

Gen Z Employee Turnover Intention: The Role of Leadership, Work Environment, Compensation, and Organizational Commitment

Putri Azma Solehah^{1*)}, Agustinus Yanuar Budhi Heriyanto²⁾, Rinto Rivanto³⁾

¹⁾²⁾³⁾ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Mohammad Husni Thamrin

^{*)}Correspondence author: Putri Azma Solehah, putriazma.s@gmail.com, Jakarta, Indonesia

DOI: <https://doi.org/10.37012/ileka.v7i2.3605>

Abstract

Turnover intention among Generation Z employees has become an important concern for companies because it may affect human resource stability and organizational productivity. This study aims to analyze the influence of leadership style, work environment, and compensation on turnover intention through organizational commitment among Generation Z employees at CV Satria Negara Purwakarta. This research uses a quantitative approach with a survey method. The population consists of all Generation Z employees at CV Satria Negara Purwakarta, totaling 84 respondents, with total sampling used as the sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results show that leadership style has a positive and significant effect on the work environment, while compensation has a positive and significant effect on organizational commitment. However, most relationships with turnover intention are not significant, and organizational commitment is unable to mediate the influence of leadership style, work environment, and compensation on turnover intention. This study recommends that the company strengthen compensation management, leadership practices, and the work environment, while future research may add other variables to develop a more comprehensive model.

Keywords: Leadership Style, Work Environment, Compensation, Organizational Commitment, Turnover Intention

Abstrak

Niat berhenti kerja pada karyawan Generasi Z menjadi perhatian penting bagi perusahaan karena dapat berdampak pada stabilitas sumber daya manusia dan produktivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention melalui komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z di CV Satria Negara Purwakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Generasi Z di CV Satria Negara Purwakarta sebanyak 84 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja, serta kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Namun, sebagian besar hubungan terhadap turnover intention tidak signifikan, dan komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, serta kompensasi terhadap turnover intention. Penelitian ini merekomendasikan perusahaan untuk memperkuat pengelolaan kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja, serta penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain agar model lebih komprehensif.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komitmen organisasi, Turnover Intention

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam mendukung keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh modal, teknologi, atau sistem kerja, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan yang produktif dan berkomitmen. Dewasa ini, persoalan perpindahan karyawan menjadi salah satu tantangan penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kemajuan teknologi meningkatkan kemudahan dalam mencari informasi kesempatan kerja sehingga karyawan memiliki lebih banyak pilihan pekerjaan yang dianggap lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka. Laporan Gallup World Poll (2025) menunjukkan bahwa sekitar 50% karyawan di dunia sedang memantau atau aktif mencari pekerjaan baru, sedangkan 64% karyawan di Asia Tenggara menilai bahwa saat ini merupakan waktu yang baik untuk mencari pekerjaan lain. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa turnover intention perlu mendapat perhatian sejak dini karena dapat berkembang menjadi turnover aktual apabila tidak dikelola dengan tepat.

Turnover intention merupakan keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi sebelum keputusan keluar benar-benar dilakukan. Menurut Mobley dalam Latief dan Ridloah (2025), turnover intention adalah tahap awal dari proses kognitif karyawan sebelum memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya. Apabila tingkat turnover intention dalam perusahaan meningkat, organisasi dapat menghadapi berbagai dampak negatif, seperti bertambahnya biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya karyawan berpengalaman, menurunnya produktivitas, serta terganggunya stabilitas operasional. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang dapat mendorong munculnya niat karyawan untuk keluar, terutama pada kelompok tenaga kerja muda yang saat ini mulai mendominasi dunia kerja.

Di Indonesia, isu turnover intention semakin relevan seiring dengan meningkatnya jumlah Generasi Z dalam struktur demografi dan pasar kerja. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2021), Generasi Z merupakan kelompok demografi terbesar di Indonesia dengan jumlah sekitar 74,93 juta jiwa atau 27,94% dari total penduduk. Generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya, antara lain lebih dekat dengan teknologi, mengutamakan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, serta memiliki harapan terhadap lingkungan kerja yang mendukung perkembangan diri dan karier (Ekasani, 2024; Itu, 2025).

