

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE*, PENGEMBANGAN KARIR,  
DAN KOMPENSASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA  
GENERASI Z DI *E-COMMERCE***

Sherly Irawati<sup>1\*</sup>, Yohana F. C. P. Meilani<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Program Studi Manajemen Program Magister, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Pelita Harapan

E-mail: <sup>1)</sup> [irawati.sherly@gmail.com](mailto:irawati.sherly@gmail.com), <sup>2)</sup> [yohana.meilani@uph.edu](mailto:yohana.meilani@uph.edu)

**Abstract**

*The aims this study is to analyze the effect of work-life balance, career development, and compensation on turnover intention in Generation Z in e-commerce marketplace companies in Jabodetabek. This study uses a quantitative method, where primary data is collected through online questionnaires from 161 generation Z employees in Jabodetabek e-commerce companies. The data were analyzed using smartPLS 4.1.0.2 to test the research hypotheses. Based on the analysis, it was found that work-life balance and career development have a negative and significant effect on turnover intention of Generation Z employees in Jabodetabek e-commerce companies. Meanwhile, compensation has a negative but insignificant effect on the turnover intention of Generation Z employees in the same company. However, this research model does not explain well and has weak predictive ability on turnover intention ( $R^2=0.131$ ,  $Q^2=0.073$ ), so it needs to be tested further with a larger population and additional independent variables. This study can help the management of e-commerce marketplace companies to continue to evaluate compensation, improve career development programs, and offer work flexibility to increase the loyalty of generation Z employees.*

*Keywords: Generation Z, Compensation, Career Development, Turnover Intention, Work-Life Balance*

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh *work-life balance*, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap *turnover intention* pada Generasi Z di perusahaan *e-commerce marketplace* di Jabodetabek. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dimana data primer dikumpulkan melalui kuesioner *online* dari 161 karyawan generasi Z di perusahaan *e-commerce* Jabodetabek. Data dianalisis menggunakan smartPLS 4.1.0.2 untuk menguji hipotesis penelitian. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa *work-life balance* dan pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di perusahaan *e-commerce* Jabodetabek. Sementara itu, kompensasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di perusahaan yang sama. Namun, model penelitian ini kurang dapat menjelaskan dengan baik dan memiliki kemampuan prediksi yang lemah terhadap *turnover intention* ( $R^2=0.131$ ,  $Q^2=0.073$ ), sehingga perlu diuji lebih lanjut dengan populasi yang lebih besar dan variabel bebas tambahan. Dari penelitian ini dapat membantu manajemen perusahaan *e-commerce marketplace* agar perlu terus mengevaluasi kompensasi, meningkatkan program pengembangan karir, dan menawarkan fleksibilitas kerja untuk meningkatkan loyalitas karyawan generasi Z.

Kata Kunci: Generasi Z, Kompensasi, Pengembangan Karir, *Turnover intention*, *Work-life balance*

## **1. PENDAHULUAN**

Pada akhir tahun 2018, NEW bekerjasama dengan Deloitte untuk mengadakan survei terhadap lebih dari 6.000 orang dari berbagai latar belakang, termasuk usia, suku, gender, penghasilan, pendidikan, dan lokasi, dengan 1.531 responden yang diidentifikasi sebagai Generasi Z, 1.541 responden sebagai Generasi Milenial, 1.560 responden sebagai Generasi X, dan 1.595 responden sebagai Generasi Baby Boomer (Gomez et al., 2018). Studi yang dilakukan oleh Dwidienawati dan Gandasari (2018) memperkirakan bahwa pada tahun 2020, Generasi Z akan menjadi mayoritas anggota workforce sebanyak 20% (Hanifah & Wardono, 2020). Berdasarkan data sensus terbaru, lebih dari 60% populasi Indonesia adalah bagian dari generasi Z dan milenial, yang diprediksi akan menjadi dominan di pasar kerja dalam beberapa dekade mendatang (Statista, 2020; Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia, 2022). Informasi dari Badan Pusat Statistik Indonesia tahun 2020 menunjukkan bahwa generasi Z memiliki proporsi tertinggi sebesar 27,94%, diikuti oleh Gen Y sebanyak 25,87%, Gen X sebanyak 21,88%, dan baby boomers sebanyak 11,56% (Statista, 2023).

Setiap generasi memiliki harapan, cita-cita, nilai, dan perilaku yang berbeda di tempat kerja, memengaruhi preferensi mereka dalam memilih pekerjaan dan lingkungan kerja (Putra, 2016). Generasi Z cenderung terbiasa dengan teknologi, lebih individualistik, mandiri, banyak yang memilih menjadi pengusaha, dan memiliki sifat yang tidak sabar (Prasetyaningtyas et al., 2022). Generasi Z mencari lingkungan kerja yang menyenangkan, dengan fleksibilitas jadwal dan kompensasi lembur yang tinggi (Stillman & Stillman, 2018). Pada tahun 2020, generasi ini memegang persentase tertinggi sebesar 27,94%, diikuti oleh Gen Y sebesar 25,87%, Gen X sebesar 21,88%, dan baby boomers sebanyak 11,56% (Statista, 2023).

Selain memperhatikan fleksibilitas, karyawan generasi Z juga mengejar keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, seperti waktu liburan yang lebih banyak, fleksibilitas dalam bekerja dari jarak jauh, serta tanggung jawab sosial dan lingkungan yang lebih besar dari perusahaan tempat mereka bekerja (Schroth, 2019). Generasi Z juga menginginkan bimbingan dari atasan, hubungan kerja yang positif, serta kebebasan untuk melangkah maju dalam karier, yang mencerminkan keinginan mereka terhadap lingkungan kerja yang menyenangkan dan dukungan untuk peningkatan karier (Iorgulescu, 2016; Sandhya dan Ritu, 2017; Baldonado, 2018; Hanifah & Wardono, 2020).

Dalam aspek Indonesia, Dwidienawati dan Gandasari (2018) melaporkan bahwa Generasi Z cenderung memiliki sikap yang realistis, fokus pada kestabilan dan keamanan, dengan gaji sebagai pendorong utama dalam meningkatkan performa karyawan. Penelitian dari Bencsik dan kawan-kawannya (2016) serta Czeglédi-Juhász (Nurqamar, 2022) menunjukkan bahwa faktor penting dalam memotivasi tenaga kerja adalah gaji dan peluang karier, dengan perusahaan menawarkan program pengembangan karier, lingkungan kerja yang mendukung, dan pelatihan sebagai insentif untuk potensial karyawan. Sifat khas Generasi Z membuat mereka menjadi pemilih ketat dalam memilih pekerjaan, mempertimbangkan berbagai faktor dalam mempertahankan posisi mereka, seperti yang terungkap dalam survei terbaru oleh Lever (2022) yang menyatakan bahwa sekitar 40% dari Generasi Z berencana untuk meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu dua tahun. Gejala *turnover* ini menjadi perhatian utama di Indonesia, terutama dengan tingginya angka pergantian karyawan yang tercermin dari beberapa penelitian.

