

PENGARUH BEBAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN (STUDI KASUS PADA KARYAWAN GENERASI Z DI INDONESIA)

Dinda Riesta Violita¹, Ratna Komala Putri¹

¹ Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, dindariestaviolita@student.telkomuniversity.ac.id

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, ratnakomalaputri@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Karyawan merupakan salah satu aset penting yang dimiliki perusahaan bertujuan untuk target dan tujuan perusahaan. Namun, beban kerja berlebihan yang diperoleh karyawan dapat menurunkan kualitas kerja serta menimbulkan ketidaknyamanan bagi karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, karyawan memerlukan motivasi kerja yang memadai dalam berbagai bentuk eksternal maupun internal untuk mendukung pekerjaan yang dilakukan. Beban kerja yang berlebihan menjadi salah satu faktor yang mendorong karyawan munculnya *Turnover intention*, kondisi ini akan semakin buruk apabila motivasi yang diberikan perusahaan tidak tepat sasaran sehingga dapat menyebabkan tingginya angka *Turnover intention* di dalam perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap *Turnover intention* karyawan generasi Z di Indonesia. Pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang diperoleh dari 190 responden generasi Z yang bekerja di seluruh wilayah Indonesia. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS 4). Hasil penelitian ini menemukan beban kerja termasuk ke dalam kategori rendah, sedangkan motivasi kerja dan *Turnover intention* termasuk ke dalam kategori cukup tinggi. Berdasarkan output SEM-PLS menghasilkan beban kerja (0.168) dan motivasi kerja (0.593) menghasilkan nilai positif dengan T-statistik 2.572 dan 10.374 dengan P-values 0.010 dan 0.000. Menunjukkan bahwa beban kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover intention*. Saran penelitian ini adalah agar perusahaan dapat menyeimbangkan beban kerja dengan waktu yang diberikan dan memberikan motivasi kerja yang tepat atas dengan kebutuhan karyawannya agar menekan angka *Turnover intention* pada karyawan generasi Z.

Kata Kunci- Beban Kerja, Motivasi Kerja, *Turnover Intention*, Generasi Z.

I. PENDAHULUAN

(Brenda, 2024) menyatakan bahwa terdapat 18.423.930 populasi yang sudah bekerja dari jumlah total angkatan kerja sebanyak 22.042.230 populasi. (Santika, 2022) dalam penelitian yang dilakukan jumlah terbanyak yang berpartisipasi dalam Angkatan kerja ada pada tingkat perguruan tinggi dengan total sebesar 82,28 %. Pertumbuhan zaman dan waktu yang mulai berjalan mempengaruhi perubahan umur yang mengharuskan perubahan generasi yang masuk dalam dunia kerja, generasi milenial atau generasi X harus dapat menerima Generasi Z dalam mendominasi populasi sehingga HR harus sudah membuka mata terhadap Generasi Z menurut (Kita Lulus, 2024). Menurut (Wibowo et al., 2024) Generasi Z sebagai generasi baru yang memasuki angkatan kerja memiliki peluang besar dalam perkembangan perusahaan, tetapi timbulnya permasalahan dari jumlah survei mengatakan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan dalam berpindah kerja (*Turnover intention*) pada jangka waktu yang relatif singkat dan tinggi di bandingkan pada generasi sebelumnya.

Pergantian karyawan menjadi tantangan bagi perusahaan swasta maupun milik pemerintah di Indonesia. Meski karyawan di perusahaan milik pemerintah cenderung bertahan karena terdapat jaminan pensiun, keluarnya karyawan berdampak sangat besar pada kinerja perusahaan (Winarno et al., 2022). Menunjukkan bahwa 60.61% Generasi Z tidak berganti pekerjaan dalam waktu 1 tahun tetapi terdapat 49.23% Generasi Z dalam kurun 5 waktu 1-3 tahun mereka berpindah dari pekerjaan sekarang (Rohmah, 2022). Fenomena Generasi Z bekerja di perusahaan dalam waktu singkat menjadi perhatian khusus bagi perusahaan di Indonesia, dengan Generasi Z yang telah mulai mendominasi tenaga kerja dapat memicu organisasi kehilangan karyawan dan terjadi peningkatan biaya rekrutment yang besar serta pelatihan.

Dalam survei yang dilakukan kepada Generasi Z yang telah bekerja menghasilkan bahwa 60% dari mereka memiliki keinginan untuk resign dari perusahaan tempat mereka bekerja (Jakmin, 2024). Hal ini menunjukkan lebih dari setengah responden Generasi Z tersebut memiliki keinginan untuk melakukan resign dengan alasan dan rencana yang berbeda-beda. Mengelola pergantian karyawan merupakan salah satu tantangan besar dalam manajemen SDM, tingginya tingkat turnover sering kali mencerminkan kurangnya efisiensi pengelolaan SDM yang dapat menimbulkan kerugian finansial akibat biaya rekrutmen serta pelatihan tenaga kerja karyawan baru (Rahma Nisa & Dudija, 2024). (Salsabilla, 2024) salah satu alasan pendorong bagi Generasi Z dalam melakukan resign ialah terdapat 26% responden memilih beban kerja terlalu berat. Beban kerja yang terlalu banyak ini bisa menyebabkan karyawan Generasi Z mengalami ketidaknyamanan dalam bekerja di perusahaan, terlebih lagi perusahaan bergantung pada kualitas 7

manusia, sehingga faktor faktor Turnover intention yang dialami pegawai bisa berpengaruh langsung terhadap reputasi dan profitabilitas perusahaan. (Setiawati, 2024) Menunjukkan temuan bahwa Indonesia memiliki jumlah jam kerja yang terbilang pendek jika di bandingkan oleh negara negara lain, hasil ini menjelaskan bahwa Generasi Z kini mengalami putus asa karena mendapat tekanan dari dunia kerja dan lingkungan kerja yang keras mengakibatkan depresi serta stress padahal jam kerja di Indonesia tergolong pendek.

