79%, sedang sebesar 27,89%, dan rendah sebesar 6,32%. Sementara itu, pada pendidikan SMA/ sederajat, kategori tinggi sebesar 83,10%, sedang sebesar 11,27%, dan rendah sebesar 5,63%. Responden dengan pendidikan S1 memiliki kategori sedang yang relatif lebih besar dibandingkan tingkat pendidikan lainnya.

Tabel 28
Tabulasi silang pendidikan terakhir dengan *turnover intention*

Demografis	Klasifikasi	Kategori			Σ	%
		Rendah	Sedang	Tinggi		
Pendidikan terakhir	SMA	4	8	59	71	20,23
	Diploma/sarjana terapan	5	5	53	63	17,95
	Sarjana (S1)	12	53	125	190	54,13
	Magister (S2)	3	3	21	27	7,69
Total		24	69	258	251	100

5) Tabulasi silang sektor perusahaan dengan *turnover intention*

Pada sektor BUMN, mayoritas responden berada pada kategori *turnover intention* tinggi sebesar 57,65%, diikuti kategori sedang sebesar 34,12%, dan rendah sebesar 8,24%. Pada sektor PNS, kategori

tinggi juga mendominasi dengan persentase sebesar 79,31%, kemudian kategori rendah sebesar 17,24%, dan kategori sedang sebesar 3,45%. Selanjutnya, pada sektor Start-Up, *turnover intention* tinggi mencapai 83,64%, dengan kategori sedang sebesar 14,55% dan rendah sebesar 1,82%. Pada sektor Swasta, kategori tinggi kembali menjadi yang paling dominan sebesar 79,77%, diikuti kategori sedang sebesar 13,87% dan rendah sebesar 6,36%. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa pada sektor BUMN, PNS, Start-Up, dan Swasta, *turnover intention* tinggi merupakan kategori yang paling dominan, dengan persentase tertinggi ditemukan pada sektor Start-Up.

Tabel 29.

Tabulasi silang sektor perusahaan dengan *turnover intention*

Demografis	Klasifikasi	Kategori			Σ	%
		Rendah	Sedang	Tinggi		
Sektor perusahaan	BUMN	7	29	49	85	24,22
	PNS	5	1	23	29	8,26
	Start-up	1	8	46	55	15,67
	Swasta	11	24	138	173	49,29
Total		24	62	256	351	100

6) Tabulasi silang lama kerja dengan *turnover intention*

Berdasarkan hasil tabulasi silang antara masa kerja di perusahaan dan *turnover intention*, terlihat bahwa kategori *turnover intention* tinggi mendominasi seluruh kelompok masa kerja. Pada responden dengan masa kerja lebih dari 5 tahun, kategori tinggi sebesar 55,36%, diikuti kategori sedang sebesar 25,00%, dan rendah sebesar 19,64%. Pada masa kerja 1 tahun, kategori tinggi meningkat menjadi 65,00%, dengan kategori sedang sebesar 28,00% dan rendah sebesar 7,00%. Sementara

itu, pada responden dengan masa kerja 3–5 tahun, *turnover intention* tinggi mencapai 83,08%, yang merupakan persentase tertinggi dibandingkan kelompok masa kerja lainnya. Pada kelompok ini, kategori sedang sebesar 13,85% dan kategori rendah sebesar 3,08%. Secara umum, temuan ini menunjukkan bahwa *turnover intention* tinggi cenderung lebih dominan pada responden dengan masa kerja 1–5 tahun, sedangkan pada masa kerja lebih dari 5 tahun persentase kategori rendah relatif lebih besar dibandingkan kelompok lainnya.

Tabel 30.
Tabulasi silang lama kerja dengan *turnover intention*

Demografis	Klasifikasi	Kategori			Σ	%
		Rendah	Sedang	Tinggi		
Lama kerja	1 tahun	7	28	65	100	28,49
	3-5 tahun	6	27	162	195	55,56
	> 5 tahun	11	14	31	56	15,95
Total		24	69	258	351	100

7) Tabulasi silang gaji dengan *turnover intention*

Berdasarkan tabulasi silang antara gaji terakhir dan *turnover intention*, diketahui bahwa kategori *turnover intention* tinggi juga mendominasi seluruh kelompok tingkat gaji. Pada responden dengan gaji kurang dari Rp3.000.000, kategori tinggi sebesar 69,57%, diikuti kategori sedang sebesar 23,91% dan rendah sebesar 6,52%. Pada responden dengan gaji lebih dari Rp5.000.000, kategori tinggi sebesar 47,19%, kategori sedang sebesar 39,33%, dan kategori rendah sebesar 13,48%. Sementara itu, pada kelompok gaji Rp3.000.000–Rp5.000.000, kategori tinggi menunjukkan persentase paling besar yaitu 85,19%, dengan kategori sedang sebesar 10,65% dan rendah sebesar 4,17%.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa *turnover intention* tinggi tetap menjadi kategori dominan pada seluruh tingkat gaji, dengan proporsi tertinggi terdapat pada kelompok gaji Rp3.000.000–Rp5.000.000

Tabel 31.
Tabulasi silang gaji dengan *turnover intention*

Demografis	Klasifikasi	Kategori			Σ	%
		Rendah	Sedang	Tinggi		
Gaji	< 3.000.000	3	11	32	46	13,11
	3.000.000 – 5.000.000	9	23	184	216	61,54
	> 5.000.000	12	35	42	89	25,36
	Total	24	69	258	351	100

8) Tabulasi silang jabatan dengan *turnover intention*

Berdasarkan hasil tabulasi silang antara jabatan dan *turnover intention*, pada jabatan Head/Kepala Bagian mayoritas responden berada pada kategori *turnover intention* tinggi sebesar 76,19%, diikuti kategori sedang sebesar 19,05% dan rendah sebesar 4,76%. Pada jabatan Manager, kategori *turnover intention* tinggi menunjukkan persentase paling besar yaitu 88,89%, dengan kategori sedang sebesar 7,41% dan rendah sebesar 3,70%, sehingga menjadi kelompok dengan proporsi *turnover intention* tinggi tertinggi dibandingkan jabatan lainnya yang dianalisis. Selanjutnya, pada jabatan Staff, kategori tinggi juga mendominasi sebesar 71,06%, diikuti kategori sedang sebesar 20,00% dan rendah sebesar 8,94%. Sementara itu, pada jabatan Supervisor,

turnover intention tinggi sebesar 81,67%, kategori sedang sebesar 16,67%, dan kategori rendah sebesar 1,67%.