Menurut penelitian oleh Hay Group tahun 2013-2014, Indonesia menduduki peringkat ketiga tertinggi dalam tingkat *turnover* global dengan angka mencapai 25,8% (Wicaksono, 2020), dan studi oleh Gutmann (2016) menunjukkan bahwa Indonesia berada di posisi keempat dengan tingkat *voluntary turnover* sebesar 15,8%. Tingginya tingkat *turnover* ini bukan hanya permasalahan dalam manajemen, tetapi juga menjadi isu krusial di manajemen hubungan industrial secara global, karena perusahaan dengan tingkat *turnover* tinggi mengalami penurunan produktivitas dan menghadapi biaya *turnover* yang signifikan (Zahra et al., 2018; Saklit, 2017; Firdaus, 2017). Selain *turnover*, muncul fenomena lain yang umum dalam manajemen, yaitu *turnover intention*, di mana karyawan tetap bekerja tetapi kehilangan motivasi, kurang fokus, dan sudah tidak merasa terikat pada perusahaan (Suyono et al., 2020). Fenomena ini memiliki dampak lebih besar daripada *turnover* dan dapat merugikan perusahaan, serta dapat diidentifikasi melalui tingkat *turnover* yang tinggi dalam suatu perusahaan (Putra & Mujiati, 2019).

Pertumbuhan modernisasi di Indonesia yang menitikberatkan pada informasi dan teknologi sebagai peluang ekonomi mendorong sektor ekonomi untuk berinovasi melalui industri kreativitas, inovasi, dan teknologi, salah satunya adalah *e-commerce*, yang mengandalkan situs web untuk transaksi komersial (Wilson & Christella, 2019). Di Asia Tenggara, penetrasi *e-commerce* telah melonjak, dengan 88.1% penduduk Indonesia sudah berbelanja *online*, diikuti oleh Filipina (86.2%), Thailand (85.8%), dan Malaysia (85.7%) (Lidwina, 2021).

*E-commerce* di Indonesia dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis, seperti *e-commerce* digital marketplace yang memungkinkan berbagai penjual untuk memasarkan produk kepada konsumen, contohnya Tokopedia, Shopee, Blibli, Lazada, dan Bukalapak (Pradana & Salehudin, 2015). Selain itu, ada juga *Online Travel Agency* (OTA) untuk layanan pemesanan perjalanan seperti Traveloka, Pegi-Pegi, dan Tiket.com, serta *Subscription-based E-commerce* yang memungkinkan pelanggan membayar biaya langganan untuk produk atau layanan tertentu seperti Sociolla dan Spotify (Pradana & Salehudin, 2015). Pemerintah mendukung pertumbuhan *e-commerce* melalui regulasi nomor 74 tahun 2017 tentang peta jalan sistem perdagangan nasional berbasis elektronik (Antara, 2015). Survei menunjukkan bahwa 69% Generasi Z di Indonesia tertarik bekerja di bidang teknologi, khususnya *e-commerce*, karena karakteristik perusahaan yang lebih santai dan fleksibel (Clinten, 2019; Prasetyaningtyas et al., 2022).

Penelitian terkait *work-life balance* pada karyawan generasi Y pernah dilakukan oleh Herliana, Handaru, dan Paramita (2021). Hasil menunjukkan bahwa besar intensi *turnover* dari generasi X ke generasi Y terdapat peningkatan. Tak berhenti di situ, terlihat pula peningkatan intensi yang besar lagi pada generasi Z. Dari penelitian Herliana dan rekannya, disertakan sumber data survei dari Indonesia *Millennial Report* (2019) bahwa generasi milenial junior (20-27 tahun) yang kita kenal sebagai generasi Z, lebih menyukai pekerjaan yang memiliki fleksibilitas waktu atau *work free of time*, sehingga mereka juga mempertimbangkan *work-life balance*. Pada laporannya tertulis hasil survei dari Deloitte *Global Millennial Survey* (2019) yang menyatakan bahwa 49% karyawan generasi Y akan keluar dari perusahaan dalam kurun waktu 2 tahun. Dilengkapi dengan data dari LinkedIn & CensusWide (2023), diketahui bahwa sebanyak 61% pekerja di Amerika Serikat khususnya generasi Z dan milenial menunjukkan tingkat keinginan untuk berpindah pekerjaan. Dari responden yang disurvei pada bulan Desember 2023, sebanyak 72% gen Z

menyatakan mereka sedang mempertimbangkan perubahan karir dalam 12 bulan ke depan (Wilson, 2023).

Data ini menunjukkan bahwa laporan Herliana et al. (2021) telah menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan negatif antara *work-life balance* dan intensi *turnover*. Berdasarkan model penelitian yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan *work-life balance* dapat memprediksi intensi *turnover* karyawan. Perusahaan memiliki potensi untuk mengurangi intensi *turnover* dengan meningkatkan kepuasan kerja dan *work-life balance* bagi karyawannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Herlina dan timnya juga mendapatkan dukungan dari penelitian Azmi, Hanafi & Adam (2021) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi *work-life balance* karyawan, maka intensi *turnover*nya akan semakin rendah. Hal yang sama juga terbukti dalam penelitian Jaharuddin & Zainol (2019) yang menemukan hubungan negatif dan signifikan antara *work-life balance* dengan intensi *turnover*. Penelitian di bidang *e-commerce* oleh Zaenudin (2022) juga memberikan hasil yang sejalan, yaitu bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover*. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini menyatakan bahwa "*Work-life balance* memberi pengaruh yang negatif terhadap *Turnover intention* pada generasi Z" (H1).

Apabila kejelasan akan pengembangan karir, pengembangan diri, dan perbaikan mutu secara berkelanjutan kurang diperhatikan di perusahaan, maka dapat mendorong terjadinya *turnover* di perusahaan (Rony & Jelita, 2023). Untuk itu, perusahaan yang ingin mempertahankan karyawannya dan yang sedang mencari calon karyawan yang baru perlu memperhatikan 3 hal tersebut. Dengan memberi kejelasan akan pengembangan diri serta karir, tentu bisa mendorong intensi generasi Z untuk tetap bekerja di perusahaannya dan mereka pun merasakan kepuasan atas kesempatan ataupun peluang yang diberikan.

Aspirasi untuk mencapai kesuksesan dalam karier juga menjadi faktor penting dalam keputusan untuk beralih pekerjaan. Melihat kemajuan dalam karier sebagai hal yang harus dicapai setiap individu di perusahaan, membuat pentingnya pengembangan karier untuk memenuhi tujuan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Irvan & Putra (2020) dan Dewi & Nurhayati (2021) menemukan bahwa semakin tinggi tingkat pengembangan karier, semakin rendah intensitas keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Menerapkan program pembinaan karier yang berkesinambungan penting untuk memastikan keberlangsungan dan keunggulan SDM yang ada. Studi Dyastuti & Sarsono (2020) menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh negatif terhadap intensi untuk berpindah pekerjaan pada karyawan. Hasil penelitian yang serupa juga dilaporkan oleh Olivia et al. (2020) dan Adiputra & Milleny (2023), menegaskan bahwa pengembangan karier berdampak negatif dan signifikan terhadap niat untuk berpindah pekerjaan. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian tentang pengaruh pengembangan karier terhadap intensi untuk berpindah pekerjaan pada generasi Z (H2) didukung oleh temuan ini.