Karakteristik tersebut membuat Gen Z cenderung lebih selektif dalam menilai kesesuaian antara kondisi kerja yang diterima dengan harapan pribadi. Survei Jakpat yang

dipublikasikan melalui GoodStats (2024) menunjukkan bahwa 69% pekerja Gen Z memiliki rencana untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya. Beberapa faktor yang melatarbelakangi kondisi tersebut antara lain ketidakpuasan terhadap gaji, keinginan memperoleh pekerjaan yang lebih baik, lingkungan kerja yang kurang mendukung, minimnya apresiasi dari atasan, serta kebutuhan untuk mencari pengalaman dan peluang pengembangan karier.

Permasalahan serupa juga ditemukan pada CV. Satria Negara Purwakarta, yaitu perusahaan manufaktur yang operasionalnya bergantung terhadap karyawan yang terlibat langsung dalam proses produksi. Saat ini perusahaan didominasi oleh karyawan Gen Z. Pada tahun 2025 terdapat sekitar 25 sampai 30 karyawan dari total 130 karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan. Selain itu, hasil observasi terhadap karyawan yang masih bekerja menunjukkan adanya sebagian karyawan yang memiliki keinginan untuk berganti pekerjaan. Kondisi tersebut menjadi penting untuk dikaji karena apabila tidak segera diperhatikan, perusahaan dapat mengalami hambatan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja dan kelancaran kegiatan operasional.

Beberapa faktor yang diduga berkaitan dengan turnover intention adalah gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, serta komunikasi yang baik dapat membentuk persepsi positif karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang sesuai dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan menurunkan keinginan karyawan untuk bertahan. Lingkungan kerja juga menjadi faktor penting karena karyawan membutuhkan kondisi kerja yang aman, nyaman, dan mendukung hubungan sosial yang baik. Bagi karyawan Gen Z, lingkungan kerja yang kondusif dapat menjadi salah satu pertimbangan dalam menentukan apakah mereka akan tetap bekerja atau mencari peluang lain. Selain itu, kompensasi merupakan bentuk penghargaan perusahaan atas kontribusi karyawan. Ketika kompensasi dinilai kurang adil atau tidak sebanding dengan beban kerja, karyawan dapat merasa tidak puas dan mulai mempertimbangkan pekerjaan lain.

Komitmen organisasi juga memiliki peran penting dalam menjelaskan kecenderungan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Allen dan Meyer dalam Rumawas (2023) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dengan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi dapat meningkatkan kemungkinan karyawan untuk mencari pekerjaan lain. Dengan demikian, komitmen organisasi dapat

berperan sebagai penghubung antara faktor-faktor organisasi, seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi, dengan turnover intention.

Hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, komitmen organisasi, dan turnover intention dapat dijelaskan melalui beberapa pendekatan teori. Dalam perspektif Social Exchange Theory, hubungan antara karyawan dan organisasi dipandang sebagai kegiatan transaksional (Sunyoto, 2022). Ketika karyawan memperoleh perlakuan positif dari organisasi, seperti kepemimpinan yang mendukung, lingkungan kerja yang kondusif, serta kompensasi yang adil, maka karyawan akan membalas dengan memberikan respons positif dalam bentuk loyalitas, komitmen, dan keinginan untuk tetap bertahan di perusahaan. Sebaliknya, apabila karyawan merasa kurang memperoleh dukungan atau perlakuan yang sesuai, maka dapat muncul respons negatif berupa menurunnya keterikatan terhadap organisasi dan meningkatnya keinginan untuk keluar. Selanjutnya, Organizational Commitment Theory menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis karyawan terhadap perusahaan yang dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi (Rumawas, 2023). Selain itu, Herzberg's Two-Factor Theory menempatkan kompensasi dan kondisi kerja sebagai faktor penting yang dapat membentuk sikap karyawan terhadap pekerjaan (Rosita et al., 2024). Ketiga teori tersebut digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang masih beragam. Krismoko et al. (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap turnover intention, sedangkan Sukalumba dan Ramli (2025) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap turnover intention, tetapi dapat berpengaruh melalui komitmen organisasi. Penelitian Gani et al. (2022) menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap turnover intention, sementara Mazzein et al. (2025) menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention.

Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama mengenai peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z dalam konteks perusahaan yang masih berkembang.

Berdasarkan uraian fenomena, teori, dan penelitian terdahulu, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap lingkungan kerja.

- H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap turnover intention.
- H4: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- H5: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap turnover intention.
- H6: Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- H7: Kompensasi berpengaruh terhadap turnover intention.
- H8: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap turnover intention
- H9: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap turnover intention melalui komitmen organisasi.
- H10: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap turnover intention melalui komitmen organisasi
- H11: Kompensasi berpengaruh terhadap turnover intention melalui komitmen organisasi

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention melalui komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z di CV Satria Negara Purwakarta.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention melalui komitmen organisasi. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini mengolah data berbentuk angka dan menganalisis hubungan antarvariabel melalui pengujian statistik. Penelitian ini dilakukan di CV Satria Negara Purwakarta, yaitu perusahaan manufaktur yang berlokasi di Kabupaten Purwakarta, Jawa Barat.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja di CV Satria Negara Purwakarta. Berdasarkan data perusahaan, jumlah karyawan Generasi Z sebanyak 84 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode non-probability sampling dengan teknik sensus atau total sampling, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi kurang dari 100 orang, sehingga seluruh populasi sebanyak 84 karyawan digunakan sebagai responden penelitian.

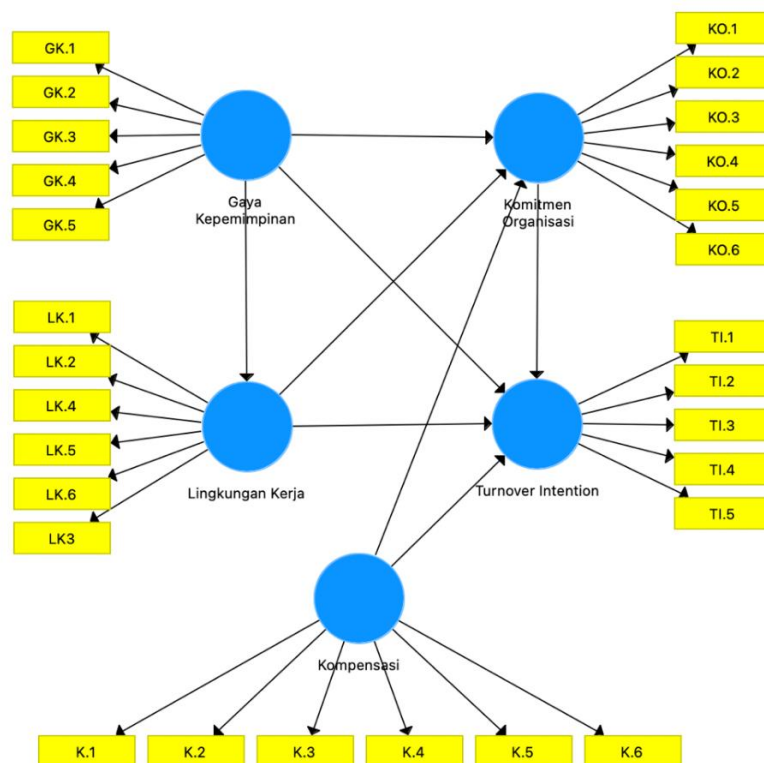
Teknik pengumpulan data dilakukan melalui data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner menggunakan Google Form. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, komitmen organisasi,

dan turnover intention. Pengukuran jawaban responden menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, penelitian terdahulu, serta sumber lain yang relevan dengan topik penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares atau SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3. Metode ini digunakan karena penelitian melibatkan beberapa variabel laten dan hubungan antarvariabel yang kompleks, baik hubungan langsung maupun tidak langsung. Tahapan analisis terdiri atas pengujian outer model dan inner model. Pengujian outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen melalui nilai outer loading, Average Variance Extracted (AVE), discriminant validity, serta composite reliability.