Adapun pandangan tentang karakteristik Generasi Z yaitu menjaga terhadap keberagaman, kesetaraan dan inklusi, keahlian digital, keamanan kerja, daya saing, kemampuan untuk berkolaborasi dan menghasilkan ide bersama menurut Moores dalam (Laka et al., 2024). Kelebihan terus sebut menjadi tantangan bagi generasi z yang membuat perusahaan mendorong dalam perkembangannya seperti teknologi, belajar hal praktis, kolaborasi digital, kerja yang fleksibel, Peduli dan ingin terlibat sosial. Menurut (Windayanti, 2024) yang menyebabkan Generasi Z memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan atau *Turnover intention* yaitu jika karyawan Generasi Z mendapatkan pekerjaan yang berlebihan dari kemampuan yang dimiliki, sehingga karyawan Generasi Z memilih untuk keluar dari pekerjaan tersebut dan mencari pekerjaan yang lebih nyaman.

Menurut (Syahdi et al., 2024) berpendapat Generasi Z tumbuh didunia dengan terhubung oleh teknologi sehingga mempengaruhi dalam motivasi kerja mereka dalam pandangan di tempat kerja. (Salsabilla, 2024) menunjukan beberapa alasan Generasi Z yang dapat mendorong mereka resign dari suatu perusahaan, terdapat salah satu alasan yang menjadi pendorong Generasi Z dalam motivasi ketika bekerja yaitu gaji kurang memuaskan. Pada data badan pusat statistika mayoritas Generasi Z dengan umur 15 – 28 tahun di Indonesia memiliki gaji 1 juta hingga 3 juta per bulan, hal ini menunjukkan bahwa rata rata gaji pemuda 12 Indonesia memiliki gaji di bawah rata rata dari gaji atau upah rata rata karyawan di Indonesia yaitu sebesar 3.3 juta per bulannya. Gaji atau upah menjadi salah satu faktor dalam mendorong karyawan Generasi Z dalam bekerja agar tidak terjadi resign dari pekerjaan (Annur, 2023).

Dalam pra survey yang dilakukan peneliti bahwa keamanan kerja, motivasi intrinsik dan ekstrinsik menjadi motivasi tertinggi yang didapat karyawan. menurut motivasi intrinsik dan ekstrinsik memiliki dampak negative dalam niat karyawan untuk keluar, sehingga motivasi yang tinggi dapat berkontribusi dalam penurunan tinggat niat karyawan dalam meninggalkan pekerjaan (Miao et al., 2020). Terdapat turunan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik memiliki pendorong Generasi Z untuk resign bila tidak terpenuhi, (Salsabilla, 2024) menunjukkan bahwa 41% karyawan merasa gaji kurang memuaskan, 26% merasa tidak diapresiasi, 25% tidak memiliki jalur karir, dan 20% tidak cocok dengan atasan. Hal ini menunjukkan bahwa alasan Generasi Z resign kebanyakan berasal dari motivasi atau dukungan yang diperoleh karyawan didapat dari perusahaan, sehingga perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan motivasi karyawan agar menurunkan resign pada karyawan Generasi Z.

Hal ini menunjukan bahwa bentuk motivasi sangat lah penting dalam proses kerja karyawan agar berjalan dan sesuai dengan yang perusahaan inginkan. perusahaan perlu pengumpulan serta pembelajaran sebagai langkah awal dalam pengelolaan yang selanjutnya dimanfaatkan untuk pencapaian tujuan bisnis perusahaan (Winarno et al., 2021). Mempertahankan sumber daya manusia bukanlah hal mudah sehingga pengembangan sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan kapasitas dan kualitas organisasi menjadi tanggung jawab Bersama (Pratiwi & Sary, 2023).

Pada penelitian yang dilakukan berfokus pada karyawan Generasi Z di Indonesia. Generasi Z di Indonesia termasuk kedalam jumlah angkatan kerja terbanyak di indonesia sehingga terjadi penemuan faktor atau karakter lain yang dapat mempengaruhi *Turnover intention* karyawan Generasi Z, sehingga membantu menjadi masukan terhadap perusahaan dalam memahami Generasi Z untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan penjelasan dalam latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan dengan tujuan apakah faktor faktor yang dimiliki Generasi Z dapat berpengaruh terhadap beban kerja dan memotivasi generasi Z dalam *turnover intention* karyawan.

II. TINJAUAN LITERATUR

2.1 Manajemen sumber daya manusia

Menurut (Sakti et al., 2023: 2) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pengolahan tenaga kerja yang diimplementasikan sejalan dengan tugas-tugas didalam perusahaan seperti perencanaan SDM, pengembangan SDM, seleksi serta rekrutment, peningkatan serta perencanaan karir, dan penyerahan kompetensi dan manufaktur. Manajemen sumber daya manusia ialah tahapan merencanakan permintaan sumber daya manusia, melalui analisis keperluan, melakukan proses seleksi yang benar dan transparan, menempatkan calon karyawan sesuai dengan kemampuan mereka, dan melakukan evaluasi kinerja mereka demi mencapai target organisasi atau entitas bisnis (Prahendratno et al., 2023: 2). Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam berbagai masalah yang berkaitan dengan karyawan, karyawan, manajer, buruh, serta tenaga kerja lain sebagai ruang lingkup untuk mendukung kegiatan perusahaan atau organisasi agar meraih target yang telah ditetapkan (Masram & Mu'ah, 2023: 2).

