



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 327-336

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan

Meisya Amanda¹, Nor Lailla²

¹Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta

¹meisyaacc27@gmail.com, ²nor.lailla@umj.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di wilayah Tangerang Selatan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya kecenderungan turnover intention pada Generasi Z serta pentingnya memahami faktor-faktor organisasi yang memengaruhinya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatif. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 225 karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai perusahaan di Tangerang Selatan. Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode simple random sampling. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan statistik untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin rendah niat karyawan untuk berpindah kerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention. Sementara itu, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pada karyawan Generasi Z, faktor non-finansial seperti budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan kompensasi dalam menekan turnover intention. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam kajian manajemen sumber daya manusia serta menjadi pertimbangan praktis bagi perusahaan dalam mengelola karyawan Generasi Z.

Kata kunci: Kompensasi, Budaya Kerja, Turnover Intention, Kepuasan Kerja, Generasi Z

1. Latar Belakang

Dunia kerja sedang kedatangan pendatang Sumber Daya Manusia (SDM) baru pada kurun satu dekade terakhir. Pendatang baru tersebut merupakan SDM yang berasal dari Generasi Z (Business, 2024). Generasi Z merupakan individu yang lahir dalam rentang tahun 1995 sampai dengan tahun 2010 (Yanistasa et al., 2024). Berdasarkan hasil sensus penduduk yang di publikasikan oleh (Statistik, 2020), menyatakan bahwa komposisi populasi Indonesia didominasi oleh Generasi Z mencapai 27,94% dari total penduduk Indonesia yang sebanyak 270,20 juta jiwa pada tahun 2020. Selanjutnya data (Statistik, 2025) menunjukkan bahwa jumlah penduduk usia produktif muda khususnya kelompok umur yang didominasi Generasi Z menempati porsi yang besar. Pada tahun 2024, penduduk kelompok usia 20-24 tercatat mencapai 117 ribu jiwa, sementara kelompok usia 25-29 mencapai 116 ribu jiwa. Angka ini menunjukkan bahwa Tangerang Selatan merupakan wilayah dengan konsentrasi tinggi generasi usia kerja muda. Menjadi bagian yang signifikan dari angkatan kerja saat ini, mereka memiliki karakteristik dan perspektif yang unik yang memengaruhi cara mereka berinteraksi dengan pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja (Sarahfia Intana & Rakhmat Hadi Sucipto, 2024). Karakteristik dari generasi ini sendiri cenderung berorientasi pada teknologi digital (Wahyuningrum, 2023). Memiliki banyak kemudahan dalam menjalankan aktivitasnya dibandingkan dengan generasi sebelumnya, Generasi Z digambarkan sebagai kelompok yang tidak sabar dan mudah merasa bosan kemudian mudah lepas dari suatu pekerjaan (Afandi et al., 2022).

Turnover intention sendiri merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Supriadi et al., 2021). Generasi Z memiliki kecenderungan *turnover intention* pada durasi yang relative lebih singkat dan tinggi dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya (Makarim,

Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan

2025). Tingginya *turnover intention* mengakibatkan perusahaan kerap mengalami perubahan dalam struktur SDM secara terus-menerus (Afandi et al., 2022). Banyak dampak lain yang dialami perusahaan seperti harus mengeluarkan biaya yang tinggi untuk merekrut karyawan baru, orientasi, lembur dan pengawasan akibat *turnover intention* (Salju et al., 2023).

Kepuasan kerja memiliki peran penting, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka akan lebih loyal dan memiliki keinginan yang lebih besar untuk bertahan di perusahaan (Perdana & Sari, 2024). Sebagai faktor penting, kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai elemen, seperti pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, serta hubungan dengan atasan dan rekan kerja (Tjandra & Erdiansyah, 2024). Tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dapat mengurangi *turnover* dan meningkatkan moral karyawan (Ramadhani & Wardani, 2025). Salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan sekaligus berhubungan dengan *turnover intention* adalah kompensasi. (Suwarsono et al., 2023). Kompensasi penting agar karyawan merasa diakui dan dihargai secara ekonomi (Widjaja, 2024).