Sementara itu, pengujian inner model dilakukan untuk mengetahui kekuatan model dan hubungan antarvariabel melalui nilai R-square, Q-square, F-square, uji fit model. Selanjutnya dilakukan uji hipotesis dengan teknik bootstrapping untuk mengetahui pengaruh secara langsung, tidak langsung, nilai path coefficient, t-statistics, dan p-values.

Pengecekan keabsahan hasil penelitian dilakukan melalui pengujian validitas dan reliabilitas instrumen. Uji validitas digunakan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur variabel yang diteliti, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk memastikan konsistensi instrumen dalam mengukur objek penelitian. Selain itu, penelitian ini juga melakukan pengujian model pengukuran dan model struktural agar hasil analisis dapat menggambarkan hubungan antarvariabel secara lebih akurat. Berikut model penelitian SEM-PLS:



Gambar 1. Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 84 orang yang merupakan karyawan Gen Z. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh perempuan sebanyak 48 orang atau 57%, Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 21–25 tahun sebanyak 46 orang atau 55%, diikuti oleh responden berusia 17–20 tahun sebanyak 29 orang atau 35%, dan responden berusia 26–29 tahun sebanyak 9 orang atau 11%. Dilihat dari pendidikan terakhir, sebagian besar responden merupakan lulusan SMA/SMK sebanyak 69 orang atau 82%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta berasal dari jenjang pendidikan menengah yang umumnya langsung memasuki dunia kerja setelah menyelesaikan pendidikan formal. Sementara itu, berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden memiliki masa kerja kurang dari enam bulan sebanyak 46 orang atau 55%. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih berada pada tahap awal bekerja dan masih dalam proses menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, budaya organisasi, serta sistem kerja perusahaan.

Analisis Deskriptif

Interpretasi skor rata-rata dalam penelitian ini menggunakan lima kategori, yaitu sangat tidak setuju pada rentang 1,00–1,80, tidak setuju pada rentang 1,81–2,60, netral pada rentang 2,61–3,40, setuju pada rentang 3,41–4,20, dan sangat setuju pada rentang 4,21–5,00. Hasil analisis pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,86 dan termasuk dalam kategori setuju. Sebanyak 61,19% tanggapan responden berada pada kategori setuju dan sangat setuju, sedangkan 3,33% berada pada kategori tidak setuju dan sangat tidak setuju. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan atasan memberikan arahan kerja dengan jelas dan atasan peduli terhadap kebutuhan karyawan, masing-masing sebesar 3,99. Sementara itu, indikator dengan rata-rata terendah adalah kemampuan atasan dalam memotivasi karyawan, yaitu sebesar 3,74. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di perusahaan secara umum dinilai cukup baik, terutama dalam memberikan arahan dan menunjukkan kepedulian kepada karyawan.

Pada variabel lingkungan kerja, nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 3,83 dan termasuk dalam kategori setuju. Sebanyak 61,31% tanggapan responden berada pada kategori setuju dan sangat setuju, sedangkan 6,94% berada pada kategori tidak setuju dan sangat tidak setuju. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah hubungan kerja dengan sesama rekan kerja, yaitu sebesar 4,20, dengan 77,4% responden menyatakan setuju dan sangat setuju. Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah kondisi tempat kerja yang tidak terganggu oleh suara bising, bau tidak sedap, atau getaran, yaitu sebesar 3,51. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan sosial antarpegawai sudah berjalan baik, tetapi aspek kenyamanan fisik di area kerja masih perlu mendapat perhatian, terutama karena perusahaan bergerak pada bidang manufaktur.