Tabel 32.

Tabulasi silang jabatan dengan *turnover intention*

Demografis	Klasifikasi	Kategori			Σ	%
		Rendah	Sedang	Tinggi		
Jabatan	Div head	1	4	16	21	5,98
	Manager	1	2	24	27	7,69
	Supervisor	1	10	49	60	17,09
	Staff	21	47	167	235	66,95
Total		24	63	256	351	100

4. Pengujian hipotesis

a. Uji regresi linier sederhana

Uji regresi linier sederhana dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara langsung. Analisis ini yang bertujuan untuk melihat apakah variabel independen memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Variabel *work-life balance* memiliki signifikansi 0.027, yang berarti < 0.05 . Hal ini menunjukkan bahwa variabel *work-life balance* berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen dalam model regresi linear sederhana.

Tabel 33. Hasil Uji T

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.251	.823		20.950	<.001

WLB	.027	.012	.118	2.221	.027
-----	------	------	------	-------	------

Nilai R square sebesar 0.014 mengindikasikan bahwa variabel *work-life balance* dapat menjelaskan 1,4%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *work-life balance* memberikan kontribusi sebesar 1,4% terhadap variasi *turnover intention*, sedangkan sisanya sebesar 98,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Meskipun kontribusi yang diberikan relatif kecil, hasil ini tetap menunjukkan adanya hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kemampuan *work-life balance* dalam menjelaskan *turnover intention* tergolong rendah.

Tabel 34.
Hasil Koefisien Determinasi Uji-T

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate
1	.118	.014	.011	3.441

b. Moderated Regression Analysis (MRA)

Berdasarkan hasil analisis Moderated Regression Analysis (MRA) menggunakan software Jamovi, diperoleh bahwa variabel interaksi antara *work-life balance* dan *compensation* ($WLB \times C$) memiliki nilai koefisien sebesar 0,00917 dengan nilai signifikansi $p < 0,001$ yang berarti < 0.05 . Hal ini menunjukkan bahwa *compensation* secara signifikan memoderasi hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *compensation* berperan sebagai variabel

moderator dalam hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention* dinyatakan diterima.

Tabel 35.
Hasil *Moderated Regression Analysis*

	Estimate	SE	Z	p
WLB dengan C	0.00917	6.87	13.36	<.001

B. Pembahasan

Penelitian ini melibatkan 351 responden yang merupakan karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai sektor perusahaan di kota Surabaya. Karakteristik responden dianalisis berdasarkan beberapa aspek demografis, yaitu jenis kelamin, pendidikan terakhir, status pernikahan, sektor perusahaan, lama bekerja, jabatan, gaji, serta usia. Analisis demografis penting dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai profil subjek penelitian serta untuk memahami konteks sosial dan organisasi dari responden yang diteliti.

Berdasarkan analisis deskriptif, mayoritas responden merupakan karyawan Generasi Z berjenis kelamin laki-laki sebanyak 200 orang (57%), sedangkan perempuan berjumlah 151 orang (43%). Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi laki-laki dalam penelitian ini lebih besar dibandingkan perempuan. Hal ini dikaitkan dengan kondisi pasar kerja di beberapa sektor pekerjaan di Surabaya yang masih memiliki proporsi pekerja laki-laki lebih tinggi khususnya sektor industri, logistik, konstruksi, maupun bidang

operasional perusahaan. Berdasarkan hasil tabulasi silang berdasarkan gender menunjukkan bahwa baik responden laki-laki maupun perempuan sama-sama didominasi oleh kategori *turnover intention* tinggi, namun proporsi pada responden laki-laki terlihat lebih besar dibandingkan perempuan. Kondisi ini menunjukkan bahwa laki-laki pada penelitian ini memiliki kecenderungan lebih kuat untuk mempertimbangkan keinginan berpindah pekerjaan dibandingkan perempuan. Hal ini sejalan dengan penelitian Gessesse & Premanandam (2024) yang menunjukkan bahwa karyawan laki-laki memiliki keinginan untuk resign lebih tinggi dari perempuan karena orientasi karir dan pencapaian ekonomi yang lebih kuat pada laki-laki, sehingga mereka cenderung lebih aktif mencari peluang kerja yang dianggap lebih menguntungkan.

Berdasarkan hasil deskriptif responden mengenai pendidikan akhir, sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1) yaitu sebanyak 190 orang (54,1%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas subjek penelitian memiliki latar belakang pendidikan tinggi. Tingginya tingkat pendidikan berpotensi memengaruhi ekspektasi terhadap pekerjaan. Individu dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki harapan yang lebih besar terhadap peluang karir, kompensasi, serta lingkungan kerja yang mendukung perkembangan diri. Karyawan dengan pendidikan tinggi cenderung lebih terbuka terhadap peluang kerja baru dan memiliki kepercayaan diri lebih tinggi untuk berpindah pekerjaan apabila merasa tidak memperoleh kepuasan kerja yang

diharapkan. Hal ini sejalan dengan penelitian Liu (2024) yang mengatakan bahwa lulusan perguruan tinggi cenderung memiliki tingkat mobilitas kerja yang lebih tinggi karena mereka memiliki akses terhadap peluang karier yang lebih luas serta kompetensi yang memungkinkan mereka untuk bersaing di pasar tenaga kerja. Berdasarkan hasil tabulasi silang, menunjukkan bahwa kategori *turnover intention* tinggi muncul pada seluruh tingkat pendidikan, namun proporsi terbesar terlihat pada responden dengan pendidikan Diploma/Sarjana Terapan serta SMA/Sederajat. Sementara itu responden dengan pendidikan Sarjana S1) menunjukkan proporsi kategori sedang yang relatif lebih besar dibandingkan tingkat pendidikan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa individu dengan tingkat lebih tinggi cenderung memiliki pertimbangan yang lebih kompleks sebelum memutuskan untuk berpindah pekerjaan seperti mempertimbangkan peluang pengembangan karir, stabilitas organisasi, serta kepuasan secara keseluruhan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Mahmoud (2021) yang menyatakan bahwa tingkat pendidikan dapat mempengaruhi cara individu mengevaluasi peluang karir dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada niat resign karyawan.