Budaya organisasi yang positif dapat menumbuhkan rasa memiliki dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Averina & Widagda, 2021). Sebaliknya budaya kerja yang tidak sehat ditempat kerja dapat menjadi pemicu bagi pekerja untuk mengundurkan diri (Arlen & Hamsal, 2024). Budaya organisasi mencerminkan nilai, prinsip, dan perilaku kerja yang dipahami dan diikuti oleh seluruh karyawan (Putri, 2024). Budaya organisasi juga memiliki makna sangat dalam karena akan menjadikan sebuah perubahan sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk berprestasi dan memiliki kinerja karyawan yang lebih mumpuni saat menghadapi tantangan (Subijanto, 2023).

Berdasarkan data survei yang dilakukan oleh GoodStats pada tahun 2023, terlihat bahwa alasan utama karyawan Generasi Z mengundurkan diri dari pekerjaannya adalah karena kurangnya kesempatan untuk berkembang (38,5%), *work-life balance* yang buruk (37,2%), serta gaji yang tidak sesuai dengan *job desk* (36,4%). Faktor-faktor tersebut erat kaitannya dengan kepuasan kerja dan menunjukkan pentingnya kompensasi serta budaya organisasi yang positif untuk mempertahankan karyawan Generasi Z, khususnya di wilayah urban seperti Tangerang Selatan.

Dari beberapa temuan penelitian terdahulu mengilustrasikan kekosongan metodologis dan konteks dalam studi terdahulu: (Salsabila & Andayani, 2025) membuktikan kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh simultan negatif terhadap *turnover intention* di Tangerang, namun tanpa mediasi kepuasan kerja dan batasan Generasi Z; (Rahman & Sary, 2025) menunjukkan kepuasan kerja memediasi kompensasi terhadap *turnover* pada Generasi Z Bandung, tetapi tanpa budaya organisasi; (Kholidi & Wening, 2025) menggunakan mediasi Green HRM untuk budaya organisasi pada Generasi Z Sleman, tanpa kompensasi. (Saraswati & Alianas, 2025) serta (Zefanya, 2024) fokus kompensasi via kepuasan kerja tapi abaikan budaya organisasi. Belum ada penelitian yang mengintegrasikan kompensasi dan budaya organisasi secara simultan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada karyawan Generasi Z Tangerang Selatan, celah yang diisi penelitian ini. Dengan demikian maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Generasi Z Di Tangerang Selatan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta *turnover intention* karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam memahami faktor-faktor organisasi yang memengaruhi kepuasan kerja dan kecenderungan berpindah kerja pada karyawan Generasi Z, serta menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap karakteristik generasi tersebut.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatif, yang bertujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan sebab-akibat antara kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner sebagai sumber data primer, sementara data sekunder diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, dan publikasi resmi yang relevan.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator
Turnover Intention (Y) (Mobley, 1977)	Thinking of quitting	1. Berfikir untuk keluar dari pekerjaan
		2. Ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat
	Intention to search	1. Aktif mencari informasi pekerjaan lain
		2. Selalu membaca iklan lowongan pekerjaan.

Variebel	Dimensi	Indikator
Kompensasi (Fahraini & Syarif, 2022)	Intention to quit	1. Berniat untuk keluar dari perusahaan apabila ada kesempatan yang lebih baik 2. Berniat untuk keluar dari perusahaan apabila ada tawaran dari perusahaan lain yang memberi gaji lebih besar
	Kompensasi Langsung	1. Gaji 2. Insentif 3. Bonus
	Kompensasi Tidak Langsung	1. Tunjangan 2. Asuransi 3. Cuti 4. Fasilitas
	Keterlibatan (Involvement)	1. Pemberdayaan 2. Orientasi tim 3. Pengembangan kemampuan
	Konsistensi (Consistency)	1. Core values 2. Persetujuan 3. Coordination dan integration
Budaya Organisasi (X2) (Denison et al., 2006)	Kemampuan beradaptasi (Adaptability)	1. Membuat perubahan 2. Fokus pelanggan 3. Organizational learning
	Misi (Mission)	1. Arah strategi dan niat 2. Tujuan dan sasaran 3. Visi
	Pekerjaan itu sendiri	1. Pekerjaan memberikan tantangan yang mendorong pengembangan kemampuan. 2. Pekerjaan memiliki makan dan tujuan yang jelas bagi individu. 3. Pekerjaan memungkinkan pemngembangan kompetensi pribadi 4. Adanya otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan. 5. Keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan.
	Faktor sosil dan relasional	1. Hubungan harmonis dengan atasan dan rekan kerja. 2. Komunikasi yang terbuka dan saling menghargai. 3. Dukungan sosial dari rekan kerja dan pimpinan. 4. Kepercayaan interpersonal di lingkungan kerja. 5. Iklim kerja yang positif dan kolaboratif
	Kompensasi dan keadilan organisasi	1. Keadilan dalam pembagian gaji dan bonus (keadilan distributif). 2. Keadilan dalam prosedur pemberian kompensasi (keadilan prosedural). 3. Keadilan dalam perlakuan dan pengakuan dari atasan (keadilan interaksional). 4. Persepsi keseimbangan antara kontribusi dan imbalan yang diterima. 5. Pengakuan terhadap kinerja dan kontribusi karyawan
Kepuasan Kerja (Z) (Zito, 2022)	Fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja	1. Adanya kesempatan promosi jabatan. 2. Tersedia program pelatihan dan pengembangan komeptensi. 3. Dukungan organisasi terhadap pembelajaran berkelanjutan. 4. Kejelasan arah dan janjang karir di dalam organisasi. 5. Persepsi terhadap masa depan karir yang positif.

Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z (usia 20–29 tahun) yang bekerja di wilayah Kota Tangerang Selatan. Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode simple random sampling, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden. Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 225 responden, sesuai dengan ketentuan Hair et al. (2014), yaitu 5 kali jumlah indikator penelitian.

Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap seluruh variabel penelitian. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis meliputi pengujian model pengukuran (validitas dan reliabilitas) serta model struktural untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel.

3. Hasil dan Diskusi

Hasil

Karakteristik Responden

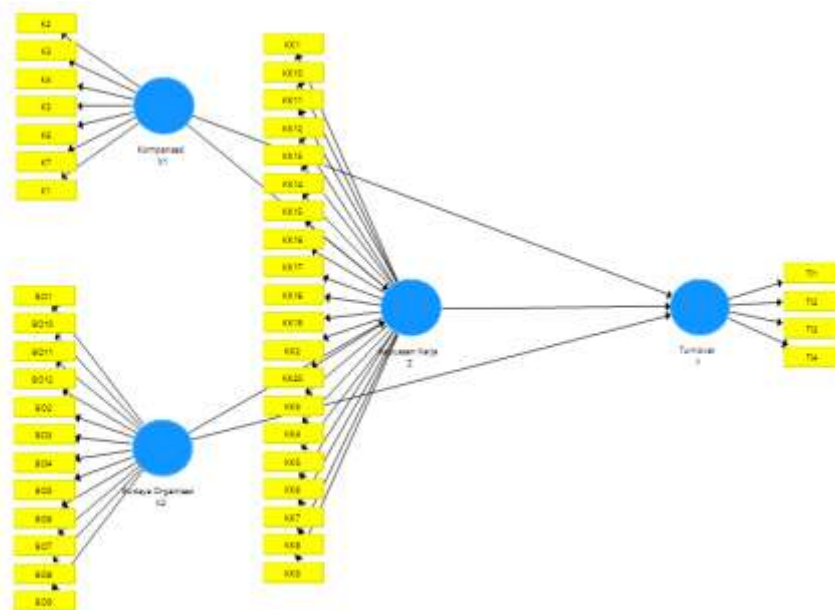
Analisis karakteristik responden menunjukkan bahwa penelitian ini melibatkan 225 karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Tangerang Selatan dengan latar belakang yang beragam. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh perempuan (59,91%), sedangkan laki-laki sebesar 40,09%. Dari sisi usia, seluruh responden berada pada rentang 20–29 tahun, dengan mayoritas berusia 20–24 tahun, yang mencerminkan karakteristik Generasi Z yang sedang berada pada fase awal hingga menengah karier.

Berdasarkan status kepegawaian, sebagian besar responden merupakan karyawan tetap (55,60%), sementara sisanya adalah karyawan kontrak, menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang relatif stabil. Responden juga tersebar di seluruh wilayah Tangerang Selatan, dengan dominasi domisili tempat bekerja di Serpong dan Pamulang, sehingga mencerminkan sebaran wilayah kerja yang representatif.

Dilihat dari lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja lebih dari satu tahun, yang menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk menilai kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan turnover intention. Selain itu, responden berasal dari berbagai jenis perusahaan, seperti BUMN, startup, multinasional, swasta lokal, dan sektor lainnya, sehingga memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan.