2.2 Perilaku Organisasi

Menurut (Ayyubi et al., 2024: 1) perilaku Organisasi merupakan sebuah pengetahuan pembelajaran tentang dampak individu, kelompok, serta struktur pada perilaku organisasi yang memiliki guna menyelidiki dengan maksud guna mengaplikasikan pengetahuan semacam nya untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

2.3 Beban Kerja

Menurut (Mahawati et al., 2021: 4) beban kerja yaitu sebuah pengukuran jumlah pekerjaan baik secara fisik maupun mental yang di bebaskan oleh pekerjaan menjadi kewajibannya, setiap pekerjaan yang didapat seseorang sudah menjadi bebannya masing-masing dan kemampuannya untuk menyelesaikan beban kerjanya yang memiliki banyak jenisnya seperti mental, fisik, ataupun sosial.

2.4 Motivasi Kerja

Menurut (Bambang et al., 2020) motivasi kerja merupakan hal bisa menghasilkan dorongan dan motivasi dalam kerja individu ataupun kelompok pada pekerjaan bertujuan demi mencapai tujuan, motivasi kerja menjadi penambah tenaga untuk bekerja atau mengelola aktivitas aktivitas saat bekerja.

2.5 Turnover intention

Menurut (Robbins & Judge, 2018) *Turnover intention* merupakan niat individu maupun keinginan dalam meninggalkan pekerjaan dari organisasi atau perusahaan tempat bekerja, dengan merujuk pada tingkat keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan ataupun keluar dari organisasi dalam jangka waktu tertentu.

2.6 Kerangka Pemikiran

Teori Koesomowidjojo (Koesomowidjojo et al., 2017) Beban Kerja (X1):

1. Kondisi kerja
2. Penggunaan jam kerja

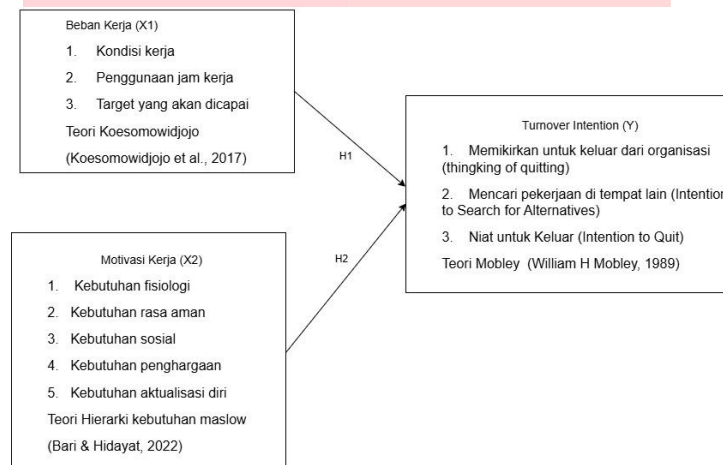
3. Target yang akan dicapai

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (Bari & Hidayat, 2022) Motivasi Kerja (X2):

1. Kebutuhan fisiologi
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan penghargaan
5. Kebutuhan aktualisasi diri

Teori Mobley (William H Mobley, 1989) *Turnover intention* (Y):

1. Memikirkan untuk keluar dari organisasi (*thinking of quitting*)
2. Mencari pekerjaan di tempat lain (*Intention to Search for Alternatives*)
3. Niat untuk Keluar (*Intention to Quit*)



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran
Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan dimensi indikator yang digunakan diatas, menghasilkan beberapa hipotesis yang saling berhubungan, berikut hipotesis yaitu:

H1 : Beban Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap *Turnover intention* karyawan Generasi Z di Indonesia

H2 : Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap *Turnover intention* karyawan Generasi Z di Indonesia

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian yang di lakukan menggunakan metode kuantitatif berstandarkan pada filsafat positivisme untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z di Indonesia. Penelitian yang dilakukan menggunakan penelitian deskriptif. Tujuan penelitian deskriptif adalah sebuah penelitian dalam memberikan Gambaran umum mengenai suatu populasi atau subjek yang diselidiki (Wailan et al., 2021). Variabel yang digunakan pada penelitian terbagi menjadi variabel Independen yaitu Beban Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) dan Variabel Dependen yaitu *Turnover intention* (Y). Data yang terkumpul dari penyebaran kuesioner terhadap populasi karyawan generasi Z di Indonesia adalah sebesar 190 sampel responden. Penelitian ini menggunakan skala likert dalam pengukuran perhitungan. (Sugiyono, 2022: 152) skala likert digunakan untuk mengukur suatu sikap, pendapat, dan pandangan dari individu atau kelompok tentang fenomena sosial yang terjadi. Pengumpulan data dilakukan menggunakan dua sumber yaitu sumber primer dan sumber sekunder. Teknik Analisis Data yang di lakukan menggunakan Analisis Deskriptif dengan aplikasi Structural Equation Model SEM-PLS (*Partial Least Square*) untuk pengujian outer model, pengukuran model struktural (*inner model*), uji validitas dan reliabilitas.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Uji Reliabilitas

Dari hasil pengujian data yang dilakukan memperoleh nilai Beban kerja, Motivasi Kerja, dan *Turnover intention* pada hasil masing masing variabelnya >0.70 sehingga variabel laten pada penelitian ini menghasilkan nilai cronbach's alpha dan *composite reliability* masuk dalam kriteria terpenuhi (reliabel).

Tabel 4.1 Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability	Keputusan
Beban kerja	0.952	0.954	Tepenuhi (Reliabel)
Motivasi Kerja	0.963	0.965	Tepenuhi (Reliabel)
Turnover intention	0.953	0.954	Tepenuhi (Reliabel)

Sumber: Data Olah Peneliti, 2025

4.2 Uji Validitas

Dari hasil pengujian data yang dilakukan menghasilkan nilai AVE pada variabel beban kerja, motivasi kerja, dan *Turnover intention* memiliki hasil >0.50 atau sudah memenuhi kriteria pada nilai AVE, sehingga ketiga variabel tersebut memiliki menghasilkan nilai AVE masuk dalam kriteria terpenuhi (reliabel).