Berdasarkan status pernikahan, mayoritas responden berstatus belum menikah yaitu sebanyak 240 orang (68,4%), sedangkan responden yang sudah menikah berjumlah 111 orang (31,6%). Hasil tabulasi silang menunjukkan bahwa individu yang belum menikah memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam mengambil keputusan karir termasuk keputusan

untuk berpindah pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Calicaran & Jose (2025) yang mengatakan bahwa individu yang belum menikah cenderung memiliki tanggung jawab keluarga yang lebih sedikit sehingga memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam mengambil keputusan karier termasuk dalam mempertimbangkan peluang kerja baru, kondisi inilah yang membuat mereka lebih terbuka terhadap mobilitas kerja dan pencarian peluang karier yang lebih baik dibandingkan mereka yang sudah menikah. Bagi mereka yang sudah menikah, mereka memiliki tanggung jawab tambahan terhadap keluarga sehingga keputusan terkait pekerjaan tidak hanya didasarkan pada kepentingan pribadi melainkan juga mempertimbangkan kesejahteraan keluarga (Winarno dkk., 2022)

Berdasarkan sektor perusahaan, mayoritas responden bekerja pada sektor swasta sebanyak 173 orang (49,3%). Diikuti oleh sektor BUMN sebanyak 85 orang (24,2%), start-up sebanyak 55 orang (15,7%), serta PNS sebanyak 29 orang (8,3%). Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa struktur lapangan kerja di kota Surabaya sebagian besar didominasi oleh sektor non-pemerintahan atau sektor swasta. Berdasarkan hasil tabulasi silang, hasil penelitian menunjukkan bahwa *turnover intention* tinggi terdapat pada sektor start-up. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan start-up memiliki kecenderungan lebih besar untuk mempertimbangkan perpindahan pekerjaan dibandingkan sektor lainnya. Lingkungan start-up yang dinamis, tuntutan kerja yang tinggi, serta tingkat ketidakpastian organisasi yang relatif lebih esar dapat menjadi faktor yang

memicu munculnya *turnover intention*. Hal ini sejalan dengan penelitian Djaganata & Pusparini (2024) yang menjelaskan mengenai lingkungan kerja perusahaan start-up memiliki dinamika kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan.

Dari hasil deskripsi responden juga mengatakan bahwa responden yang memiliki masa kerja 1 tahun berjumlah 100 orang (28,5%), yang telah bekerja 3-5 tahun sebanyak 195 orang (55,6%), dan yang bekerja lebih dari 5 tahun berjumlah 56 orang (16%). Sehingga mayoritas karyawan Generasi Z di Surabaya telah bekerja selama kurang lebih 3-5 tahun. Dari hasil deskriptif responden tersebut, menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada tahap perjalanan karir mereka. Berdasarkan hasil tabulasi silang, menunjukkan bahwa *turnover intention* tertinggi ditemukan pada responden dengan masa kerja 3-5 tahun. Waktu tersebut merupakan fase dimana karyawan biasanya telah memiliki pengalaman kerja yang cukup serta mulai mengevaluasi perkembangan karier mereka di organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian Tri (2022) yang mengatakan pada masa kerja sekitar 3-5 tahun, karyawan umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang cukup serta mulai memikirkan tujuan karier jangka panjangnya. Untuk waktu 3-5 tahun juga merupakan waktu bagi mereka untuk melihat apakah harapan mereka mengenai ekspektasi kerja terpenuhi atau tidak terpenuhi sehingga mereka bisa memutuskan untuk tetap lanjut bekerja di perusahaan yang sama atau mencari perusahaan yang bisa memenuhi ekspektasi tersebut. Temuan ini sejalan dengan temuan dari Park

& Min (2020) yang menyatakan bahwa karyawan pada masa kerja menengah cenderung memiliki tingkat *turnover intention* yang lebih tinggi karena mereka mulai mempertimbangkan karir dan peluang kerja alternatif.

Selanjutnya pembahasan mengenai hasil deskripsi data demografis jabatan responden, sebagian besar responden memiliki jabatan sebagai staff yaitu sebanyak 235 orang (67%) Selanjutnya diikuti oleh supervisor sebanyak 60 orang (17,1%), manager sebanyak 27 orang (7,7%), serta kepala bagian sebanyak 21 orang (6%). Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada level operasional organisasi. Hal ini cukup wajar, mengingat sebagian besar responden masih berada pada tahap awal karier sehingga belum banyak yang menduduki posisi manajerial.

Hasil tabulasi silang menunjukkan bahwa *turnover intention* tinggi ditemukan pada seluruh level jabatan, dengan proporsi tertinggi pada jabatan manajer. Hal ini menunjukkan bahwa bahkan pada posisi yang relatif tinggi, karyawan masih memiliki kecenderungan untuk mempertimbangkan keinginan keluar dari perusahaan. Karyawan yang menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi juga dapat memiliki kecenderungan *turnover intention* yang cukup tinggi. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya tanggung jawab pekerjaan, tekanan kinerja, serta peluang karir yang lebih luas di pasar tenaga kerja. Penelitian yang sama dari Mulya (2023) mengatakan juga bahwa individu pada posisi manajerial memiliki kecenderungan yang relatif tinggi untuk mempertimbangkan perpindahan kerja dibandingkan posisi lainnya. Didukung oleh penelitian

Warden (2021) yang menemukan bahwa lebih dari separuh karyawan yang berada pada posisi kepemimpinan seperti manager, director, dan executive berencana meninggalkan pekerjaannya dalam beberapa tahun kedepan, hal ini menunjukkan tingginya keinginan resign atau mobilitas karir pada level jabatan tersebut.