Variabel kompensasi memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,55 dan berada pada kategori setuju. Namun, dibandingkan variabel lainnya, kompensasi memiliki proporsi jawaban netral dan negatif yang lebih besar. Sebanyak 35,71% tanggapan responden berada pada kategori netral, sedangkan 13,49% berada pada kategori tidak setuju dan sangat tidak setuju. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah penerimaan tunjangan hari raya, yaitu sebesar 4,00, dengan 72,6% responden menyatakan setuju dan sangat setuju. Sebaliknya, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah insentif atau bonus yang sesuai dengan hasil kerja, yaitu sebesar 3,24, dengan 22,7% responden menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi dinilai cukup baik, tetapi sistem penghargaan berbasis kinerja belum sepenuhnya dirasakan sesuai oleh karyawan.

Pada variabel komitmen organisasi, nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 3,70 dan termasuk dalam kategori setuju. Sebanyak 56,94% tanggapan responden berada pada kategori setuju dan sangat setuju, sedangkan jawaban netral mencapai 35,91%. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah tanggung jawab untuk tetap memberikan kontribusi kepada perusahaan, yaitu sebesar 3,86. Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah perasaan bahwa perusahaan pantas mendapatkan kesetiaan karyawan, yaitu sebesar 3,61, dengan 13,1% responden menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi responden tergolong cukup baik, tetapi keterikatan emosional dan loyalitas terhadap perusahaan belum sepenuhnya kuat.

Sementara itu, variabel turnover intention memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,01 dan berada pada kategori netral. Jawaban netral menjadi jawaban yang paling dominan yaitu sebesar 45,00%. Total jawaban setuju dan sangat setuju sebesar 25,48%, sedangkan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju sebesar 29,52%. Indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah rencana mengundurkan diri dalam waktu dekat, yaitu sebesar 2,71, dengan 39,3% responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Di sisi lain, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah ketertarikan untuk bekerja di perusahaan lain, yaitu sebesar 3,27. Hasil ini menunjukkan bahwa turnover intention responden belum tergolong tinggi, tetapi masih terdapat potensi keinginan berpindah apabila karyawan memperoleh peluang kerja yang dianggap lebih menarik.

Uji Outer Model

Uji Outer Model terdiri dari uji convergent validity dengan melihat nilai outer loadings dan AVE, discriminant validity melihat nilai HTMT, dan reliabilitas instrumen dilihat dari cronbach's alpha, dan nilai composite reliability

Tabel 1. Hasil Outer Loadings

Variabel	Indikator	Outer Loading
Gaya Kepemimpinan (X1)	GK.1	0,897
	GK.2	0,884
	GK.3	0,908
	GK.4	0,895
	GK.5	0,898
Lingkungan Kerja (X2)	LK.1	0,896
	LK.2	0,809
	LK.3	0,830
	LK.4	0,890
	LK.5	0,876
	LK.6	0,793
Kompensasi (X3)	K.1	0,857
	K.2	0,822
	K.3	0,764
	K.4	0,865
	K.5	0,871
	K.6	0,779
Komitmen Organisasi (Z)	KO.1	0,911
	KO.2	0,942
	KO.3	0,916
	KO.4	0,918
	KO.5	0,912
	KO.6	0,871
Turnover Intention (Y)	TI.1	0,900
	TI.2	0,932
	TI.3	0,900
	TI.4	0,873
	TI.5	0,913

Seluruh nilai Outer loading melebihi 0,70, menandakan seluruh indikator memenuhi kriteria.

Tabel 2. Hasil AVE

Variabel	AVE
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,804
Lingkungan Kerja (X2)	0,722
Kompensasi (X3)	0,685
Komitmen Organisasi (Z)	0,832
Turnover Intention (Y)	0,816

Seluruh nilai AVE melebihi 0,50, menandakan convergent validity terpenuhi.

Tabel 3. Hasil HTMT

Pasangan Variabel	HTMT
X1 - X2	0,773
X1 - X3	0,787
X1 - Z	0,718
X1 - Y	0,088
X2 - X3	0,850
X2 - Z	0,735
X2 - Y	0,225
X3 - Z	0,806
X3 - Y	0,159
Y - Z	0,060

Seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90, menandakan discriminant validity terpenuhi.