Uji Instrumen Data

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dengan alat bantu yang digunakan dalam penelitian ini adalah Smart PLS versi 3.0. Adapun bentuk diagram jalur perancangan outer model dan inner model dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Hasil Uji Instrumen Data

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai outer loading masing-masing indikator terhadap konstruk yang diukur. Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh indikator pada variabel kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan turnover intention memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 2. Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kompensasi	0,709
Budaya Organisasi	0,704
Kepuasan Kerja	0,661
Turnover Intention	0,731

Uji validitas konvergen juga dapat dilihat melalui nilai Average Variance Extracted (AVE). Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai AVE pada variabel kompensasi sebesar 0,709, budaya organisasi sebesar 0,704, kepuasan kerja sebesar 0,661, dan turnover intention sebesar 0,731. Seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan mampu menjelaskan varians indikator secara memadai.

Uji *Discriminant Validity*

Pada penelitian ini dilakukan juga pengujian *Discriminant Validity*. Berdasarkan hasil pengujian *discriminant validity* menggunakan metode *cross loading*, diperoleh bahwa setiap indikator pada variabel kompensasi (K), budaya organisasi (BO), kepuasan kerja (KK), dan turnover intention (TI) memiliki nilai cross loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan nilai cross loading pada konstruk lainnya. Selain itu, seluruh indikator memiliki nilai cross loading di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu membedakan konstruk yang diukur dengan baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Uji Realibilitas

Tabel 3. Hasil Uji Realibilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kompensasi	0,931	0,945
Budaya Organisasi	0,962	0,966
Kepuasan Kerja	0,973	0,975
Turnpver Intention	0,881	0,916

Berdasarkan tabel 3, dapat dilihat bahwa nilai cronabch's alpha semua dimensi dan variabel >0,70 dan nilai composite reliability >0,70, maka dapat disimpulkan bahwa semua dimensi dan variabel dinyatakan reliable.

R-Square

Tabel 4. Hasil Uji R-Square

	R-Square	Adjusted R
Z	0,94	0,94
Y	0,172	0,161

Berdasarkan hasil analisis model struktural, nilai R Square Kepuasan Kerja sebesar 0,94. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan budaya organisasi mampu menjelaskan 94% variasi kepuasan kerja karyawan Generasi Z, sedangkan sisanya sebesar 6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Sementara itu, nilai R Square Turnover Intention sebesar 0,172, yang berarti bahwa variabel dalam model hanya mampu menjelaskan 17,2% variasi turnover intention. Rendahnya nilai R Square ini menunjukkan bahwa turnover intention merupakan perilaku yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar variabel penelitian, sesuai dengan Theory of Planned Behavior yang digunakan dalam penelitian ini.

Effect Size (F-Square)

Tabel 5. Hasil Uji F-Square

Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0,189
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	1,307
Kompensasi -> Turnover Intention	0,002
Budaya Organisasi -> Turnover Intention	0,024
Kepuasan Kerja -> Turnover Intention	0,049

Berdasarkan hasil pengujian effect size (f^2), pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,189 yang termasuk dalam kategori moderat. Sementara itu, budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat dominan terhadap kepuasan kerja dengan nilai f^2 sebesar 1,307 yang termasuk dalam kategori kuat. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor utama yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

Selanjutnya, hasil pengujian effect size terhadap turnover intention menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention memiliki nilai f^2 sebesar 0,049 yang tergolong lemah, sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention memiliki nilai f^2 sebesar 0,024 yang juga tergolong lemah. Sementara itu, pengaruh kompensasi terhadap turnover intention memiliki nilai f^2 sebesar 0,002 yang menunjukkan pengaruh sangat lemah. Temuan ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat variabel yang memiliki pengaruh kuat terhadap turnover intention, sehingga turnover intention dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar variabel penelitian.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada model Partial Least Square (PLS) untuk mengetahui signifikansi pengaruh antar variabel yang diteliti. Teknik bootstrapping digunakan untuk memperoleh nilai t-statistik dan p-value sebagai dasar dalam pengambilan keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat hipotesis yang diterima dan ditolak, baik pada pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berikut tabel kalkulasi dari result for inner weights dapat menyajikan perhitungan nilai dari hipotesis sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic (O/STDEV)	P Values
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0,272	0,284	0,091	3,001	0,003
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,714	0,701	0,09	7,931	0
Kompensasi -> turnover Intention	-0,105	-0,104	0,218	0,481	0,631
Budaya Organisasi -> turnover Intention	0,547	0,582	0,27	2,028	0,044
Kepuasan Kerja -> turnover Intention	-0,82	-0,857	0,27	3,039	0,003
Kompensasi ->Kepuasan Kerja -> turnover Intention	-0,223	-0,244	0,116	1,922	0,056
Budaya Organisasi ->Kepuasan Kerja -> turnover Intention	-0,586	-0,6	0,199	2,941	0,004