Keinginan karyawan untuk berpindah kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk tingkat kompensasi. Penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diterima, semakin kecil kemungkinan karyawan untuk berpindah kerja. Beberapa penelitian oleh Prasetyo dan kolega serta Brahmanna & Dewi mendukung temuan ini. Herminda dan timnya menemukan bahwa kompensasi secara langsung mempengaruhi loyalitas karyawan di perusahaan *e-commerce*, yang dapat mengurangi keinginan untuk pindah kerja.

Penelitian oleh Irawan dan Komara yang didukung oleh penelitian Zahari, Supriyati, dan Santoso menunjukkan adanya pengaruh negatif signifikan antara kompensasi dan niat berpindah (*turnover intention*). Berarti, jika perusahaan memberikan kompensasi yang lebih baik, maka keinginan karyawan untuk berpindah berkurang. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Ayuningtyas dan Nugraha yang menegaskan bahwa kompensasi memiliki dampak negatif terhadap niat berpindah. Sehingga, hipotesis dalam penelitian ini adalah "Kompensasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* pada generasi Z" (H3).

Survei penelitian dilakukan terhadap 30 responden generasi Z yang telah bekerja di pasar *online* selama minimal 1 tahun. Hasil survei menunjukkan bahwa 17 dari 30 responden (56.7%) mengungkapkan ketidaksetujuan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan mereka saat ini selama 5 tahun ke depan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan *e-commerce* mungkin mengalami masalah dalam hal keinginan karyawan generasi Z untuk bertahan. Studi ini diharapkan dapat memberikan insight terkait adanya pengaruh *work-life balance*, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap keinginan untuk pindah kerja dari generasi Z. Semoga hasil analisis ini dapat membantu manajemen sumber daya manusia di perusahaan *e-commerce* untuk mengurangi tingkat keinginan untuk pindah kerja di perusahaan mereka di wilayah Jabodetabek. Langkah-langkah strategis perlu diambil oleh manajemen sumber daya manusia perusahaan *e-commerce* untuk mengurangi keinginan untuk pindah kerja dari karyawan generasi Z. Penelitian ini juga dapat memberikan pandangan kepada perusahaan *e-commerce* tentang bagaimana menjaga generasi Z yang berkualitas untuk mencapai tujuan jangka panjang.

## 2. METODE PENELITIAN

Paradigma penelitian adalah kerangka berpikir yang digunakan peneliti untuk menjelaskan permasalahan, mencakup konsep yang membentuk landasan berpikir. Penelitian ini memilih paradigma positivisme, yang fokus pada pencarian kebenaran objektif dan kausalitas fenomena dengan pendekatan ilmu pengetahuan, serta dikenal sebagai penelitian kuantitatif yang dimulai dengan hipotesis yang diuji untuk membangun teori baru berdasarkan realitas yang dapat diukur. Jenis penelitian dapat dikelompokkan menjadi kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif karena data yang digunakan bersifat numerik dan dianalisis menggunakan pendekatan statistik. Desain penelitian adalah konsep yang merinci cara mengumpulkan, mengukur, dan menganalisis data untuk menyelesaikan masalah penelitian agar penelitian bisa dijalankan secara efektif dan efisien. Penelitian ini mengadopsi desain studi cross-sectional, di mana data responden dikumpulkan dalam satu periode waktu saja, dari bulan Maret hingga minggu pertama bulan Mei 2024, menggunakan kuesioner untuk kemudian diolah dan dianalisis lebih lanjut.

Objek penelitian mengacu pada kumpulan variabel suatu permasalahan yang menjadi fokus utama dalam penelitian untuk membuktikan hipotesis dan menyajikan solusi. Dalam penelitian ini, variabel yang diteliti terdiri dari variabel bebas (Work Life Balance, Pengembangan Karir, dan Kompensasi), dan variabel terikat (*turnover intention* pada generasi Z). Subjek penelitian ini adalah para pekerja di perusahaan *e-commerce* marketplace di Jabodetabek yang tergolong sebagai generasi Z (lahir tahun 1997-2012) dengan usia maksimal 27 tahun pada tahun 2024. Kriteria wajib yang harus diperhatikan



adalah pekerja yang sudah bekerja minimal 1 tahun di perusahaannya, sehingga mereka dianggap mampu memberikan jawaban yang relevan terhadap pertanyaan dalam kuesioner.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari wawancara, observasi, dan kuesioner, serta data sekunder dari sumber lain seperti jurnal dan buku. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner *online* yang disebarakan kepada karyawan generasi Z di perusahaan *e-commerce* marketplace di Jabodetabek, sementara data sekunder memberikan informasi penting terkait latar belakang dan teori pendukung penelitian.

Kuesioner penelitian dirancang berdasarkan studi sebelumnya yang telah terbukti keandalan dan keabsahannya, dengan pertanyaan-pertanyaan yang berisi opini positif dan negatif untuk menghindari bias dari responden. Desain penelitian ini menggunakan metode *cross-sectional* dengan jumlah responden minimal 160 orang, dan analisis data dilakukan melalui teknik *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS untuk menguji hubungan antar variabel serta keandalan dan keabsahan model penelitian.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis multivariate dengan pendekatan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang berfokus pada *variance*. Analisis model dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS versi 4.1.0.2, yang mencakup dua tahap utama: *outer model* (model pengukuran) untuk menguji kualitas indikator sebagai alat pengukur variabel laten melalui uji reliabilitas dan validitas, serta *inner model* (model struktural) untuk mengevaluasi kualitas model penelitian dan menguji signifikansi hubungan antar variabel laten. Sebelum kuesioner disebarakan, dilakukan uji studi pendahuluan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden, dan hasilnya dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Profil Responden

**Tabel 1. Profil Demografi Responden**

Deskripsi	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	52	32%
	Perempuan	109	68%
Usia	17 - 21 tahun	6	4%
	22 - 27 tahun	155	96%
Pendidikan	SMA atau sederajat	7	4%
	D3	5	3%
	S1	143	89%
	S2	6	4%

Dalam penelitian ini, sebanyak 161 responden telah berpartisipasi dan data dari mereka digunakan untuk pengujian aktual oleh peneliti. Data penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner *online* yang disebarakan kepada karyawan generasi Z (lahir tahun 1997-2012) yang

telah bekerja di perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek dengan minimum lama bekerja 1 tahun. Tabel hasil penelitian ini mencakup beberapa kolom yang mencakup Deskripsi, Kategori, Jumlah, dan Persentase (%). Berdasarkan tabel tersebut, distribusi jenis kelamin responden adalah 52 laki-laki (32%) dan 109 perempuan (68%), distribusi usia adalah 6 orang (4%) berusia 17-21 tahun dan 155 orang (96%) berusia 22-27 tahun, serta distribusi pendidikan adalah 13 orang (8%) dengan pendidikan SMA atau sederajat, 5 orang (3%) dengan pendidikan D3, 143 orang (89%) dengan pendidikan S1, dan tidak ada responden dengan pendidikan S2. Data ini diolah dari "Olahan Data Penelitian (2024)".