Dari hasil deskriptif responden, mayoritas responden terbanyak memiliki gaji pada rentang Rp3.000.000 – Rp5.000.000 yaitu sebanyak 216 orang (61,5%), kemudian dilanjut responden dengan gaji diatas Rp5.000.000 sebanyak 89 orang (25,4%), kemudian responden paling sedikit merupakan responden yang memiliki gaji dibawah Rp3.000.000 sebanyak 46 orang (13,1%). Hal ini menunjukkan bahwa rentang gaji ini relatif sesuai dengan kondisi pasar tenaga kerja di Surabaya bagi pekerja Generasi Z yang sebagian besar berada pada posisi entry-level hingga middle level. Berdasarkan hasil tabulasi silang, tingkat gaji yang menunjukkan *turnover intention* tertinggi adalah kelompok yang mendapat gaji Rp3.000.000 – Rp5.000.000.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat gaji menengah masih memiliki aspirasi untuk kondisi ekonomi mereka melalui peluang kerja yang lebih baik. Sementara itu pada kelompok gaji yang lebih tinggi atau lebih dari Rp5.000.000 proporsi *turnover intention* cenderung lebih rendah karena karyawan sudah merasa relatif lebih puas dengan kompensasi yang diterima, temuan ini sejalan dengan penelitian (Yandkk., 2021) yang menunjukkan bahwa tingkat kompensasi yang lebih tinggi dapat

menurunkan kecenderungan *turnover intention* karena karyawan merasa kebutuhan *financial* mereka lebih terpenuhi.

Berdasarkan hasil deskriptif demografis usia responden, jumlah usia responden terbanyak yakni 28 tahun sebanyak 65 orang (18,5%). Distribusi usia ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada tahap dewasa awal, yaitu periode yang seringkali ditandai dengan eksplorasi karier dan pencarian pekerjaan yang paling sesuai dengan aspirasi pribadi. Hasil tabulasi silang antara usia dan *turnover intention* menunjukkan bahwa kecenderungan *turnover intention* semakin meningkat pada kelompok usia yang lebih matang dalam rentang Generasi Z khususnya pada usia 25-26 tahun. Pada usia tersebut, presentase *turnover intention* tinggi mencapai lebih dari 90% yang merupakan proporsi tertinggi dibandingkan kelompok usia lainnya.

Hasil tabulasi silang ini menunjukkan bahwa individu yang berada pada fase dewasa awal dan telah memiliki pengalaman kerja beberapa tahun mulai melakukan evaluasi terhadap kesesuaian pekerjaan dengan tujuan karir mereka. Pada usia tersebut, individu umumnya mulai memiliki ekspektasi lebih jelas terhadap perkembangan karir, keseimbangan kehidupan kerja mereka, serta peluang pengembangan diri. Mengingat karakteristik Generasi Z yang realistis dan kritis, kondisi tersebut mampu mendorong munculnya niat untuk berpindah pekerjaan ketika perusahaan tersebut tidak mampu memenuhi harapan tersebut dan dimana usia 25-26 merupakan usia aktif mereka untuk mengeksplorasi karir yang sepadan dengan

kemampuan mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian Park (2024) yang menyatakan bahwa karyawan usia muda pada tahap awal karir cenderung memiliki tingkat *turnover intention* yang lebih tinggi karena mereka masih berada dalam fase eksplorasi karir dan lebih terbuka terhadap peluang kerja yang dianggap lebih menjanjikan.

Hasil kategorisasi menunjukkan bahwa *turnover intention* didominasi kategori sedang (80%), *work-life balance* berada pada kategori sedang (80,3%) dan *compensation* juga berada pada kategori sedang (84,6%). Kategori sedang pada *turnover intention* menunjukkan bahwa responden belum memiliki niat kuat untuk meninggalkan organisasi, namun terdapat kecenderungan mempertimbangkan alternatif pekerjaan lain. Kondisi ini selaras dengan karakteristik Generasi Z yang dikenal memiliki mobilitas karier tinggi dan keterbukaan terhadap peluang kerja baru. Penelitian Kerdipitak & Jermisittiparsert (2020) menyatakan bahwa generasi muda cenderung tidak langsung mengambil keputusan resign, tetapi berada pada fase evaluatif sebelum membuat keputusan final. *work-life balance* dalam kategori sedang mengindikasikan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan responden relatif terpenuhi, namun belum optimal. temuan ini sejalan dengan Yaqin & Indradewa (2025) yang menemukan bahwa pada populasi karyawan usia muda, tingkat *work-life balance* berada pada level moderat karena tuntutan kerja yang tinggi pada fase awal karier.

Sementara itu, *compensation* dalam kategori sedang menunjukkan bahwa responden menilai kompensasi yang diterima cukup memadai, tetapi

belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Vizano skk, (2021) yang menyatakan bahwa oada generasi muda, persepsi “cukup” terhadap kompensasi belum tentu mampu menciptakan loyalitas jangka panjangn tanpa didukung faktor psikologis lainnya. Dengan demikian kategori sedang pada ketiga variabel mencerminkan kondisi karyawan Generasi Z yang masih berada pada fase adaptasi dan evaluasi karier, khususnya pada posisi staff di sektor swasta.

Dari hasil kategorisasi di atas, dapat dikatakan bahwa mayoritas responden berada pada kategori sedang pada variabel *turnover intention*, *work-life balance*, serta *compensation*. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan generasi Z yang menjadi responden penelitian masih berada pada tahap evaluasi terhadap kondisi kerja mereka. Artinya, keinginan untuk meninggalkan organisasi belum berada pada tingkat yang sangat tinggi, namun juga tidak dapat dikatakan rendah. Situasi ini menggambarkan adanya kondisi ambivalen pada karyawan generasi Z, di mana mereka masih mempertimbangkan berbagai faktor sebelum mengambil keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Fenomena tersebut sejalan dengan temuan penelitian yang menyatakan bahwa generasi Z cenderung memiliki orientasi karier yang lebih fleksibel dan terbuka terhadap peluang kerja baru dibandingkan generasi sebelumnya (Septianini, 2024).