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dihitung pada tabel hasil bootstrapping, diketahui bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,272 dengan nilai T-Statistic sebesar 3,001 dan P-Value sebesar 0,003. Nilai tersebut telah memenuhi kriteria Rule of Thumb, yaitu nilai T-Statistic > 1,96 dan P-Value < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga H_1 diterima dan H_0 ditolak.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,714, dengan T-Statistic sebesar 7,931 dan P-Value sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, H_1 diterima dan H_0 ditolak.

Kompensasi terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa hubungan kompensasi terhadap turnover intention memiliki nilai koefisien jalur sebesar $-0,105$, dengan T-Statistic sebesar $0,481$ dan P-Value sebesar $0,631$. Nilai tersebut tidak memenuhi kriteria signifikansi karena nilai T-Statistic $< 1,96$ dan P-Value $> 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, sehingga H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap turnover intention memiliki nilai koefisien jalur sebesar $0,547$, dengan T-Statistic sebesar $2,028$ dan P-Value sebesar $0,044$. Nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Dengan demikian, H_1 diterima dan H_0 ditolak.

Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil uji hipotesis, hubungan kepuasan kerja terhadap turnover intention memiliki nilai koefisien jalur sebesar $-0,82$, dengan T-Statistic sebesar $3,039$ dan P-Value sebesar $0,003$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Oleh karena itu, H_1 diterima dan H_0 ditolak.

signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Dengan demikian, H_1 diterima dan H_0 ditolak.

Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil uji hipotesis, hubungan kepuasan kerja terhadap turnover intention memiliki nilai koefisien jalur sebesar $-0,82$, dengan T-Statistic sebesar $3,039$ dan P-Value sebesar $0,003$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Oleh karena itu, H_1 diterima dan H_0 ditolak.

Kompensasi terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kompensasi terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar $-0,223$, dengan T-Statistic sebesar $1,922$ dan P-Value sebesar $0,056$. Nilai tersebut tidak memenuhi kriteria signifikansi, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap turnover intention. Dengan demikian, H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung, diketahui bahwa budaya organisasi terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar $-0,586$, dengan T-Statistic sebesar $2,941$ dan P-Value sebesar $0,004$. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention secara signifikan. Dengan demikian, H_1 diterima dan H_0 ditolak.

Diskusi

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang dirasakan adil dan sesuai dengan kontribusi kerja mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja generasi ini. Bagi karyawan Generasi Z, kompensasi tidak hanya dipandang sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan atas usaha dan kinerja yang diberikan kepada perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Khatimah et al., 2025) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menegaskan bahwa dalam konteks karyawan Generasi Z, kompensasi tetap menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja, meskipun bukan satu-satunya faktor penentu.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan. Budaya organisasi yang mendukung, terbuka, dan menghargai karyawan mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga meningkatkan kepuasan

kerja. Generasi Z cenderung menghargai suasana kerja yang fleksibel, kolaboratif, serta selaras dengan nilai-nilai personal mereka.

Hasil penelitian ini mendukung temuan (Astuti, 2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, budaya organisasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z, terutama dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang terus berubah.

Kompensasi terhadap Turnover Intention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keputusan Generasi Z untuk meninggalkan pekerjaan tidak semata-mata didasarkan pada faktor kompensasi. Generasi Z cenderung mempertimbangkan aspek lain seperti lingkungan kerja, peluang pengembangan diri, keseimbangan kehidupan kerja, serta kepuasan kerja secara keseluruhan.

Hasil ini berbeda dengan penelitian (Pantawis, 2024) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya karakteristik khusus pada Generasi Z, di mana faktor non-finansial memiliki peran yang lebih dominan dalam memengaruhi niat untuk berpindah kerja.

Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention

Budaya organisasi terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik mampu menekan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Lingkungan kerja yang suportif dan nilai organisasi yang sejalan dengan harapan Generasi Z dapat meningkatkan rasa keterikatan terhadap organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Made et al., 2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi salah satu faktor kunci dalam upaya perusahaan mempertahankan karyawan Generasi Z.

Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja yang dijalani.