Tabel 4. Nilai Composite reliability

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Komitmen Organisasi	0,967	0,959	Reliabel
Turnover Intention	0,957	0,944	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,953	0,939	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,940	0,922	Reliabel
Kompensasi	0,929	0,907	Reliabel

Nilai composite reliability dan Cronbach's Alpha untuk semua variabel berada di atas 0,7 hal ini menunjukkan bahwa semua variabel memiliki reliabilitas yang baik dan konsisten.

Uji Inner Model

Tabel 5. Hasil Uji R Square (R²)

Variabel	R-Square	R- Square Adjusted	Keterangan
Komitmen Organisasi	0,618	0,604	Kuat
Lingkungan Kerja	0,524	0,518	Sedang
Turnover Intention	0,093	0,043	Lemah

Rendahnya R² pada turnover intention mengartikan ada faktor-faktor lain yang memengaruhi turnover intention di luar model penelitian ini.

Tabel 6. Hasil f²

Jalur Variabel	Nilai f ²	Keterangan
Gaya Kepemimpinan → Komitmen Organisasi	0,054	Kecil
Gaya Kepemimpinan → Lingkungan Kerja	1,100	Besar
Gaya Kepemimpinan → Turnover Intention	0,006	Tidak Ada Efek
Komitmen Organisasi → Turnover Intention	0,018	Tidak Ada Efek
Kompensasi → Komitmen Organisasi	0,182	Sedang
Kompensasi → Turnover Intention	0,000	Tidak Ada Efek
Lingkungan Kerja → Komitmen Organisasi	0,029	Kecil
Lingkungan Kerja → Turnover Intention	0,075	Kecil

Berdasarkan nilai f², pengaruh terbesar terdapat pada jalur gaya kepemimpinan terhadap lingkungan kerja sebesar 1,100 yang termasuk kategori besar. Kompensasi terhadap komitmen organisasi memiliki efek sedang sebesar 0,182. Sementara itu, gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi, dan lingkungan kerja terhadap turnover intention memiliki efek kecil. Jalur lainnya, yaitu gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap turnover intention, menunjukkan tidak adanya efek karena nilai f² sangat rendah.

Tabel 7. Hasil SRMR

Parameter	Saturated Model	Estimated Model	Keterangan
SRMR	0,060	0,088	Fit

Berdasarkan hasil model fit, nilai SRMR pada estimated model sebesar 0,088 sehingga masih termasuk kategori fit karena berada di bawah batas 0,10. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang cukup baik

Uji Hipotesis

Tabel 8. Hasil Uji Pengaruh Langsung

Jalur	Hipotesis	Original Sample (O)	T-statistics	P Values	Keterangan
X1 → Z	H1	0,224	1,746	0,081	Positif dan tidak signifikan
X1 → X2	H2	0,724	11,537	0,000	Positif dan signifikan
X1 → Y	H3	-0,127	0,826	0,409	Negatif dan tidak signifikan
X2 → Z	H4	0,182	1,229	0,219	Positif dan tidak signifikan
X2 → Y	H5	0,445	2,865	0,004	Positif dan signifikan
Z → Y	H6	-0,208	1,369	0,171	Negatif dan tidak signifikan
X3 → Z	H7	0,447	3,403	0,001	Positif dan signifikan
X3 → Y	H8	0,025	0,127	0,899	Positif dan tidak signifikan

Tabel 6. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Hipotesis	Original Sample (O)	T-statistics	P Values	Keterangan
X1 → Z → Y	H9	- 0,051	0,942	0,346	Negatif dan tidak signifikan
X2 → Z → Y	H10	-0,036	0,791	0,429	Negatif dan tidak signifikan
X3 → Z → Y	H11	-0,092	1,228	0,198	Negatif dan tidak signifikan

Hasil uji hipotesis menunjukkan:

1. gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk lingkungan kerja. Temuan ini menggambarkan bahwa pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai pihak yang membentuk suasana kerja melalui cara berkomunikasi, memberikan arahan, mengambil keputusan, dan memperlakukan bawahan. Apabila kepemimpinan berjalan dengan baik, karyawan cenderung menilai lingkungan kerja menjadi lebih teratur dan mendukung. Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory, yaitu ketika karyawan menerima perlakuan positif dari atasan, mereka akan membentuk persepsi yang lebih baik terhadap lingkungan kerja.
2. Namun, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi maupun turnover intention. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan dapat memperbaiki persepsi terhadap lingkungan kerja, pengaruhnya