#### 4.1.2. Hasil Analisis Data

**Tabel 2. Deskriptif Variabel *Work-life balance***

Variabel	Indikator	Item	Min	Max	SD	Mean	Kategori
<i>Work-life balance</i>	WLB2	Saya memiliki fleksibilitas dalam memilih tempat kerja ( <i>Place flexibility</i> ).	1	5	1.070	3.391	Netral
	WLB3	Perusahaan menyediakan fasilitas yang memadai bagi saya untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kehidupan pribadi saya.	1	5	0.920	3.528	Setuju
	WLB4	Saya masih memiliki waktu untuk aktivitas lain di luar waktu kerja saya.	1	5	0.965	3.540	Setuju
	WLB6	Saya puas akan kehidupan pribadi saya saat ini.	2	5	0.786	3.565	Setuju
Total						3.506	Setuju

Berdasarkan tabel 2 tentang hasil analisis deskriptif *work-life balance* bahwa Nilai minimum pada ketiga indikator selain WLB6 adalah satu, sedangkan satu indikator (WLB6) memiliki nilai minimum satu, dan nilai maksimum untuk keempat indikator adalah lima. Standar deviasi tertinggi ada pada indikator WLB2 sebesar 1.070, sedangkan yang terendah pada indikator WLB6 sebesar 0.786. Rentang perbedaan standar deviasi ini masih dalam rentang yang aman (tidak berbeda jauh). Rata-rata variabel *work-life balance* adalah 3.506 (dari skala 1 hingga 5), menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan terkait *work-life balance*. Dari empat indikator, indikator dengan rata-rata tertinggi adalah WLB6 "Saya puas akan kehidupan pribadi saya saat ini" dengan nilai rata-rata 3.565, sedangkan indikator dengan rata-rata terendah adalah WLB2 "Saya memiliki fleksibilitas dalam memilih tempat kerja (*Place flexibility*)" dengan nilai rata-rata 3.391. Hasil statistik deskriptif ini memberikan gambaran bagi manajemen *e-commerce* untuk mempertahankan hasil, karena secara umum responden dalam penelitian setuju dengan variabel *work-life balance* yang ada di perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek. Namun, terdapat responden

yang bersifat netral, khususnya pada WLB2, yang dapat menjadi acuan bagi manajemen *e-commerce* untuk lebih memperhatikan indikator WLB2 agar dapat ditingkatkan.

**Tabel 3. Deskriptif Variabel Pengembangan Karir**

Variabel	Indikator	Item	Min	Max	SD	Mean	Kategori
Pengembangan Karir	PK2	Saya mendapatkan kesempatan rotasi jabatan kerja.	1	5	0.926	3.385	Netral
	PK3	Informasi promosi jabatan telah disampaikan secara terbuka.	1	5	0.941	3.230	Netral
	PK4	Promosi jabatan sudah dilakukan sesuai dengan SOP.	1	5	0.804	3.472	Setuju
	PK5	Saya memiliki kejelasan (jenjang) karir yang diberikan perusahaan.	1	5	0.830	3.286	Netral
	PK6	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir.	1	5	0.753	3.708	Setuju
	PK8	Pengembangan karir yang diterapkan perusahaan mampu mengurangi kejenuhan saya dalam bekerja.	2	5	0.738	3.559	Setuju
<b>Total</b>						<b>3.440</b>	<b>Setuju</b>

Berdasarkan tabel 2 tentang hasil analisis deskriptif pengembangan karir diketahui bahwa Nilai minimum pada kelima indikator selain PK8 adalah satu, sedangkan satu indikator (PK8) memiliki nilai minimum satu, dan nilai maksimum untuk keenam indikator adalah lima. Standar deviasi tertinggi ada pada indikator PK3 sebesar 0.941, sedangkan yang terendah pada indikator PK8 sebesar 0.738. Rentang perbedaan standar deviasi ini masih dalam rentang yang aman (tidak berbedajauh). Rata-rata variabel pengembangan karir adalah 3.440 (dari skala 1 hingga 5), menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan terkait pengembangan karir. Dari enam indikator, indikator dengan rata-rata tertinggi adalah PK6 "Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir." Dengan nilai rata-rata 3.708. Indikator dengan rata-rata terendah adalah PK3 "Informasi promosi jabatan telah disampaikan secara terbuka." dengan nilai rata-rata 3.230. Dari hasil statistik deskriptif ini memberikan gambaran bagi manajemen *e-commerce* untuk mempertahankan hasil, karena secara umum responden dalam penelitian setuju dengan variabel pengembangan karir yang ada di perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek. Tetapi dari hasil statistik deskriptif terdapat responden yang bersifat netral, khususnya pada PK2, PK3, dan PK5. Hal ini dapat menjadi acuan bagi manajemen *e-commerce* agar dapat lebih memperhatikan ketiga indikator pengembangan karir tersebut agar dapat ditingkatkan.



**Tabel 4. Deskriptif Variabel Kompensasi**

Variabel	Indikator	Item	Min	Max	SD	Mean	Kategori
Kompensasi	KP3	Prestasi kerja saya akan diberi penghargaan bonus tahunan.	1	5	0.783	3.957	Setuju
	KP4	Perusahaan akan memberikan asuransi kesehatan.	1	5	0.841	4.224	Sangat setuju
	KP5	Saya akan mendapat jaminan keamanan selama bekerja di perusahaan.	1	5	0.796	3.919	Setuju
	KP6	Saya dapat memanfaatkan cuti saya untuk beristirahat.	1	5	0.976	3.938	Setuju
<b>Total</b>						<b>4.010</b>	<b>Setuju</b>

Berdasarkan tabel 3 tentang hasil analisis deskriptif pengembangan karir diketahui bahwa Nilai minimum pada keempat indikator adalah satu, dan nilai maksimum adalah lima. Standar deviasi tertinggi terdapat pada indikator KP6 sebesar 0.976, sedangkan yang terendah pada indikator KP3 sebesar 0.783, dengan rentang perbedaan yang masih dalam batas aman. Rata-rata variabel kompensasi adalah 4.010 (dari skala 1 hingga 5), menunjukkan bahwa responden merasa setuju dengan pernyataan terkait kompensasi. Dari empat indikator, indikator dengan rata-rata tertinggi adalah KP4 "Perusahaan akan memberikan asuransi kesehatan" dengan nilai rata-rata 4.224, sedangkan indikator dengan rata-rata terendah adalah KP5 "Saya akan mendapat jaminan keamanan selama bekerja di perusahaan" dengan nilai rata-rata 3.919. Hasil statistik deskriptif ini memberikan gambaran bagi manajemen e-commerce untuk mempertahankan hasil, karena secara umum responden dalam penelitian setuju dengan variabel kompensasi yang ada di perusahaan e-commerce di Jabodetabek.