Hasil ini mendukung penelitian (Rohani & Aryani, 2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam menekan turnover intention, khususnya pada Generasi Z yang cenderung memiliki mobilitas kerja yang tinggi.

Kompensasi terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja

Pada pengujian pengaruh tidak langsung, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, peningkatan tersebut belum cukup kuat untuk secara tidak langsung menurunkan turnover intention.

Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian (Agifari & Firdaus, 2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap turnover intention. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa dalam konteks Generasi Z, faktor selain kompensasi dan kepuasan kerja berpotensi lebih berpengaruh terhadap keputusan untuk berpindah kerja.

Sebaliknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan. Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Milleny & Adiputra, 2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan turnover intention. Dengan demikian, penguatan budaya organisasi menjadi strategi yang efektif bagi perusahaan dalam menekan turnover intention karyawan Generasi Z.

4. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan analisis data yang telah dilakukan dengan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) melalui aplikasi SmartPLS terhadap karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan. Artinya, kompensasi yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan. Artinya, budaya organisasi yang baik dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tidak terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan. Artinya, kompensasi belum menjadi faktor yang cukup kuat dalam memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan. Artinya, semakin baik budaya organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah tingkat turnover intention. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan. Artinya, kepuasan kerja yang tinggi mampu menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di Tangerang Selatan. Penelitian ini memberikan implikasi teoretis dengan memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan turnover intention pada karyawan Generasi Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berperan penting dalam menekan turnover intention, sementara kompensasi tidak selalu menjadi faktor utama bagi keputusan berpindah kerja karyawan Generasi Z. Temuan ini dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya dalam mengkaji perilaku kerja Generasi Z. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan masukan bagi perusahaan di Tangerang Selatan untuk tidak hanya berfokus pada aspek kompensasi, tetapi juga membangun budaya organisasi yang positif, suportif, dan sesuai dengan karakteristik Generasi Z guna meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan turnover intention. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah variabel yang diteliti, cakupan wilayah penelitian, serta penggunaan kuesioner yang berpotensi menimbulkan subjektivitas responden. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan, seperti work-life balance atau pengembangan karier, serta memperluas objek dan wilayah penelitian agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif.

Referensi

1. Afandi, Wicaksono, & Satwika. (2022). Peran Kepemimpinan Autentik dan Person-Job Fit terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(3), 282–293. <https://doi.org/10.26740/jptt.v13n3.p282-293>
2. Agifari, & Firdaus. (2024). Pengaruh Kompensasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Soles Multi Idea Bandung. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 4, 26–33.
3. Arlen, & Hamsal. (2024). Pengaruh Stres Kerja dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Perguruan Tinggi Swasta (Studi Karyawan Generasi Z di Kota Pekanbaru). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 330. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.2977>
4. Astuti. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR Parasahabat Bekasi Cabang Karawang. 03(02), 157–169.
5. Averina, & Widagda. (2021). 肖沉 1, 2, 孙莉 1, 2Δ, 曹杉杉 1, 2, 梁浩 1, 2, 程焱 1, 2. *Tjyybjb.Ac.Cn*, 27(2), 635–637.
6. Business. (2024). *Fenomena turnover intention pada Generasi Z dalam*. 4(2), 313–325.
7. Denison, Nieminen, & Kotrba. (2006). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 347–371. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13594320600697875>
8. Fahraini, & Syarif. (2022). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nikos Distribution Indonesia. *Ikraith-Ekonomika*, 5(1), 20–30.
9. Khatimah, Imasita, Serpian, Ekadina, & Rahmatillah. (2025). Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Deltra Jaya Karya Makassar. *Journal of Business Administration (JBA)*, 5(1), 66–77. <https://doi.org/10.31963/jba.v5i1.5432>
10. Kholidi, & Wening. (2025). *The Influence of Organizational Culture on Turnover Intention with Green Human Resource Management as an Intervening Variable in Generation Z Employees in Sleman Regency*. 5, 963–971.
11. Made, Bagus, Sihombing, Desak, & Santi. (2025). Pengaruh Work-Life Balance dan Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan CK Hotel. 4(3), 6729–6733.
12. Makarim. (2025). Artikel Hasil Penelitian Pengaruh Personal Resources terhadap Turnover Intention: Peran Mediasi Work Engagement pada Generasi Z di Yogyakarta. 03(02), 1–16.
13. Milleny, & Adiputra. (2024). *The Influence of Organizational Culture, and Work Stress, on Employee Turnover Intention in Jakarta Startup Companies with Job Satisfaction as an Intervening Variable*. 2.
14. Mobley. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
15. Pantawis. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Turnover Intention Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Perusahaan Leasing PT.X Cabang Pemalang Pos Comal). XII(2), 189–203.