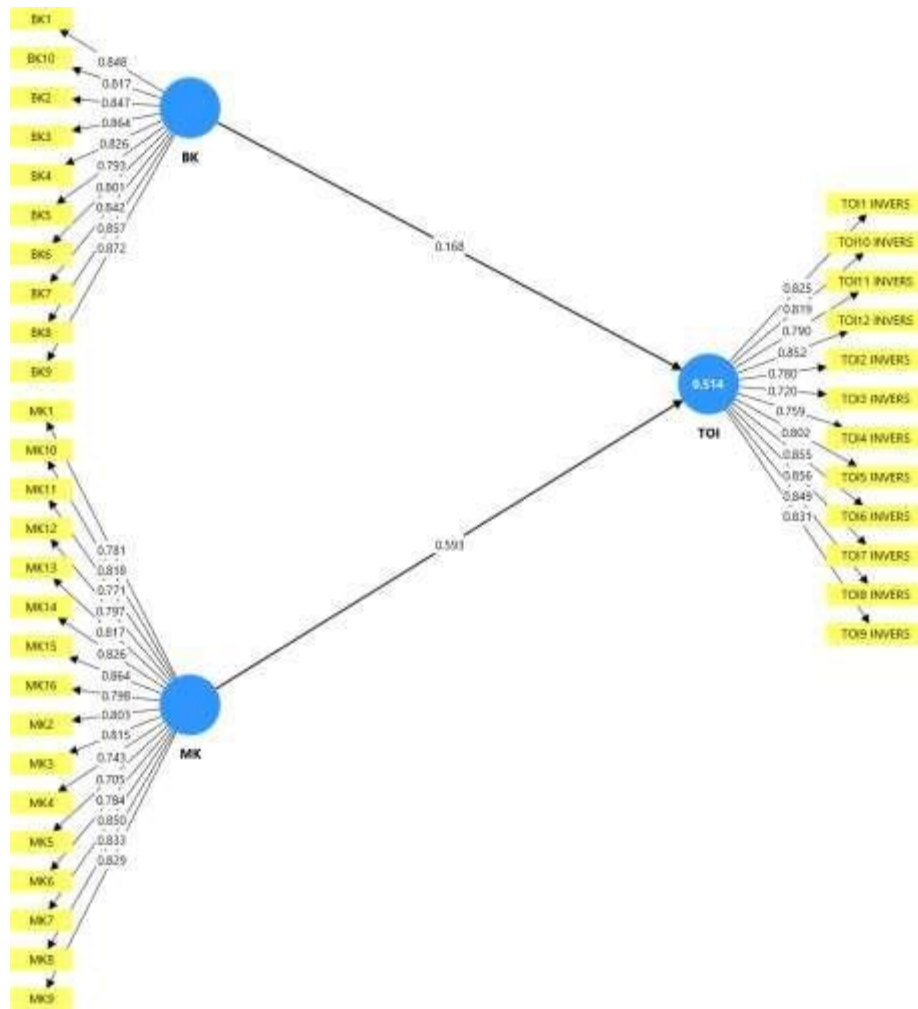
Tabel 4.2 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Beban kerja	0.701	Terpenuhi
Motivasi Kerja	0.645	Terpenuhi
Turnover intention	0.660	Terpenuhi

Sumber: Data Olah Peneliti, 2025

4.3 Uji Pengukuran Outer Model

Proses pengujian ini memungkinkan kita untuk menjelaskan keterkaitan antara setiap indikator dengan variabel laten. Selain itu, evaluasi ini juga berfungsi untuk menilai validitas dan reliabilitas dari pengukuran yang dilakukan (Duryadi, 2021).



Gambar 4.1 Outer Model
 Sumber: Data Olah Peneliti, 2025

4.3.1 Convergent Validity

Tabel 4.3 Loading Factor

BEBAN KERJA (X1)		KETERANGAN	MOTIVASI KERJA (X2)		KETERANGAN	TURNOVER INTENTION (Y1)		KETERANGAN
BK1	0.848	VALID	MK1	0.781	VALID	TO11 INVERS	0.825	VALID
BK2	0.847	VALID	MK2	0.803	VALID	TO12 INVERS	0.780	VALID
BK3	0.864	VALID	MK3	0.815	VALID	TO13 INVERS	0.720	VALID
BK4	0.826	VALID	MK4	0.743	VALID	TO14 INVERS	0.759	VALID
BK5	0.793	VALID	MK5	0.705	VALID	TO15 INVERS	0.802	VALID
BK6	0.801	VALID	MK6	0.784	VALID	TO16 INVERS	0.855	VALID
BK7	0.842	VALID	MK7	0.850	VALID	TO17 INVERS	0.856	VALID
BK8	0.857	VALID	MK8	0.833	VALID	TO18 INVERS	0.849	VALID
BK9	0.872	VALID	MK9	0.829	VALID	TO19 INVERS	0.831	VALID
BK10	0.817	VALID	MK10	0.818	VALID	TO110 INVERS	0.819	VALID
			MK11	0.771	VALID	TO111 INVERS	0.790	VALID
			MK12	0.797	VALID	TO112 INVERS	0.852	VALID
			MK13	0.817	VALID			
			MK14	0.826	VALID			
			MK15	0.864	VALID			
			MK16	0.798	VALID			

Sumber: Data Olah Peneliti, 2025

Pada hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel beban kerja, motivasi kerja, dan *Turnover intention* memiliki hasil loading factor >0.70 , sehingga menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel yang digunakan dalam penelitian adalah valid.