**Tabel 5. Deskriptif Variabel Turnover intention**

Variabel	Indikator	Item	Min	Max	SD	Mean	Kategori
<i>Turnover intention</i>	TI1	Keinginan saya untuk berpindah timbul karena merasa jenuh dengan pekerjaan yang tidak mendukung.	1	5	0.928	3.348	Netral
	TI4	Saya mulai mencari lowongan pekerjaan di perusahaan lain yang lebih baik.	1	5	0.959	3.460	Setuju
	TI5	Saya mulai berpikir bekerja di perusahaan lain lebih baik daripada bekerja di perusahaan	2	5	0.904	3.571	Setuju

		saat ini untuk tujuan masa depan saya.					
TI6	Saya mulai mengambil kesempatan cuti untuk melakukan tes di perusahaan lain.	1	5	1.002	2.876	Netral	
TI7	Keinginan saya untuk berpindah timbul karena adanya kesempatan tawaran pekerjaan lain yang lebih baik.	1	5	0.931	3.907	Setuju	
<b>Total</b>					<b>3.432</b>	<b>Setuju</b>	

Berdasarkan tabel 4 tentang hasil analisis deskriptif pengembangan karir diketahui bahwa nilai minimum pada keempat indikator selain TI5 adalah satu, sedangkan indikator TI5 memiliki nilai minimum dua, dan nilai maksimum untuk kelima indikator adalah lima. Standar deviasi tertinggi terdapat pada indikator TI6 sebesar 1.002, sedangkan yang terendah pada indikator TI5 sebesar 0.904, dengan rentang perbedaan yang masih dalam batas aman. Rata-rata variabel *turnover intention* adalah 3.432 (dari skala 1 hingga 5), menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan terkait *turnover intention*. Dari lima indikator, indikator dengan rata-rata tertinggi adalah TI7 "Keinginan saya untuk berpindah timbul karena adanya kesempatan tawaran pekerjaan lain yang lebih baik" dengan nilai rata-rata 3.907, sedangkan indikator dengan rata-rata terendah adalah TI6 "Saya mulai mengambil kesempatan cuti untuk melakukan tes di perusahaan lain" dengan nilai rata-rata 2.876. Hasil statistik deskriptif ini memberikan gambaran bagi manajemen *e-commerce* untuk berhati-hati karena secara umum responden dalam penelitian setuju dengan variabel *turnover intention* yang ada di perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek, menunjukkan bahwa responden memiliki pemikiran atau intensi untuk keluar dari perusahaan. Indikator TI4, TI5, dan TI7 dapat lebih diperhatikan oleh manajemen *e-commerce* agar dapat menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja.

**Tabel 6. Sign & Significance of Path**

Hipotesis	Path coefficient	T Statistics	P Values	Hasil
H1 (-): <i>Work-life balance</i> → <i>Turnover intention</i>	-0.186	1.935	0.027	Didukung
H2 (-): Pengembangan karir → <i>Turnover intention</i>	-0.233	2.697	0.004	Didukung
H3 (-): Kompensasi → <i>Turnover intention</i>	-0.014	0.120	0.452	Didukung

Berdasarkan hasil analisis *sign & significance of path* pada tabel 6 maka dapat diurikan hasil hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

### **Hipotesis 1: Pengaruh antara *Work-life balance* terhadap *Turnover intention***

Menurut analisis data Tabel 6, terungkap bahwa T-statistik untuk *work-life balance* adalah 1.935 dengan *p-value* sebesar 0.027 dan koefisien regresi sebesar -0.186. Dikarenakan koefisien regresi bersifat negatif dan T-statistik lebih besar dari 1.645 serta *p-value* lebih kecil dari 0.05, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* mempengaruhi *turnover intention* secara negatif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis tentang pengaruh negatif *work-life balance* terhadap *Turnover intention* pada generasi Z dapat dikonfirmasi. Ini berarti, meningkatkan *work-life balance* dapat mengurangi keinginan untuk pindah kerja dari karyawan generasi Z di perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek.

### **Hipotesis 2: Pengaruh antara Pengembangan Karir terhadap *Turnover intention***

Berdasarkan analisis data Tabel 6, dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini terlihat dari nilai *T-statistic* sebesar 2.697 dan *p-value* sebesar 0.004, dengan *path coefficient* -0.233. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa hipotesis tentang pengaruh negatif pengembangan karir terhadap *Turnover intention* pada generasi Z terbukti benar. Dengan demikian, meningkatkan pengembangan karir dapat menurunkan niat perpisahan karyawan generasi Z di perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek.

### **Hipotesis 3: Pengaruh antara Kompensasi terhadap *Turnover intention***

Menurut hasil analisis data Tabel 4.16, terungkap bahwa nilai T-statistik untuk variabel kompensasi hanya sebesar 0.120 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.452 dan nilai koefisien regresi sebesar -0.014. Sebab nilai koefisien jalur menunjukkan hasil negatif dan T-statistik lebih kecil dari 1.645 serta nilai signifikansi lebih besar dari 0.05, dapat disimpulkan bahwa kompensasi memberikan pengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap niat pergeseran. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan "Kompensasi memberikan pengaruh negatif terhadap Niat Perusahaan pada generasi Z" tidak dapat diterima. Ini berarti bahwa menaikkan kompensasi belum tentu akan mengurangi niat pergeseran karyawan generasi Z di perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek.

## **4.2. Pembahasan**

### **4.2.1. *Work-life balance* dengan *Turnover intention***

Penelitian ini menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada Generasi Z yang bekerja di perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek. Temuan ini mendukung hipotesis H1, yaitu "*Work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada generasi Z". Pengertian yang diperoleh menunjukkan bahwa peningkatan *work-life balance* akan menurunkan *turnover intention* karyawan generasi Z di perusahaan *e-commerce* tersebut. Dengan demikian, penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Herliana dan rekannya (2021), Azmi, Hanafi, dan Adam (2021), Jaharuddin dan Zainol (2019), dan Zaenudin (2022) yang menunjukkan bahwa perusahaan yang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* dapat menarik dan mempertahankan talenta generasi Z di perusahaannya.

Berdasarkan hipotesis yang didukung tersebut, terbukti bahwa Generasi Z yang bekerja pada perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek memprioritaskan keseimbangan hidup dan

karir, serta mencari pekerjaan fleksibel yang mendukung integrasi kehidupan pribadi dan profesional (Harvard Business Review, 2023). Bagi generasi Z, *work-life balance* penting untuk kesehatan, kesejahteraan, kinerja, dan kualitas hidup (Isabel Sánchez-Hernández et al., 2019). Dengan *work-life balance* yang baik, *turnover intention* dapat menurun (Herliana et al., 2021). Artinya, dengan adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang baik, karyawan akan lebih puas dan cenderung bertahan di perusahaan (Kartika, 2022).