3. belum cukup kuat untuk membentuk keterikatan psikologis karyawan atau menurunkan niat keluar secara langsung. Pada karyawan Gen Z, keputusan untuk bertahan atau keluar kemungkinan tidak hanya ditentukan oleh sosok pemimpin, tetapi juga oleh pertimbangan lain seperti peluang pengembangan diri, pengalaman kerja, kompensasi, kebutuhan ekonomi, dan kesesuaian pekerjaan dengan harapan pribadi.
4. Kompensasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi menjadi faktor penting dalam membentuk keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Kompensasi yang dinilai layak dan adil dapat membuat karyawan merasa kontribusinya dihargai, sehingga meningkatkan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dalam perspektif Herzberg's Two-Factor Theory, kompensasi termasuk dalam hygiene factors yang dapat mencegah ketidakpuasan kerja dan membantu menciptakan kondisi kerja yang lebih stabil.
5. kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima karyawan tidak secara otomatis menurunkan niat untuk keluar. Kondisi tersebut dapat terjadi karena sebagian karyawan tetap bertahan meskipun kompensasi belum sepenuhnya ideal, terutama karena adanya kebutuhan penghasilan dan belum tersedianya alternatif pekerjaan lain yang lebih menjanjikan. Dengan demikian, kompensasi dalam penelitian ini lebih kuat berperan dalam membangun komitmen organisasi dibandingkan secara langsung menekan turnover intention.
6. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention. Secara teoritis, lingkungan kerja yang baik biasanya diharapkan dapat menurunkan keinginan karyawan untuk keluar. Namun, dalam penelitian ini, hasil tersebut dapat dipahami bahwa karyawan yang menilai lingkungan kerja cukup baik belum tentu memiliki keinginan kuat untuk bertahan. Pada karyawan Gen Z, kenyamanan lingkungan kerja mungkin bukan satu-satunya pertimbangan utama. Mereka juga dapat mempertimbangkan jenjang karier, peluang belajar, pengalaman baru, keseimbangan hidup, serta pekerjaan yang lebih sesuai dengan minat dan tujuan pribadi.
7. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dan juga tidak mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, serta kompensasi terhadap turnover intention. Kondisi ini menunjukkan bahwa

8. komitmen organisasi belum menjadi faktor utama yang menjelaskan niat keluar karyawan dalam penelitian ini. Salah satu penyebab yang mungkin adalah mayoritas responden memiliki masa kerja kurang dari enam bulan, sehingga rasa memiliki, loyalitas, dan keterikatan emosional terhadap perusahaan belum terbentuk secara kuat. Dengan kata lain, komitmen organisasi masih berada dalam tahap perkembangan, belum menjadi jangkar yang cukup kokoh untuk menahan niat karyawan mencari peluang lain.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel dalam model belum mampu menjelaskan turnover intention secara kuat. Hal ini terlihat dari rendahnya nilai R-square pada variabel turnover intention. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang lebih dekat dengan karakteristik karyawan Gen Z, seperti kepuasan kerja, pengembangan karier, beban kerja, stres kerja, work-life balance, job insecurity, budaya organisasi, job opportunity, dan job expectation. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan untuk memperkuat sistem kompensasi, meningkatkan kualitas kepemimpinan, memperbaiki lingkungan kerja, serta membangun program onboarding yang lebih terarah bagi karyawan baru agar keterikatan terhadap organisasi dapat terbentuk sejak awal masa kerja.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja pada karyawan Generasi Z di CV Satria Negara Purwakarta. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin baik pula lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kompensasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga kompensasi yang dinilai layak, adil, dan sesuai dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Namun, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, tetapi arah hubungan ini tidak sesuai dengan dugaan awal, sehingga dapat dipahami bahwa lingkungan kerja yang baik belum tentu secara langsung menurunkan niat karyawan untuk keluar. Selain itu, komitmen organisasi tidak terbukti memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention. Temuan ini menunjukkan bahwa turnover intention karyawan Generasi Z di CV Satria Negara Purwakarta kemungkinan lebih

banyak dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti peluang karier, kepuasan kerja, kebutuhan ekonomi, masa kerja, work-life balance, atau keinginan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.