4.3.2 Discriminant Validity

Tabel 4.4 Cross Loading

	BK	MK	TOI
BK1	0.848	0.589	0.509
BK10	0.817	0.583	0.506
BK2	0.847	0.557	0.455
BK3	0.864	0.545	0.467
BK4	0.826	0.551	0.481
BK5	0.793	0.571	0.415
BK6	0.801	0.522	0.426
BK7	0.842	0.512	0.436
BK8	0.857	0.588	0.521
BK9	0.872	0.595	0.501
MK1	0.524	0.781	0.543
MK10	0.545	0.818	0.588
MK11	0.478	0.771	0.429
MK12	0.521	0.797	0.518
MK13	0.525	0.817	0.548
MK14	0.528	0.826	0.550
MK15	0.579	0.864	0.626
MK16	0.596	0.798	0.582
MK2	0.551	0.803	0.652
MK3	0.550	0.815	0.552
MK4	0.489	0.743	0.488
MK5	0.427	0.705	0.485
MK6	0.532	0.784	0.585
MK7	0.564	0.850	0.597
MK8	0.571	0.833	0.649
MK9	0.612	0.829	0.602
TOI1 INVERS	0.480	0.548	0.825
TOI10 INVERS	0.445	0.566	0.819
TOI11 INVERS	0.373	0.535	0.790
TOI12 INVERS	0.481	0.597	0.852
TOI2 INVERS	0.366	0.561	0.780
TOI3 INVERS	0.496	0.592	0.720
TOI4 INVERS	0.559	0.655	0.759
TOI5 INVERS	0.419	0.488	0.802
TOI6 INVERS	0.557	0.605	0.855
TOI7 INVERS	0.472	0.577	0.856
TOI8 INVERS	0.423	0.552	0.849
TOI9 INVERS	0.391	0.560	0.831

Sumber: Data Olah Peneliti, 2025

Pada hasil penelitian mengenai cross loading menunjukkan hasil bahwa seluruh nilai pada indikatornya masing masing memiliki nilai di atas >0.70, dapat disimpulkan bahwa variabel beban kerja, motivasi kerja, dan *Turnover intention* pada penelitian ini menunjukkan hasil yang valid.

Tabel 4.5 Fornell-Larcker Criterion

	Beban kerja	Motivasi Kerja	<i>Turnover intention</i>
Beban kerja	0.837		
Motivasi Kerja	0.672	0.803	
<i>Turnover intention</i>	0.566	0.706	0.813

Sumber: Data Olah Peneliti, 2025

Hasil pengujian menggunakan SemPLS dengan skor akar kuadrat AVE > korelasi antar variabel. menunjukkan hasil bahwa setiap variabel laten yang dihasilkan oleh variabel beban kerja, motivasi kerja, serta *Turnover intention* memiliki korelasi memiliki nilai dibawah AVE, sehingga nilai Fornell-Larcker Criterion yang di hasilkan dinyatakan valid.

Tabel 4.6 Heterotrait-Monotrait Rasio (HTMT)

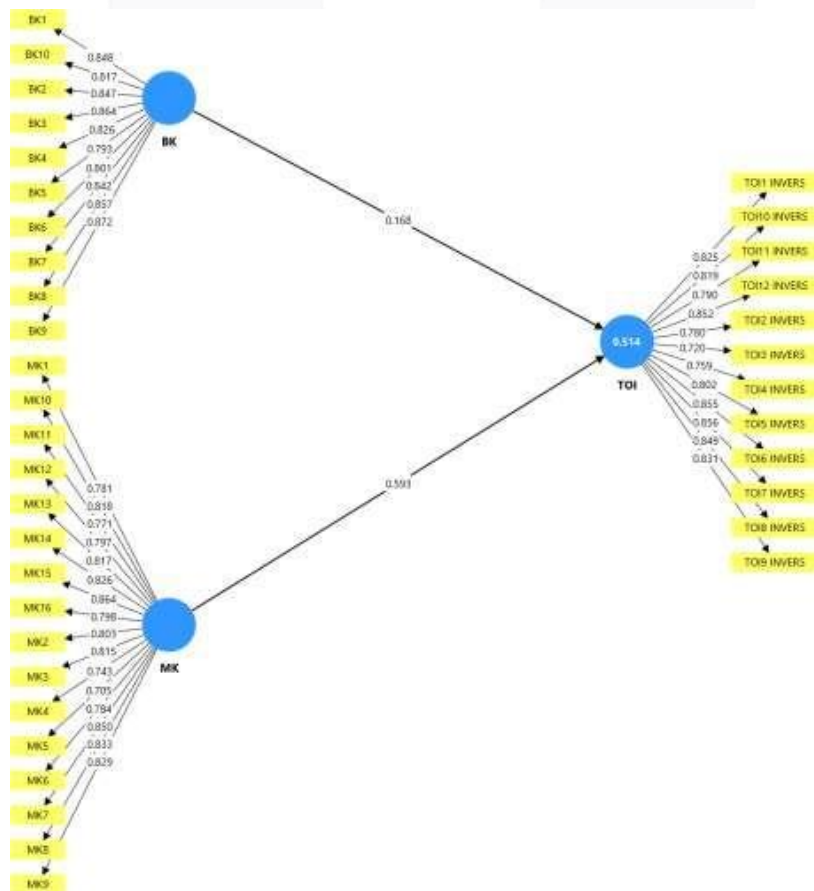
	Beban kerja	Motivasi Kerja	<i>Turnover intention</i>
Beban kerja			
Motivasi Kerja	0.698		
<i>Turnover intention</i>	0.586	0.727	

Sumber: Data Olah Peneliti, 2025

Hasil bahwa setiap variabel laten yang dihasilkan oleh variabel beban kerja, motivasi kerja, dan *Turnover intention* memiliki korelasi dengan nilai <90, sehingga nilai HTMT yang di hasilkan dinyatakan valid.

4.4 Uji Inner Model

(Duryadi, 2021) Penilaian terhadap inner model atau model struktural dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai R-Square, koefisien jalur (path coefficient), kecocokan model, dan relevansi prediksinya.