Hasil uji represi linear sederhana pada pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif signifikan

terhadap *turnover intention* ($p = 0,027 < 0,05$) yang berarti semakin tinggi tingkat *work-life balance* yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadi faktor penting dalam menentukan keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Septianini (2024) yang menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka, maka tingkat stres kerja akan menurun dan komitmen terhadap organisasi cenderung meningkat. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Yaqin & Indradewa (2025) serta Ayanda & Suryani (2025) yang menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui peningkatan kepuasan kerja.

Kontribusi *work-life balance* dalam penelitian ini relatif kecil (1,4%). Namun, temuan ini didukung dengan adanya temuan dari Azhar & Khan (2024) yang menyatakan bahwa pada Generasi Z, *work-life balance* bukan satu-satunya determinan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat berbagai faktor lain di luar *work-life balance* yang turut mempengaruhi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat berupa kepuasan kerja, peluang pengembangan karier, lingkungan kerja, kepemimpinan, maupun kondisi organisasi secara

keseluruhan. Dengan demikian, meskipun signifikan, work life balance bukan faktor dominan/satu-satunya dalam menjelaskan *turnover intention* pada konteks penelitian ini.

Hasil Moderated Regression Analysis menunjukkan bahwa *compensation* berperan sebagai moderator signifikan dalam hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention* ($p < 0,001$). Artinya, tingkat kompensasi yang diterima karyawan dapat memperkuat maupun memperlemah pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima sesuai dengan kontribusi yang diberikan, maka pengaruh positif dari *work-life balance* terhadap penurunan *turnover intention* akan semakin kuat. Sebaliknya, apabila kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan harapan karyawan, maka meskipun mereka memiliki *work-life balance* yang cukup baik, kecenderungan meninggalkan organisasi tetap dapat muncul. Temuan ini mendukung prinsip keadilan distributif yang dijelaskan oleh Putu dkk. (2021), di mana persepsi terhadap kompensasi yang adil mampu meningkatkan kepuasan dan menekan niat keluar. Vizano dkk. (2021) juga menyatakan bahwa kompensasi *financial* dan *non financial* berperan sebagai pendorong loyalitas, terutama pada generasi muda yang memiliki ekspektasi *financial* tinggi.

Penelitian Irawati & Meilani (2024) menemukan bahwa kompensasi tidak selalu secara langsung menurunkan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z, namun berfungsi memperkuat atau memperlemah pengaruh

variabel lain. Temuan tersebut konsisten dengan hasil penelitian ini, di mana kompensasi memperkuat hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Ketika kompensasi dipersepsikan adil dan memadai, dampak negatif dari rendahnya *work-life balance* terhadap *turnover intention* menjadi lebih lemah. Sebaliknya, apabila kompensasi dinilai tidak memadai, maka ketidakseimbangan kerja-kehidupan dapat semakin meningkatkan keinginan untuk keluar. Hal ini menunjukkan bahwa aspek *financial* dan *non financial* tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dalam memengaruhi keputusan karier karyawan Generasi Z.

Dari semua uji yang sudah dilakukan, terdapat temuan menarik dalam penelitian ini yang berkaitan dengan masa kerja responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Generasi Z dalam penelitian ini memiliki masa kerja pada rentang 3-5 tahun, dan pada kelompok ini ditemukan tingkat *turnover intention* yang paling tinggi dibandingkan kelompok masa kerja lainnya. Temuan ini memberikan gambaran bahwa periode 3-5 tahun dapat menjadi fase kritis dalam perjalanan karir karyawan Generasi Z. Berdasarkan interpretasi penulis, terdapat kemungkinan bahwa banyak karyawan Generasi Z memandang masa kerja 3–5 tahun sebagai periode untuk memperoleh pengalaman kerja awal sebelum mencari peluang karier yang lebih baik. Pada fase ini, karyawan biasanya telah memperoleh keterampilan dan pengalaman yang cukup sehingga merasa lebih percaya diri untuk mencari pekerjaan lain yang menawarkan kompensasi, peluang karier, atau lingkungan kerja yang lebih

sesuai dengan harapan mereka. Dengan kata lain, organisasi pertama bagi sebagian karyawan Generasi Z dapat berfungsi sebagai tempat untuk memperoleh pengalaman awal sebelum mereka melanjutkan perjalanan karier ke organisasi lain.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung memiliki pola mobilitas karir yang lebih dinamis dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka tidak selalu memandang pekerjaan sebagai komitmen jangka panjang, melainkan sebagai bagian dari proses pengembangan diri dan eksplorasi karir. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami karakteristik generasi ini agar dapat merancang strategi retensi karyawan yang lebih efektif. Apabila dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini menunjukkan beberapa kesamaan maupun perbedaan. Kesamaan pertama terlihat pada pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Beberapa penelitian sebelumnya juga menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Septianini (2024) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z. Hasil penelitian tersebut mendukung temuan dalam penelitian ini bahwa keseimbangan kehidupan kerja menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Tanoto dan Tami (2024) juga menemukan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan yang signifikan dengan retensi karyawan Generasi Z. Penelitian tersebut

menunjukkan bahwa karyawan yang merasa memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan pekerjaan. Namun demikian, terdapat juga penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Herman dan Rusdi (2024) menemukan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik responden, sektor pekerjaan, maupun kondisi organisasi tempat penelitian dilakukan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention* tidak selalu bersifat universal, melainkan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual seperti budaya organisasi, jenis pekerjaan, maupun kondisi pasar tenaga kerja di wilayah tertentu.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan *work-life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Surabaya, sehingga hipotesis pertama diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Sebaliknya, ketidakseimbangan *work-life balance* dapat meningkatkan keinginan untuk berpindah kerja.

Selanjutnya, kompensasi terbukti memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis kedua juga diterima. Kompensasi yang adil dan memadai mampu melemahkan pengaruh negatif *work-life balance* terhadap *turnover intention*, sedangkan kompensasi yang kurang sesuai dapat memperkuat kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan karyawan Generasi Z untuk bertahan tidak hanya dipengaruhi oleh keseimbangan kerja-hidup, tetapi juga oleh persepsi terhadap kompensasi yang diterima.