REFERENSI

1. Badan Pusat Statistik. (2021, January 21). *Hasil sensus penduduk (SP2020) pada September 2020*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2021/01/21/1854/hasil-sensus-penduduk--sp2020--pada-september-2020-mencatat-jumlah-penduduk-sebesar-270-20-juta-jiwa-.html>
2. Ekasani, D., & Kuswinarno, M. (2024). Digital-native workforce: Strategi pengembangan SDM untuk Generasi Z. *Kohesi: Jurnal Sains dan Teknologi*, 5(5), 41–50. <https://doi.org/10.3785/kohesi.v5i5.7598>
3. Gallup. (2025). *Global indicator: Employee retention & attraction*. Gallup. <https://www.gallup.com/467702/indicator-employee-retention-attraction.aspx>
4. Gani, N. A., Priharta, A., & Purnamasari, A. (2022). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap turnover intention pada perusahaan tambang di Kalimantan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(2), 579–588. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i2.444>
5. Gunistiyo, Noviyani, D., & Prihadi, D. (2024). *Metodologi penelitian modern: Paduan SmartPLS yang praktis untuk peneliti (Dilengkapi dengan studi kasus)*. Badan Penerbit Universitas Pancasakti Tegal.
6. Itu, Y. F., & Hidayat, A. (2025). Kompensasi dan work-life balance sebagai faktor penentu kepuasan kerja Generasi Z: Studi kasus pada CV. Nika Group. *YUME: Journal of Management*, 8(2), 1569–1583. <https://doi.org/10.37531/yum.v8i2.9402>
7. Jayanti, E. D., & Sartika, F. (2021). Pengaruh kecukupan modal dan penyaluran kredit terhadap profitabilitas dengan risiko kredit sebagai variabel moderasi. *Akuntabel: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 18(4), 713–721. <https://doi.org/10.30872/jakt.v18i4.1048>
8. Krismoko, Suhartono, Soekotjo, S., & Lestari, S. D. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention. *JURNAL LOCUS: Penelitian & Pengabdian*, 3(2), 126–138. <https://doi.org/10.58344/locus.v3i2.2450>
9. Latief, G. A., & Ridloah, S. (2025). Mengurai teka-teki turnover intention Generasi Z: Faktor dan strategi retensi. *Book Chapter Manajemen SDM*, 1, 582–607. <https://bookchapter.unnes.ac.id/index.php/msdm/article/view/378>

10. Rosita, S., Tailonawarmi, F., Musnaini, & Hedriyaldi. (2024). *Buku ajar perilaku organisasi*. WIDA Publishing.
https://repository.unja.ac.id/65484/1/BUKU%20AJAR%20POR%20FULL_SRY_Rosita.pdf
11. Rumawas, W. (2023). *Komitmen organisasional dan perilaku keinginan keluar karyawan*. Unsrat Press.
12. Salsabilla, W. A. (2024, April 17). 69% pekerja Gen Z berencana resign dari pekerjaan mereka saat ini. GoodStats. <https://goodstats.id/article/69-pekerja-gen-z-berencana-untuk-resign-G1qKv>
13. Sugiyono, P. D. (2025). *Metode penelitian kuantitatif* (3rd ed.). Alfabeta.
14. Sukalumba, S. A. P., & Ramli, A. H. (2025). The effect of transformational leadership on turnover intention: The mediating role of work stress and organizational commitment in the retail industry. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(3), 1979–1994.
<https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3516>
15. Sunyoto, D., & Kalijaga, M. A. (2022). *Buku referensi teori pertukaran sosial dalam perilaku kelompok*. Eureka Media Aksara.