Gambar 4.1 Inner Model

Sumber: Data Olah Peneliti, 2025

Tabel 4.7 R-Square

	R-square	R-square adjusted
<i>Turnover intention</i>	0.514	0.509

Sumber: Data Olah Peneliti, 2025

Pada hasil penelitian mengenai menunjukkan nilai SRMR sebesar 0.055 atau dinyatakan perfect fit, sehingga model pada penelitian yang di lakukan layak untuk menguji dalam hipotesis penelitian. Pada nilai NFI menunjukkan hasil sebesar 0.816 atau dinyatakan bahwa model pada penelitian ini memiliki hasil kecocokan yang sangat baik. Dari hasil Model Fit yang dihasilkan maka dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini sudah memenuhi kriteria dan sesuai sehingga model bisa digunakan dengan baik dalam menggambarkan hubungan antar variabel tersebut.

Tabel 4.8 Q2 Predictive Relevant

Variabel	SSO	SSE	Q² (=1-SSE/SSO)
Beban Kerja	1900.000	1900.000	
Motivasi Kerja	3040.000	3040.000	
<i>Turnover intention</i>	2280.000	1530.115	0.329

Sumber: Data Olah Peneliti, 2025

Pada hasil penelitian menunjukkan nilai Q Square dengan hasil nilai diatas 0. Jika nilai Q Square > 0 maka menunjukkan model tersebut memiliki predictive relevance yang baik, sehingga model yang digunakan lebih efektif dalam memprediksi variabel dependen dengan nilai 0.329 yang masuk kedalam kategori pengaruh moderat.

Tabel 4.9 Model Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.055	0.055
NFI	0.816	0.816

Sumber: Data Olah Peneliti, 2025

Pada hasil penelitian menunjukkan nilai SRMR sebesar 0.055 atau dinyatakan perfect fit, sehingga model pada penelitian yang di lakukan layak untuk menguji dalam hipotesis penelitian. Pada nilai NFI menunjukkan hasil sebesar 0.816 atau dinyatakan bahwa model pada penelitian ini memiliki hasil kecocokan yang sangat baik. Dari hasil Model Fit yang dihasilkan maka dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini sudah memenuhi kriteria dan sesuai sehingga model bisa digunakan dengan baik dalam menggambarkan hubungan antar variabel tersebut.

4.5 Uji Hipotesis

Tabel 4.10 Path Coefficients

	Path coefficients
Beban Kerja -> <i>Turnover intention</i>	0.168
Motivasi Kerja -> <i>Turnover intention</i>	0.593

Sumber: Data Olah Peneliti, 2025

Pada hasil penelitian mengenai path coefficients dijelaskan sebagai berikut:

- Variabel beban kerja memiliki hasil hubungan searah dengan *Turnover intention* karena path coefficients memiliki nilai positif sebesar 0.168. Dari hasil tersebut dapat diidentifikasi bahwa semakin tinggi beban kerja yang didapat Generasi Z maka tingkat *Turnover intention* akan tinggi juga.
- Variabel motivasi kerja memiliki hasil hubungan searah dengan *Turnover intention* karena path coefficients memiliki nilai positif sebesar 0.593. Dari hasil tersebut dapat diidentifikasi bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang didapat Generasi Z maka tingkat *Turnover intention* akan tinggi juga.

Tabel 4.11 Hasil Sigfinifikasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standar deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Beban Kerja -> <i>Turnover intention</i>	0.168	0.169	0.065	2.572	0.010
Motivasi Kerja -> <i>Turnover intention</i>	0.593	0.596	0.057	10.374	0.000

Sumber: Data Olah Peneliti, 2025

Dalam hasil pengujian yang dilakukan nilai T-Statistik sebesar $2.572 > 1.96$ dan P-Value sebesar $0.010 > 0.05$ serta path coefficients sebesar 0.168 maka hipotesis diterima. Dalam hasil pengujian yang dilakukan nilai T-Statistik sebesar $10.374 > 1.96$ dan P-Value sebesar $0.000 < 0.05$ serta path coefficients sebesar 0.593 maka hipotesis diterima.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Analisis Beban Kerja Karyawan Generasi Z di Indonesia

Hasil tersebut dapat dilihat dari nilai keseluruhan pada variabel beban kerja yaitu sebesar 70.7%, nilai tersebut pada garis kontinum berada pada skor rendah. persentase terendah ada pada target yang akan dicapai sebesar 69.8%. pesentase tertinggi ada pada kondisi kerja dengan persentase 71.3%. hal ini sejalan pada penelitian oleh (Setianto et al., 2022) cara untuk menurunkan tingkat beban kerja yaitu perusahaan perlu melakukan evaluasi mengenai sistem target agar menemukan masalah yang mengakibatkan karyawan tidak dapat memenuhi target tersebut sehingga perusahaan perlu menyesuaikan kapasitas karyawannya. hal ini juga sejalan oleh penelitiannya menerangkan bahwa kondisi karyawan dan perilaku karyawan menjadi suatu faktor penentu dalam kinerja suatu perusahaan, sehingga peristiwa ketika kinerja perusahaan berjalan dengan baik tetapi kondisi karyawan dan perilaku karyawan yang tidak baik dapat mengakibatkan karyawan tersebut melakukan *Turnover intention*.