Berdasarkan analisis deskriptif, nilai rata-rata indikator pada variabel *work-life balance* adalah 3.506, yang menunjukkan responden cenderung setuju terhadap empat pertanyaan terkait *work-life balance* yang ada pada kuesioner. Sedangkan nilai rata-rata indikator pada variabel *turnover intention* adalah 3.432, menunjukkan bahwa karyawan generasi Z cenderung setuju terkait *turnover intention* di perusahaan *e-commerce*. Salah satu indikator pada variabel *turnover intention* yang menyangkut *work-life balance* adalah TI1 (Keinginan saya untuk berpindah timbul karena merasa jenuh dengan pekerjaan yang tidak mendukung) dan TI6 (Saya mulai mengambil kesempatan cuti untuk melakukan tes di perusahaan lain). Kedua indikator tersebut cenderung mendapatkan respon netral, menunjukkan bahwa saat *work-life balance* terpenuhi dengan baik, *turnover intention* tidak tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek sudah cukup baik dalam mendukung *work-life balance*, sehingga karyawan tidak merasa jenuh atau mencari peluang di tempat lain.

#### **4.2.2. Pengembangan Karir dengan *Turnover intention***

Penelitian ini menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada Generasi Z yang bekerja di perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek. Temuan ini mendukung hipotesis H2, yaitu “Pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada generasi Z”. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rony dan Jelita (2023), Irvan dan Putra (2020), Dewi dan Nurhayati (2021), Dyastuti dan Sarsono (2020), serta Adiputra dan Milleny (2023), yang menunjukkan bahwa semakin tingginya pengembangan karir yang diberikan perusahaan *e-commerce* dapat menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan.

Dari hipotesis yang didukung tersebut, terbukti bahwa Generasi Z yang bekerja pada perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek menghargai kemajuan dan perkembangan pribadi, terutama melalui pendidikan, pengembangan keterampilan, dan pengalaman kerja (Husainah et al., 2022). Hal ini sejalan dengan penelitian Olivia (2020) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan karir menjadi salah satu faktor penting bagi Generasi Z dalam bertahan di perusahaan. Pengembangan karir yang dimaksud dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti pelatihan, promosi, dan mutasi kerja (Ikhsan & Hati, 2020). Di sisi lain, kurangnya kejelasan akan pengembangan karir dapat mendorong terjadinya *turnover* karyawan (Rony & Jelita, 2023).

Berdasarkan analisis deskriptif, nilai rata-rata indikator pada variabel pengembangan karir adalah 3.440, yang menunjukkan responden merasa setuju terhadap enam pertanyaan terkait pengembangan karir pada kuesioner. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan *e-commerce* sudah baik dalam memberikan pengembangan karir bagi karyawannya. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah PK6 (Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir), menunjukkan bahwa perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek sudah

memberikan kesempatan seperti training, seminar, dan kebebasan bagi karyawannya untuk menempuh pendidikan lanjut. Dengan demikian, perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek harus terus meningkatkan dan memperbaiki program pengembangan karir yang ada, serta memastikan program tersebut dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan agar mereka dapat memanfaatkan kesempatan pengembangan karir yang diberikan.

#### 4.2.3. Kompensasi dengan *Turnover intention*

Penelitian ini menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention* pada Generasi Z yang bekerja di perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek. Oleh karena itu, temuan ini tidak mendukung hipotesis H3, yaitu “Kompensasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* pada generasi Z”. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arif Partono Prasetio dan Elvira Azis (2019), Brahmanna & Dewi (2020), Herminda dan rekannya (2024), Irawan dan Komara (2020), Zahari dan rekannya (2020), serta Ayuningtyas dan Nugraha (2018). Dari penelitian ini, dapat diketahui bahwa peningkatan kompensasi yang diperoleh karyawan generasi Z pada perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek belum tentu efektif atau tidak mampu secara signifikan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja.

Peneliti melakukan wawancara untuk mengkonfirmasi temuan yang berseberangan dengan penelitian terdahulu. Wawancara dilakukan kepada tiga responden yang bekerja di *e-commerce* pada hari Sabtu, 25 Mei 2024 pukul 12.00 WIB. Hasil dari responden pertama (R1) menunjukkan bahwa meskipun gaji yang ditawarkan cukup baik, seringkali tidak sesuai dengan standar industri, sehingga karyawan merasa tidak dihargai secara finansial dan mungkin mencari peluang lain yang lebih menguntungkan. Responden kedua (R2) menekankan pentingnya paket kompensasi yang menarik dan beragam, termasuk tunjangan kesehatan, bonus, fleksibilitas kerja, dan kesempatan untuk berkembang.

Berdasarkan wawancara dengan tiga karyawan Generasi Z di perusahaan *e-commerce* di Jabodetabek dan penelitian terdahulu, terdapat beberapa implikasi yang dapat diterapkan oleh manajemen perusahaan *e-commerce*. Meskipun kompensasi yang kompetitif dan menarik adalah faktor penting, itu belum tentu cukup untuk menurunkan *turnover intention*. Pentingnya melakukan riset pasar untuk menentukan standar kompensasi yang sesuai, menyediakan paket kompensasi yang beragam, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup, peran pemimpin, serta budaya kerja yang positif adalah aspek-aspek yang juga krusial untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan Generasi Z. Langkah-langkah ini dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan Generasi Z, yang pada akhirnya membantu menurunkan *turnover intention*.

#### 4.2.4. *Work-life balance*, Pengembangan Karir, dan Kompensasi dengan *Turnover intention*

Hasil pengolahan data menunjukkan variabel *turnover intention* memiliki nilai R2 yang juga tergolong lemah (0.131) sedangkan nilai Q2 yang menunjukkan kemampuan prediksi kecil (0.073). Dengan nilai R2 sebesar 0.131 ini menunjukkan hanya 13.1% variabel *turnover intention* yang dapat dijelaskan oleh variabel yang diteliti dan juga berhubungan langsung seperti *work-life balance*, pengembangan karir, dan kompensasi. Sedangkan 86.9% sisanya dapat dipengaruhi dari faktor lain yang terdapat di luar model penelitian seperti



misalnya work environment (Prasmana & Ariyanto, 2020), person job fit dan work engagement (Zaenudin, 2022), beban kerja (Adiputra & Milleny, 2023), job insecurity (Athfalia & Attiq 2024), leadership (Putri et al., 2023; Kartika & Gunawan, 2022), communication dan employee engagement (Kartika & Gunawan, 2022). Lalu dari hasil Q2, variabel kepuasan kerja tergolong hanya memiliki kemampuan prediksi dengan relevansi yang kecil terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, hal ini dapat menjadi acuan agar dapat menambah variabel lainnya yang dapat berpengaruh pada variabel *turnover intention* untuk penelitian lebih lanjut.

#### 4. KESIMPULAN

Studi ini menemukan bahwa keseimbangan kerja kehidupan dan pertumbuhan karir memiliki dampak yang tidak menguntungkan dan signifikan terhadap niat berhenti pada Generasi Z yang bekerja di perusahaan *e-commerce* marketplace di Jabodetabek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan *work-life balance* dan pertumbuhan karir dapat mengurangi *turnover intention* Generasi Z. Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa perusahaan yang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan *work-life balance* dan memberikan kesempatan pertumbuhan karir dapat menarik dan mempertahankan talenta Generasi Z. Generasi Z menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan karir, serta kemajuan individu, sehingga perusahaan perlu memperhatikan hal-hal ini untuk mengurangi *turnover intention*.