B. Saran

1. Bagi karyawan Generasi Z

Karyawan Generasi Z disarankan untuk secara aktif mengelola keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, termasuk dengan menetapkan batasan kerja yang sehat (*work boundaries*) serta mengembangkan kemampuan manajemen waktu. Selain itu, dalam mempertimbangkan keputusan berpindah kerja, karyawan perlu mengevaluasi berbagai faktor secara komprehensif, tidak hanya berdasarkan kompensasi *financial*, tetapi juga mempertimbangkan aspek lingkungan kerja, peluang pengembangan karier, serta stabilitas jangka panjang.

2. Bagi perusahaan

Perusahaan disarankan untuk tidak hanya berfokus pada peningkatan kompensasi secara *financial*, tetapi juga memperhatikan aspek *non financial* seperti kebijakan *work-life balance*, fleksibilitas kerja, pengelolaan beban kerja, serta budaya kerja yang suportif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, strategi retensi karyawan Generasi Z perlu dilakukan secara komprehensif, dengan mengintegrasikan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif serta kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Perusahaan juga dapat melakukan evaluasi berkala terhadap persepsi

karyawan mengenai keadilan kompensasi dan keseimbangan kerja-hidup untuk mencegah munculnya *turnover intention* sejak dini.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas variasi karakteristik responden, khususnya pada aspek jabatan dan sektor perusahaan dalam data demografi. Dalam penelitian ini, mayoritas responden didominasi oleh karyawan pada level staff dan sektor swasta, sehingga distribusi karakteristik belum sepenuhnya merepresentasikan keberagaman karyawan Generasi Z di Surabaya. Mengingat karyawan Generasi Z di Surabaya tersebar pada berbagai sektor, seperti pemerintahan, BUMN, industri kreatif, manufaktur, jasa, hingga sektor digital dan startup, maka perluasan cakupan jabatan (misalnya level supervisor, manajerial, hingga eksekutif) serta variasi sektor perusahaan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika *work-life balance*, *compensation*, dan *turnover intention*. Perluasan distribusi demografis tersebut memungkinkan analisis komparatif antar level jabatan dan sektor industri, sehingga hasil penelitian dapat memiliki daya generalisasi yang lebih luas serta mampu menggambarkan kondisi Generasi Z secara lebih representatif dalam konteks dunia kerja di Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alameddine, M., Al-Yateem, N., Bou-Karroum, K., Hijazi, H., Al Marzouqi, A., & Al-Adawi, S. (2023). Measurement of Work-Life Balance: A Scoping Review with a Focus on the Health Sector. In *Journal of Nursing Management* (Vol. 2023). Wiley-Hindawi. <https://doi.org/10.1155/2023/3666224>
- Alblihed, M., & Alzghaibi, H. A. (2022). The Impact of Job Stress, Role Ambiguity and Work–Life Imbalance on Turnover Intention during COVID-19: A Case Study of Frontline Health Workers in Saudi Arabia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20). <https://doi.org/10.3390/ijerph192013132>
- Alfiyah, A., Luthfiyah, & Ishlah, N. (2022). Konsep Balance Dalam Ayat Etos Kerja (Analisis QS. Al-Syarah: 7, QS. Al-Qas{a>s{: 77 dan QS. Al-Jumu'ah: 10 Perspektif Tafsir Maqāṣidi). : : *Jurnal Studi Al-Qur'an Dan Tafsir*, 6(1).
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Employee Turnover Intention and Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7(6), 22–30. <https://doi.org/10.22161/ijaems.76.3>
- Alifio Fathan, M., & Poerwita Sary, F. (2025). Understanding Turnover Intention of Generation Z in Indonesia: The Role of Work-Life Balance and Work Environment. *JURNAL LOCUS: Penelitian & Pengabdian*, 4(6).
- An, S. H. (2019). Employee Voluntary and Involuntary Turnover and Organizational Performance: Revisiting the Hypothesis from Classical Public Administration. *International Public Management Journal*, 22(3), 444–469. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1549629>
- Anggraini, F. D. P., Aprianti, A., Setyawati, V. A. V., & Hartanto, A. A. (2022). Pembelajaran Statistika Menggunakan Software SPSS untuk Uji Validitas dan Reliabilitas. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 6491–6504. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3206>
- ANTARA News Jatim. (2025). *Pakar UM Surabaya: Banyak Generasi Z dipecat dari perusahaan karena sulit adaptasi*. <https://jatim.antaranews.com/berita/870206/pakar-um-surabaya-banyak-gen-z-dipecat-dari-perusahaan-karena-sulit-adaptasi>
- APA, AERA, & NCME. (2014). *Standards for educational and psychological testing*. American Educational Research Association.

- Aprilliani, M. (2024, April). *Strategi Retensi 2024 Cegah Turnover Karyawan Pasca Lebaran*. <https://Employers.Glints.Com/Id-Id/Blog/Turnover-Karyawan-Pasca-Lebaran/>.
- Ayanda Nur, S., & Suryani, T. (2025). Impact of Work-Life Balance, Work Stress, Compensation on Turnover Intention and Job Satisfaction of Gen-Z Employees. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 15(1).
- Azhar, M. H., & Khan, R. B. F. (2024). Work-life Balance terhadap Turnover Intention melalui Kompensasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal E-Bis*, 8(1), 39–48. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i1.1541>
- Br Raja Gukguk, Y., & Soerna Anggraeni, D. (2025). Hubungan Antara Workplace Well-Being Dengan Turnover Intention Pada Karyawan Produksi Pt X Batam. In *Journal of Science and Social Research* (Number 3). <http://jurnal.goretanpena.com/index.php/JSSR>
- Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. Amacom.
- Calicaran, B. S., & S San Jose, D. B. (2025). Predictors of Turnover Intention among Non-academic Personnel in a Catholic University in Western Visayas, Philippines. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 6(3), 1297–1304. <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2024.5.6.1297-1304>
- Callado, A., Teixeira, G., & Lucas, P. (2023). Turnover Intention and Organizational Commitment of Primary Healthcare Nurses. *Healthcare (Switzerland)*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/healthcare11040521>
- Dessler, Gary. (2015). *Human resource management*. Pearson.
- Djaganata, A. D., & Pusparini, E. S. (2024). Factors Influencing Job Change Desire: An Empirical Study on Employees in Startup Environments. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management*, 17(2), 251–268. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i2.53104>
- Faisal, M., Surya, E., & B, M. (2025). Competency and Compensation Analysis of Work Performance Wwigt WORK Enviroment as an Intervening Variable in the Agency Finance and Regional Assets of North Sumatra Province. *MORFAI Journal) ISSN*, 4(4), 2808–6635. <https://doi.org/10.54443/morfai.v4i4.3649>
- Firdaus, V., & Mas Oetarjo. (2022). *Buku Ajar Manajemen Kompensasi* (W. Wijayanti, Ed.; 1st ed.). UMSIDA Press.

- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Gessesse, K. T., & Premanandam, P. (2024). Gender, age, and turnover intention among academic employees in higher education institutions in Addis Ababa, Ethiopia. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2294560>
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10(2), 486–489. <https://doi.org/10.5812/ijem.3505>
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148–170. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148>
- Hasibuan, M. S. P. . (1990). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hendra, D., & Artha, B. (2023). Work-Life Balance: Suatu Studi Literatur. *Journal Of Social Science Research*, 3, 11320–11330. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2020). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Irawati, S., & C P Meilani. (2024). Pengaruh Work-Life Balance, Pengembangan Karir, Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Z Di E-Commerce. *Akuntansi, Bisnis, Keuangan*, 4(6). <https://transpublika.co.id/ojs/index.php/Transekonomika>
- Isaac, O., Ameen, A., Marylin, S., Praya, J., Ghosh, A., Aravinth, S., & Jesuraj, V. (2019). The Impact of Emotional Intelligence on Work Life Balance among Pharmacy Professionals in Malaysia. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 3(1), 2590–3748.
- Jackson, S. E. ., Schuler, R. S. ., & Werner, Steve. (2012). *Managing human resources*. South Western/Cengage Learning.
- Kerdpitak, C., & Jermsttiparsert, K. (2020). The effects of workplace stress, work-life balance on turnover intention: An empirical evidence from pharmaceutical

- industry in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 586–594.
<https://doi.org/10.5530/srp.2020.2.86>
- Kusuma Astuti, A., Budiwidjojo Putra, A. S., & Hardiyanto, P. (2023). Analysis of Factors Forming Work-Life Balance in Hotel Employees in the Special Regional Province of Yogyakarta. *International Journal of Management Science and Application*, 3(1), 43–56. <https://doi.org/10.58291/ijmsa.v3i1.149>
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022a). 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>
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022b). 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>
- Liu, M., Yang, B., & Song, Y. (2024). Research on Predicting the Turnover of Graduates Using an Enhanced Random Forest Model. *Behavioral Sciences*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/bs14070562>
- Lucky, R., Falah, I. N., Pramudia, S., Lubis, Y. A., Yustisiwo, Y., & Sharhana, Z. A. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1). <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>
- Mahardika, A., Ingarianti, T., & Zulfiana, U. (2022). Work-life balance pada karyawan generasi Z. *Collabryzk Journal for Scientific Studies*, 1, 1–16.
- Mariati, S. (2025). *Pedoman Praktis Membuat Skripsi/Tesis/Disertasi Bidang Pariwisata (Lengkap dengan Contoh)*. www.penerbitwidina.com
- Mathis, R. L. ., Jackson, J. H. ., Valentine, Sean., & Meglich, P. A. . (2017). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Matrix, C., Newey, W. K., & West, K. D. (2014). A Simple, Positive Semi-Definite, Heteroskedasticity and Autocorrelation Consistent. *Journal of The Econometrica Society*, 55(3), 703–708.
- McCarthy, I. O., Moonesinghe, R., & Dean, H. D. (2020). Association of Employee Engagement Factors and Turnover Intention Among the 2015 U.S. Federal Government Workforce. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020931847>
- Miekemaria Mandagi, N., & Wijono, S. (2023). Work-Life Balance (WLB) And Job Satisfaction Of Employees At Pt. X Yogyakarta. *Journal of Social Research*, (8). <http://ijsr.internationaljournalallabs.com/index.php/ijsr>

- Mobley, W. H. (1986). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*.
- Mona, Z. S., & Nariah. (2025). The Influence of Compensation and Career Development on Employee Performance at PT. Pho 24 Indonesia, South Jakarta. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 5, 550–560. <https://doi.org/10.58471/jms.v5i03>
- Mulya, D. N., Putri, Y., & Astuti, D. (2023). Turnover intention of marketing employees in the leasing industry: influencing factors. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2685–4236.
- Nugroho, Y., Yanti, B., & Haryanto, F. (2025). A Systematic Literature Review on Workplace Expectations and Behavioral Characteristics of Generation Z Employees. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 14(3), 367–375. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v14i3>
- Nurdin, S., & Rohaeni, H. (2020). Work-Life Balance dan Dampaknya terhadap Intention Turnover pada Generasi Millennial : Peran Mediasi Job Satisfaction Work-Life Balance and its Impact on Turnover Intention in the Millennium: the Mediation Role of Job Satisfaction. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 6(2). <https://doi.org/10.31289/jkbn.v6i2.3523>
- Ohunakin, F., & Olugbade, O. A. (2022). Do employees' perceived compensation system influence turnover intentions and job performance? The role of communication satisfaction as a moderator. *Tourism Management Perspectives*, 42. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100970>
- Park, E., You, C. H., Joung, H., & Kwon, Y. D. (2024). Effect of COVID-19 response work experience on turnover intention among employees of dedicated COVID-19 hospitals in Seoul. *Human Resources for Health*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12960-024-00926-9>
- Patong Poma Hadun, R., & Hikmah Perkasa, D. (2025). Pengaruh Work-Life Balance dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pekerja Generasi Z (Studi Kasus PT Leasing Jakarta Timur). *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(1). <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i1>
- Putu, I., Candra, K., Diputra, O., Landra, N., Made, N., & Puspitawati, D. (2021). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada Ksu Swadana Giri Kusuma Di Desa Pengotan, Bangli*. 2(3).
- Rakhma, Sakinah. (2025, April 17). *Generasi Z Bingung Cara Penuhi Kebutuhan di Masa Depan, Bagaimana Tips Atur*

Keuangannya? <https://www.kompas.com/tren/read/2025/04/17/203000465/gen-z-bingung-cara-penuhi-kebutuhan-di-masa-depan-bagaimana-tips-atur?>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi - Organizational Behavior edisi 12* (D. Sunandi, Ed.; 12th ed.). Salemba Empat.