4.6.2 Analisis Motivasi Kerja Karyawan Generasi Z di Indonesia

Hasil tersebut dapat dilihat dari nilai keseluruhan pada variabel motivasi kerja yaitu sebesar 66.1%, nilai tersebut pada garis kontinum berada pada skor cukup tinggi. persentase terendah ada pada Kebutuhan Sosial sebesar 64.9%, pesentase tertinggi ada pada Kebutuhan Aktualisasi Diri dengan persentase 66.5%. hal ini sejalan pada penelitian oleh (Antara et al., 2024) motivasi kerja dapat dilakukan oleh beberapa cara oleh perusahaan seperti pemenuhan kebuthan dasar karyawan, membangun komunikasi yang baik antara karyawan dan atasan, menyelenggarakan kegiatan bersama yang dapat mempererat hubungan kerja, memberikan bimbingan dan konseling, serta memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi. (Bimaputra & Parwoto, 2020)menjelaskan bahwa motivasi yang di pengaruhi oleh kebutuhan prestasi dan kebutuhan afiliasi akan dapat menurunkan *Turnover intention*.

4.6.3 Analisis *Turnover intention* Karyawan Generasi Z di Indonesia

Hasil tersebut dapat dilihat dari nilai keseluruhan pada variabel *Turnover intention* yaitu sebesar 61.2%, nilai tersebut pada garis kontinum berada pada skor cukup tinggi. persentase tertinggi ada pada Niat Untuk Keluar (*Intention To Quit*) sebesar 61.2%, hal ini menunjukkan bahwa karyawan generasi Z memiliki keinginan yang nyata untuk keluar dari pekerjaan saat ini yang cukup tinggi. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Noeary et al., 2020) menjelaskan bahwa *Turnover intention* dalam perusahaan tidak terjadi secara mendadak, melainkan adanya muncul niat atau keinginan individu dalam perusahaan yang ingin mencari pekerjaan lain dan menjadi tanda awal yang mengindikasikan potensi terjadinya *Turnover intention*. Menurut (Putra & Kartika, 2023) karyawan yang merasa memiliki motivasi yang tinggi mendapat dukungan, dan menghadapi beban kerja yang terkendali dengan baik akan cenderung setia dan tetap bekerja di perusahaan.

4.6.4 Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan Generasi Z di Indonesia

Hasil analisis yang dilakukan di SmartPLS menunjukkan bahwa path coefficient antara variabel beban kerja dan *Turnover intention* sebesar 0.168. Hasil uji bootstrapping menunjukkan T-Value memiliki pengaruh $2.572 > 1.96$ (tingkat signifikan 0.05) dan P-Value sebesar 0.010 maka menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap *Turnover intention* adalah signifikan. Selaras dengan studi terdahulu oleh (Putra & Kartika, 2023) menunjukkan temuan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap *Turnover intention*. Dan juga didukung oleh penelitian (Setianto et al., 2022) terdapat hubungan positif beban kerja memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap *Turnover intention* pada pekerjaan.

4.6.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan Generasi Z di Indonesia

Hasil analisis yang dilakukan di SmartPLS menunjukkan bahwa path coefficient antara variabel motivasi kerja dan *Turnover intention* sebesar 0.593. Hasil uji bootstrapping menunjukkan T-Value memiliki pengaruh $10.374 > 1.96$ (tingkat signifikan 0.05) dan P-Value sebesar 0.000 maka menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap *Turnover intention* adalah signifikan. Sejalan terhadap penelitian terdahulu oleh (Agustiani & Ridlwan Muttaqin, 2023) menghasilkan bahwa adanya hubungan positif serta signifikan dari motivasi kerja terhadap *Turnover intention*. Dan juga didukung oleh penelitian (Putra & Kartika, 2023) menunjukkan hasil bahwa motivasi karyawan dalam perusahaan berpengaruh positif serta signifikan terhadap *Turnover intention* di perusahaan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja Generasi Z di Indonesia tergolong rendah 70,7%, sementara motivasi kerja dan *Turnover intention* berada pada kategori cukup tinggi masing-masing sebesar 66,1% dan 61,2%. Terdapat hubungan positif antara beban kerja dan *Turnover intention*, artinya semakin tinggi beban kerja, maka semakin tinggi pula keinginan untuk berpindah kerja. Selain itu, motivasi kerja juga berhubungan positif dengan *Turnover intention*, yang berarti semakin tinggi motivasi kerja, semakin besar pula kemungkinan karyawan untuk memiliki keinginan berpindah kerja.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian pada temuan yang didapat, perusahaan perlu mengevaluasi penyesuaian beban kerja agar sesuai dengan waktu yang tersedia, serta memberikan pelatihan, pengarahan, dan pendampingan yang terstruktur, diikuti dengan penerapan motivasi yang tepat sesuai kebutuhan karyawan seperti peningkatan standar keamanan, mendorong kerja sama tim yang efektif, membangun komunikasi yang baik, dan menciptakan hubungan kerja yang positif di lingkungan perusahaan.

REFERENSI

- Agustiani, S. Y. S., & Ridlwan Muttaqin. (2023). Pengaruh Self Efficacy, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Karyawan (Survei Pada PT Bank Woori Saudara Indonesia 1906 Tbk Kantor Cabang Diponegoro Bandung). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(6), 2581–2590. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i6.1750>
- Annur, C. M. (2023). Ini Faktor yang Membuat Gen Z Resign dari Tempat Kerja. *Databoks.Katadata.Co.Id*.
- Antara, I. P. C. W., Widiantra, I. M., Fakhrurozi, R. N., & Suidarma, I. M. (2024). Analisis Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan di Klapa Resort. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 9(1), 33–45. <https://doi.org/10.38043/jimb>
- Ayyubi, I. I. Al, Harjanti, W., Sumaryono, R., Lestari, S., Rahayu, S., Herdijanto, T., Junitasari, Amir, J., Pertiwi, S. D., Margono, D. A., Wardhani, P. S., Bukhori, H. A., Frianto, A., Mamengko, R. P., Yulianti, R., Angriyani, D., & Bakar, R. M. (2024). *Perilaku Organisasi* (M. Silalahi, Ed.). Publisher: CV. Future Science.
- Bambang, S., Masrunik, E., & Rizal, M. (2020). *Motivasi Kerja dan Gen Z: Teori dan Penerapan*.
- Bari, A., & Hidayat, R. (2022). *Teori Hirarki Kebutuhan Maslow Terhadap Keputusan Pembelian Merek Gadget*. <http://jurnal.um-palembang.ac.id/motivasi>