16. Perdana, H., & Sari. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Di Mediasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Gen Z Di Pt. Softex Indonesia Plant Karawang. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(3), 1086–1103. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4681>
17. Putri. (2024). Apakah Gen-Z memiliki Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi yang lebih tinggi terhadap Prestasi Kerja dibandingkan generasi lainnya? *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(2), 48–67. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v6i2.932>
18. Rahman, & Sary. (2025). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z di Kota Bandung. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 4(6), 2777–2788. <https://doi.org/10.58344/locus.v4i6.4427>
19. Ramadhani, & Wardani. (2025). Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan. *Journal of Accounting, Management, and Islamic Economics*, 3(1), 213–226.
20. Rohani, & Aryani. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 1310–1330. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1471>
21. Salju, Nasharudin, & Tuti. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Serta Peran Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Innovation Research and Knowledge (JIRK)*, 2(10), 3863–3872.
22. Salsabila, & Andayani. (2025). *Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Turnover Intention Pada Pt Samco Farma Kota Tangerang*. 3(1), 2581–2592.
23. Sarahfia Intana, & Rakhmat Hadi Sucipto. (2024). Hubungan Antara Role Overload dan Salary Satisfaction Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Generasi Z di Jakarta Barat). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(9), 427–436. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i9.2565>
24. Saraswati, & Alianas, S. (2025). *Turnover Intention Karyawan Generasi Z Di Perusahaan Startup Bali*. 6, 1173–1181.
25. Statistik, B. P. (2020). *A Portrait of the 2020 Population Census towards One Indonesian Population Data (Potret Sensus Penduduk 2020 Menuju Satu Data Kependudukan Indonesia)*.
26. Statistik, B. P. (2025). *Jumlah Penduduk (ribu) Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin di Kota Tangerang Selatan, 2024*. Badan Pusat Statistik Kota Tangerang Selatan. <https://tangselkota.bps.go.id/id/statistics-table/3/wvc0mgeymxkvfuxy25kee9hddzkbtkqzkwkvkb1p6mdkjmww=/jumlah-penduduk-menurut-kelompok-umur-dan-jenis-kelamin-di-kota-tangerang-selatan--2023.html>
27. Subijanto, W. C. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Indomaret Sumenep Alfin. *EBISMAN EBisnis Manajemen*, 1(4), 53–64. <https://doi.org/10.59603/ebisman.v1i4.228>
28. Supriadi, Trang, Rogi, Supriadi, V., Trang, Rogi, H., Bisnis, E. dan, & Ratulangi, M. U. S. (2021). *Analysis of Factors that cause Turnover Intention at PT. Sinar Galesong Prima Branch Boulevard Manado*. 9(3), 1215–1224.
29. Suwarsono, Maulana, & Fajariyah. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif, Beban Kerja, dan Kompensasi terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT. Medion Ardhika Bhakti Cabang Kediri. *Journal Islamic Business and Entrepreneurship*, 2(1), 6–17. <https://doi.org/10.33379/jibe.v2i1.2313>
30. Tjandra, & Erdiansyah. (2024). Peran stres kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention karyawan Gen Z di Jakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. In *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* (Vol. 8, Number 3, pp. 592–606). <https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i3.30220>
31. Wahyuningrum. (2023). *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Generasi Z Di DKI Jakarta*. 7(1), 486–499.
32. Widjaja, P. N. (2024). Pengaruh Work-Life Balance, Pengembangan Karir, Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Z Di E-Commerce. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 4(6), 1147–1165. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v4i6.743>
33. Yanistasa, Hindiarto, & Priyanto. (2024). Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Dengan Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z. *Jurnal Psikologi*, 20(1), 101. <https://doi.org/10.24014/jp.v20i1.23077>
34. Zefanya. (2024). *Analisis Pengaruh Compensation terhadap Employee Retention dan Turnover Intention melalui Job Satisfaction sebagai Variabel Mediator: Telaah pada Karyawan Generasi Z yang Bekerja di DKI Jakarta*.
35. Zito. (2022). Job characteristics, job satisfaction, and well-being in a sample of Italian workers: A mediation study. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 37(2), 143–160. <https://doi.org/10.1080/15555240.2021.1991763>