Sementara itu, kompensasi ditemukan memiliki dampak negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention* pada Generasi Z yang bekerja di perusahaan *e-commerce* marketplace di Jabodetabek. Meskipun kompensasi yang kompetitif adalah faktor penting, itu mungkin tidak cukup untuk secara signifikan menurunkan *turnover intention*. Pentingnya melakukan riset pasar untuk menetapkan standar kompensasi yang tepat, menyediakan paket kompensasi yang berbeda, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* dan budaya kerja yang positif adalah aspek-aspek yang juga penting. Langkah-langkah ini dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan Generasi Z, yang pada akhirnya membantu menurunkan niat berhenti. Namun, model penelitian ini memiliki kelemahan dalam menjelaskan ( $R^2 = 0.131$ ) dan relevansi prediksi yang lemah ( $Q^2 = 0.073$ ) terhadap variabel *turnover intention*. Oleh karena itu, model penelitian ini perlu diuji lebih lanjut pada populasi yang lebih besar dengan penambahan variabel yang memengaruhi *turnover intention*.

Penelitian ini menemukan bahwa *work-life balance* dan pengembangan karir memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada Generasi Z yang bekerja di perusahaan *e-commerce* marketplace di Jabodetabek. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan *work-life balance* dan pengembangan karir dapat menurunkan *turnover intention* karyawan generasi Z. Penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa perusahaan yang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* dan memberikan kesempatan pengembangan karir dapat menarik dan mempertahankan talenta generasi Z. Generasi Z menghargai keseimbangan hidup dan karir serta kemajuan pribadi, sehingga perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor ini untuk mengurangi *turnover intention*. Namun, kompensasi ditemukan memiliki pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention* pada Generasi Z yang bekerja di

perusahaan *e-commerce* marketplace di Jabodetabek. Meskipun kompensasi yang kompetitif adalah faktor penting, itu belum tentu cukup untuk menurunkan *turnover intention* secara signifikan. Pentingnya melakukan riset pasar untuk menentukan standar kompensasi yang sesuai, menyediakan paket kompensasi yang beragam, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup dan budaya kerja yang positif adalah aspek-aspek yang juga krusial. Langkah-langkah ini dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan Generasi Z, yang pada akhirnya membantu menurunkan *turnover intention*. Namun, model penelitian ini memiliki weak explanatory power ( $R^2 = 0.131$ ) dan weak predictive relevance ( $Q^2 = 0.073$ ) pada variabel *turnover intention*. Dengan demikian, model penelitian ini dapat diuji lebih lanjut pada populasi yang lebih besar disertai dengan penambahan variabel yang berpengaruh terhadap *turnover intention*.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adiputra, I. G., & Milleny, N. (2024). Effect of Career Development and Workload on *Turnover intention* with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 8(1), 81-97.
- Antara. (2015). Indonesia Will Become the Largest Digital Economy Player in Southeast Asia. *Communication and Information* accessed on October 20, 2019, [https://www.kominfo.go.id/content/detail/6441/indonesia-akan-jadi-pemain-ekonomi-digital-terbesar-diasia-tenggara/0/berita\\_satker](https://www.kominfo.go.id/content/detail/6441/indonesia-akan-jadi-pemain-ekonomi-digital-terbesar-diasia-tenggara/0/berita_satker).
- Athfalia, A. B., & Attiq, K. (2024). Analisis *Turnover intention* Gen Z Ditinjau dari Job Insecurity dan Work Overload: Studi Pada Karyawan Generasi Z di Kota Semarang. *UJoST-Universal Journal of Science and Technology*, 3(1), 88-100.
- Azmi, M., Hanafi, A., & Adam, M. (2021). Mediating role of job satisfaction in the effect of *work-life balance* and work passion on *turnover intention*. *Junior Scientific Researcher*, 7(1), 33-48.
- Ayuningtyas, F., & Nugraha, H. S. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Job Insecurity Terhadap *Turnover intention* Pada Buruh di Kabupaten Kudus (Studi Kasus Pada PT. Pura Barutama Unit Offset Divisi Produksi). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 32-37.
- Baldonado, A. M. (2018). Leadership and gen Z: motivating gen Z workers and their impact to the future. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(1), 56-60.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3).
- Brahmannanda, S., & Dewi, I. G. A. M. D. (2020). Work Insecurity and Compensation on *Turnover intention* Mediated by The Job Satisfaction of Employees. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7(5), 89-98. <https://doi.org/doi.org/10.21744/irjmis.v7n5.974>
- Clinten, B. (2019, February 14). Gen Z Indonesia Punya Minat Tinggi untuk Berkarir di Bidang Teknologi. *Tekno Kompas*. Retrieved February 28, 2024, from <https://tekno.kompas.com/read/2019/02/14/19530017/gen-z-indonesia-punya-minat-tinggi-untuk-berkarir-di-bidang-teknologi>
- Deloitte (2022). The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey. Retrieved March 28, 2024, from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about->

- deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html
- Dewi, R. S., & Nurhayati, M. (2021). The Effect of Career Development on *Turnover intention* with Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediators, Study at PT Control Systems Arena Para Nusa. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 11–18. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.918>
- Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2018). Understanding Indonesia's generation Z. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3), 245-253.
- Dyastuti, I. S., & Sarsono. (2020). Pengembangan Karir Dan Intensi *Turnover* Karyawan Millenial Di Pt Tey Yogyakarta. *Syntax Idea*, 2(6), 87–93.
- Firdaus, A. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover intention* (Studi Pada Karyawan Perusahaan Jasa Multi Finance Di Kota Jambi). *EKONOMIS : Journal of Economics and Business*, 1(1), 1–9.
- Gomez, K., Mawhinney, T. & Kimberly, B. (2018) 'Welcome to generation z', *NEW*, p. 2. Retrieved February 26, 2024 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumerbusiness/welcome-to-gen-z.pdf>.
- Gutmann, P. (2016). Tackling trends in *turnover*. Frankfurt, Germany: Mercer Webcast Series.
- Hanifah & Wardono, P. (2020). Identifikasi faktor pembentuk perilaku pencari kerja generasi Z di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 6(3), 628-628.
- Herliana, N. F., Handaru, A. W., & Parimita, W. (2021). The Effect of Job Satisfaction and *Work-life balance* on Employee *Turnover intention* in Real Estate Industry. *Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 45-68.
- Herminda, H., Hadari, I. R., & Muksin, A. (2024). Efforts to Build Employee Loyalty of *E-commerce* Companies. *Dinasti International Journal of Management Science*, 5(3), 506-511.
- Husainah, N., Hafindar, S., & Limakrisna, N. (2022). Determinants of self-efficacy to generation Z job satisfaction. *Journal of Positive School Psychology*, 6(5), 850-860.
- Ikhsan, U., & Hati, S. W. (2020). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi *turnover intention* karyawan di PT. ABC Batam. *Journal of Applied Business Administration*, 4(1), 23-30.
- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(01), 47-54.
- Irawan, I. A. W., & Komara, E. (2020). The Influence of Financial Compensation and Career Development Mediated Through Employee Engagement Toward *Turnover intention* of Millennial Employees of XYZ Grup. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 6(2), 75-89.
- Irvan, A., & Putra, D. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Intensi *Turnover* di PT Benua Penta Global Medan. *Insight: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 16(1), 174-187.
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of *Work-life balance* on Job Engagement and *Turnover intention*. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 106–118.
- Kartika, A. (2022). Pengaruh *Work-life balance* Dan Pengembangan Karir Terhadap