- Bimaputra, A., & Parwoto. (2020). *Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intentions (Studi Kasus pada PT. ABC)*.
- Brenda, P. (2024). Benarkah Gen Z Susah Cari Kerja? *Kumparan.Com*.
- Duryadi. (2021). *Metode Penelitian Ilmiah. Metode Penelitian Empiris Model Path Analysis dan Analisis Menggunakan SmartPLS*. Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik .
- Jakmin. (2024). Berapa Persen Gen Z yang Berencana untuk Resign? *Jakpat.Net*.
- kita lulus. (2024). 10 Tips Merekrut Gen Z yang Harus Dipahami HR - KitaLulus. *Kitalulus.Com*.
- Koesomowidjojo, Suci, & R.Mar'ih. (2017). *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja*. Raih asa sukses.
- Laka, L., Darmansyah, R., Judijanto, L., Lase, J. F., Haluti, F., Kuswanti, F., & Kalip, K. (2024). *Pendidikan Karakter Gen Z Di Era Digital* (Sepriano, Ed.). PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Fani, P. P. R. T., Sari, A. P., Fitriyatinur, R. A. S. Q., Sesilia, A. P., Dewi, I. M. I. K., & Bahri, S. (2021). *Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja*.
- Masram, & Mu'ah. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Daya Saing*. PT. RajaGrafindo Persada-Rajawali Pers.
- Miao, S., Rhee, J., & Jun, I. (2020). How much does extrinsic motivation or intrinsic motivation affect job engagement or turnover intention? A comparison study in China. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093630>
- Noeary, S. A., Purnomo, A. K., & Waruwu, F. (2020). Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh stres kerja terhadap niat keluar. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(1), 31–40. <https://doi.org/10.28932/jmm.v20i1.2752>
- Prahendratno, A., Pangarso, A., Siswanto, A., Setiawan, Z., Sepriano, S., Munizu, M., Purwoko, P., Simarmata, N., Pramuditha, P., Syamil, A., Larasati, R. A., & Solehati, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kumpulan Teori & Contoh Penerapannya*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Pratiwi, I. D., & Sary, F. P. (2023). The Effect Of Career Development, Organizational Culture On Job Satisfaction And Its Impact On Turnover Intention At Pt Xyz Bandung. In *International Journal of Science*. <http://ijstm.inarah.co.id1211>
- Putra, K. A. A. S. K., & Kartika, I. M. (2023). *Pengaruh Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja Terhadap Turnover intention pada PT. Industri Jamu Borobudur Cabang Bali*.
- Rahma Nisa, S., & Dudija, N. (2024). *International Journal of Current Science Research and Review The Influence of Non-Physical Work Environment, Work-Life Balance, and Work Discipline on Employee Turnover Intention: A Quantitative Study of Employees at PT Bhumi Phala Perkasa*. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i11-40>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salameba Empat.
- Rohmah, F. N. (2022). Perkara Pekerjaan Ideal, Gen Z dan Milenial Sampingkan Gaji. *Tirto.Id*.
- Sakti, D. P. B., Simamora, R. B., Karim, A., Arnida, Nurmayanti, S., Alhamidi, E. M. A., Abidin, N., Siregar, B. G., Darsana, I. M., Mitrin, A., Salijah, E., Mayliza, R., & Sinaga, T. M. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. CV. Intelektual Manifes Media.
- Salsabilla, W. A. (2024). 69% Pekerja Gen Z Berencana Resign dari Pekerjaan Mereka Saat Ini. *Goodstats.Id*.
- Santika, E. F. (2022). Jebolan Perguruan Tinggi Mendominasi Partisipasi Angkatan Kerja pada 2022. *Databoks.Katadata.Co.Id*.
- Setianto, C. I., Hadi, S. P., Hermani, A., & Seno, D. (2022). Pengaruh Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang. In *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis: Vol. X (Issue 3)*.
- Setiawati, S. (2024). Gen Z Mudah Depresi Padahal Jam Kerja RI Paling Dikit se ASEAN . *Www.Cnbcindonesia.Com*.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Manajemen* (1st ed.). ALFABETA. CV.
- Syahdi, M. G., Sugiarti, R., & Suhariadi, F. (2024). *Motivasi Kerja Generasi Z Kajian Literatur*. 8.
- Wailan, R. R., Kojo, C., & Taroreh, R. N. (2021). *Pengaruh Karakteristik Individu Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Esta Group Jaya Manado The Influence Of Individual Characteristics And Work Facilities On Employee Performance At Pt Esta Group Jaya Manado*. 9(2), 287–296.
- Wibowo, F., Sosilowati, E., & Setiawan, A. A. (2024). Fenomena turnover intention pada Generasi Z dalam revolusi industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 313–325. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1120>
- William H Mobley. (1989). *Pergantian karyawan: sebab-akibat dan pengendaliannya*. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Winarno, A., Prasetyo, A. P., Dudija, N., Pratami, C. N., & Liu, R. (2021). The impact of perceived organizational support on knowledge sharing: A meditation analysis through an sem approach. *Journal of Eastern European*

and Central Asian Research, 8(4), 570–584. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v8i4.723>

Winarno, A., Prasetyo, A. P., Lutfurrahman, B. S., & Wardhani, S. K. (2022). The link between perceived human resource practices, perceived organisational support and employee engagement: A mediation model for turnover intention. *SA Journal of Human Resource Management*, 20. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1802>

Windayanti. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Z di Jabodetabek. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 1, 574–480. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13143839>