Selviasari, R. (2025). Analisis Faktor-Faktor Penentu Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z: Pendekatan Human-Centered Management di Era Kerja Fleksibel Working. *Journal of Management and Sharia Business*, (1), 111–121. <https://jurnalfebi.iainkediri.ac.id/index.php/muraqobah>

Septianini, R. (2024). Pengaruh Work-life Balance dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention. *Cemerlang : Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 4. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i3.3260>

Setiayarti, T., Widyastiti, N. M., Wijayanthi, I., & Sundari, P. (2023). *Turnover Intention Di Antara Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Stres Kerja*. 15(2), 98–120. <https://doi.org/10.33747>

Sidiq, S. A., & Fetty Poerwita, S. (2025). Generation Z in the Workplace : How Work-Life Balance and Job Satisfaction Drive Turnover Intention in Indonesia. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(3), 2025. <https://www.theaspd.com/ijes.php64>

Siregar, D. M., & Maryati, T. (2021). *Effect of Compensation Towards Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variables a Study at PT. Madya Karya Putra*.

Siswandi, W., Sulastiana, M., & Abidin, Z. (2024). Gambaran Kepuasan Kerja karyawan Dewasa Awal yang Menjalani Career Switch di Jakarta. *Psyche 165 Journal*, 309–315. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v17i4.431>

Subiyantoro, H., & Suhariadi, F. (2024). The Role of Human Resource Management in Sustaining or Advancing: A Review of Compensation Systems and Low-Wage Employment. *DIJEMSS*, 6(1). <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i1>

Suganda, U. K. (2022). Reducing turnover intention: The mediating role of work-life balance and organizational commitment. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 4(3), 01–12. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i3.344>

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* (19th Ed.). Alfabeta.

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*.
www.cvalfabeta.com

Sunaryanto, K., & Idrus, O. (2025). Karakteristik Generasi Z Dan Dampak Produktivitas Kerja Pada Dunia Kerja Di Indonesia. *Jurnal Sains Dan Teknologi*, 7(3), 37–43. <https://doi.org/10.55338/saintek.v7i3.3892>

Susanti, D., & Herminingsih, A. (2021). *Organizational Culture, Compensation, And Work Motivation Have A Significant Influence On Turnover Intention*. 3(2). <https://doi.org/10.31933/dijemss.v3i2>

Titis Agustianto, R. (2023). Turnover Karyawan Pada PT. Lingguntera. In *Karimah Tauhid* (Vol. 2, Number 5).

Ting, H., Lim, T. Y., de Run, E. C., Koh, H., & Sahdan, M. (2025). Snowball sampling in social science research: A systematic review and methodological insights. *Journal of Applied Research in Higher Education*.

Tri, R., Nugraheni, H., Winarsunu, T., Ratih, &, & Pertiwi, E. (2022). Pengaruh pengembangan karier terhadap turnover intention pada karyawan □ Cognician. *Cognicia*, 10(2), 99–105.

Triningsih, N. N., & Darma, G. S. (2023). Compensation, Worklife Balance, Employee Engagement, and Turnover Intention. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(1), 10–21. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems2158>

Ulum, B., Aldiansyah, A., Haryadi, D., & Management, P. (2024). Empirical study on improving teacher performance with organizational culture and compensation. In *IJAFIBS* (Vol. 11, Number 4). www.ijafibs.pelnu.ac.id

Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 471–478. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471>

Wahdah, I., Wahyudin, Y., & Ulfah, M. (2025). Konsep Kerja Dalam Perspektif Al-Qur'an (Analisis Surat At-Taubah Ayat 105). *Jurnal Pendidikan Modern*, 7(3). <https://journalversa.com/s/index.php/jpm>

Warden, D. H., Hughes, R. G., Probst, J. C., Warden, D. N., & Adams, S. A. (2021). Current turnover intention among nurse managers, directors, and executives. *Nursing Outlook*, 69(5), 875–885. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2021.04.006>

Werther, W. B. ., & Davis, Keith. (1996). *Human resources and personnel management*. McGraw-Hill.

- Wicaksana, S. A., Pia Asrunputri, A., Psikologi, F., Pancasila Jl Srengseng Sawah, U., & -Jakarta Selatan, J. (2020). Identifikasi Dimensi-Dimensi Work-Life Balance pada Karyawan Generasi Milenial di Sektor Perbankan. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2). <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta>
- Wijaya, M. A., Hudiyah, D., Putrie, R. A., & Falahuddin, A. (2025). Compensation! Is It the Key to Improving Employee Performance and Commitment in the VUCA Era? *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 23(1).
- Winarno, A., Kisahwan, D., & Hermana, D. (2022). Relationship among family, work engagement, and turnover intention form J-DR perspective: exploring family's dual role as source of conflict and support. *Cogent Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2061695>
- Wong, K. F. E., & Cheng, C. (2020). The Turnover Intention–Behaviour Link: A Culture-Moderated Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1174–1216. <https://doi.org/10.1111/joms.12520>
- Wulansari, O. (2023). Narrative Literature Review: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Work-Life Balance. *Psychopreneur Journal*, 7, 15–28.
- Xiong, G., Wang, X. T., & Li, A. (2019). Leave or stay as a risky choice: Effects of salary reference points and anchors on turnover intention. *Frontiers in Psychology*, 9(MAY). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00686>
- Yan, H., Sang, L., Liu, H., Li, C., Wang, Z., Chen, R., Ding, H., Hu, Z., & Chen, G. (2021). Mediation role of perceived social support and burnout on financial satisfaction and turnover intention in primary care providers: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06270-1>
- Yaqin, A. A., & Indradewa, R. (2025). The Effect of Compensation, Workload, and Work Life Balance on Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(4), 2279–2292. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3437>
- Yusnita, E. (2024, November 20). Tingkat Turnover Karyawan Di Indonesia 2017 2024: Tren, Penyebab, dan Dampaknya. *Aksi.Co*.