- Turnover intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan PT. GOS Indoraya) (Bachelor's thesis).
- Kartika, R., & Gunawan, A. W. (2022). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap *Turnover intention* Generasi Z Melalui Internal Communication Dan Employee Engagement. *Journal Transformation of Mandalika*, 3(2), 121-141.
- Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. (2021, January 24). Kementerian Komunikasi dan Informatika. Kementerian Komunikasi dan Informatika. Retrieved February 26, 2024, from <https://www.kominfo.go.id/content/detail/33004/angkatan-kerja-produktif-melimpah/0/artikel>.
- Lever. (2022). 2022 Great Resignation: The State of Internal Mobility and Employee Retention *Report*. Lever.co. Retrieved February 28, 2024, from [https://www.lever.co/wp-content/uploads/2022/02/Lever\\_Great-Resignation-Report\\_2022.pdf](https://www.lever.co/wp-content/uploads/2022/02/Lever_Great-Resignation-Report_2022.pdf)
- Lidwina, A. (2021, June 4). Penggunaan *E-commerce* Indonesia Tertinggi di Dunia. Databoks. Retrieved April 16, 2024, from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/06/04/penggunaan-e-commerce-indonesia-tertinggi-di-dunia>
- Mora, L., Hakim, A. R., & Simatupang, M. (2022). Pengaruh kompensasi, employee engagement terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. *PSYCHOPEDIA: Jurnal Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang*, 7(2), 27-36.
- Olivia, S. G. C., Suseno, Y. D., & Sriwidodo, U. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap *Turnover intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PD. BPR BKK Boyolali. *Adi Widya : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 9-24.
- Parmanasari, E., & Suryani, E. (2018). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Pengembangan Karir Terhadap *Turnover intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Human Resources Departement PT Pratama Abadi Industri, Tangerang–Banten). *Tirtayasa EKONOMIKA*, 13(1).
- Paulus, E., & Tj Winoto, H. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Multi Abadi Sejahtera). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 15(2), 81–97.
- Pradana, A., & Salehudin, I. (2015). Work overload and *turnover intention* of junior auditors in greater Jakarta, Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, 9(2), 108-124.
- Prasetyaningtyas, S., Natalia, C., & Utami, T. (2022). Factors Affecting Gen Z Work Performance: Case Study From *E-commerce* Industry in Jabodetabek. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 8(1), 12-12
- Prasetyo, A. P., Azis, E., & Anggadwita, G. (2019). Exploring Compensation Satisfaction to Enhance Motivation and Reduce *Turnover intention* Among Employee of Private Bottled Water Company in Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 20(1), 32-4.
- Prasmana, V. J., & Ariyanto, E. (2020). Analyze the Effect of Work Satisfaction and Work Environment on Employee *Turnover intention* at Ecommerce Industry. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 25(8), 58-65.

- Putra, D. M. B. A., & Mujiati, N. W. (2019). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap *Turnover intention*. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 8(7), 4045–4072.
- Putra, Y. S. (2018). Perbedaan psychological capital pada karyawan generasi y dan z serta pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 1-12.
- Putri, A. R. Y., Fajri, M. D. J., & Dasmadi, D. (2023). Penerapan Empowering Leadership Terhadap *Turnover intention* Pada Generasi Z. *Jurnal Cahaya Mandalika* ISSN 2721-4796 (online), 4(3), 1374-1380.
- Rony, Z. T., & Jelita, D. (2023). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PEGAWAI. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 24(1), 1-10.
- Saklit, I. W. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Intensi *Turnover*: Kepuasan Kerja Sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 21(3), 472.
- Sandhya, T., Ritu, B. (2017). Aspirations & Wants of Generation Z- A Study on the Work Force of the Future. *International Conference on Technology and Business Management*, 10(12).
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Sholihin, R., Hadiyati, E., & Priyatna, N. M. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Rumah Sakit Rizani Paiton Probolinggo). *Ar-Ribhu: Jurnal Manajemen dan Keuangan Syariah*, 4(2), 179-190.
- Statista. (2023, May 2). Indonesia: population breakdown by generation. Statista. Retrieved February 28, 2024, from <https://www.statista.com/statistics/1220642/indonesia-share-of-population-by-generation/>
- Stillman, D., & Stillman, J. (2018). *Generasi Z: Memahami Karakter Generasi Baru Yang Akan Mengubah Dunia Kerja*, terj. Lina Jusuf, (Jakarta: Gramedia, 2018).
- Suyono, J., Eliyana, A., & Ratmawati, D. (2020). The nightmare of *turnover intention* for companies in Indonesia. *Opcion*, 36(91), 871–888.
- Wicaksono, R. S. (2020). Work engagement sebagai prediktor *turnover intention* pada karyawan generasi millennial di pt tri-wall indonesia. *Acta Psychologia*, 2(1), 55-62.
- Wilson, J. (2023, April 26). Are 6 in 10 workers really planning to leave their jobs? Human Resources Director. Retrieved March 28, 2024, from <https://www.hcamag.com/us/specialization/recruitment/are-6-in-10-workers-really-planning-to-leave-their-jobs/443966>
- Zaenudin, P. A. (2022) The effect of work life balance practices, person job fit, work engagement towards *turnover intention* to employees of software engineer in ecommerce companies. Bachelor Thesis, Universitas Trisakti.
- Zahari, A. E., Supriyati, Y., & Santoso, B. (2020, May). The Influence of Compensation and Career Development Mediated Through Employee Engagement Toward *Turnover intention* of The Permanent Officers Employees at The Head Office of PT Bank Syariah Mandiri. In *Journal of International Conference Proceedings*, 3(1), 22-40.
- Zahranabella, Almira (2023) The Influence of Social Media Information in Employer Branding of ESG-Based Startup Companies (Aruna dan Waste4Change) on The



- Perception of Generation Z. Bachelor Thesis, Universitas Multimedia Nusantara.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2018). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.
- Wilson, J. (2023, April 26). Are 6 in 10 workers really planning to leave their jobs? Human Resources Director. Retrieved March 28, 2024, from <https://www.hcamag.com/us/specialization/recruitment/are-6-in-10-workers-really-planning-to-leave-their-jobs/443966>.

### **Copyrights**

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).