

ANALISIS BEBAN KERJA SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN TURNOVER INTENTION PADA GENERASI Z DI KOTA DENPASAR

[Analysis of Workload and Its Effect On Job Satisfaction and Turnover Intention Among Generation Z in Denpasar City]

Ni Putu Maydina Putri Sinta Utami^{1)*}, I Wayan Siwantara²⁾, I Putu Yoga Laksana³⁾

Politeknik Negeri Bali

maydinaputrisintau@gmail.com (corresponding)

ABSTRAK

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dalam keberlangsungan suatu perusahaan. Khususnya pada generasi muda seperti Generasi Z, pengelolaan SDM yang baik diperlukan untuk menjaga stabilitas dan efektivitas kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*, serta peran mediasi dari kepuasan kerja pada Generasi Z di Kota Denpasar. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 216 orang yang termasuk dalam kategori usia produktif Generasi Z. Hasil pengujian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* secara signifikan, namun dengan efek mediasi yang tergolong lemah ($VAF = 17,6\%$). Penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja yang tepat dapat menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja, terutama melalui peningkatan kepuasan kerja.

Kata kunci: Beban kerja; Kepuasan kerja; Turnover intention; Generasi Z; PLS-SEM

ABSTRACT

Human resources (HR) are essential assets for the sustainability of a company. Particularly for the younger workforce, such as Generation Z, proper HR management is crucial to maintain work stability and efficiency. This study aims to analyze the effect of workload on job satisfaction and turnover intention, as well as the mediating role of job satisfaction among Generation Z in Denpasar City. This research is a descriptive quantitative study using the *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) approach. The sample consisted of 224 respondents categorized as productive-age Generation Z. The results show that workload has a negative and significant effect on job satisfaction, and a positive and significant effect on turnover intention. Job satisfaction also has a negative and significant effect on turnover intention. Moreover, job satisfaction is proven to mediate the effect of workload on turnover intention significantly, although the mediating effect is considered weak ($VAF = 17.6\%$). This study highlights that proper workload management can reduce employees' intention to leave, particularly by improving their job satisfaction.

Keywords: Workload, Job satisfaction, Turnover intention, Generation Z, PLS-SEM

PENDAHULUAN

Dunia bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk mempertahankan karyawan yang unggul sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia kini dipandang sebagai aset utama serta modal strategis yang memiliki peranan penting dalam membantu perusahaan atau organisasi mencapai target dan tujuannya. Dibandingkan dengan sumber daya yang lain, SDM memberikan pengaruh yang lebih signifikan pada efektivitas suatu organisasi. Karena seberapa baik sumber daya dikelola sangat bergantung pada seberapa baik sumber daya manusia dikelola (Nurmalasari & Karimah 2020). Maka dari itu, pengelolaan yang tepat terhadap SDM menjadi kunci bagi keberlanjutan dan kesuksesan suatu perusahaan.

Namun, dalam kenyataannya banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan yang kompeten. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya atau merasa terbebani oleh tugas sering kali dampaknya bisa merugikan perusahaan, misalnya bertambahnya biaya untuk merekrut dan melatih karyawan baru, turunnya tingkat produktivitas, serta terganggunya kelancaran operasional perusahaan. Fenomena ini dikenal dengan istilah *turnover intention* yang menjadi tantangan utama yang harus perusahaan hadapi dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Menurut Ningtyas et al. (2020) dalam penelitiannya yang dilakukan di PT. Astra Internasional Tbk, Honda menyimpulkan bahwasanya kepuasan kerja karyawan secara positif mempengaruhi *turnover intention*. Karena jika kepuasan kerja karyawan semakin rendah, maka mencerminkan tingginya tingkat *turnover intention* karyawan. Di samping itu, beban kerja turut berkontribusi terhadap munculnya *turnover intention*. Secara umum, semakin berat tugas yang dibebankan pada karyawan, maka semakin tinggi pula potensi mereka untuk meninggalkan pekerjaan (Purwati & Maricy 2021). Beban kerja yang berlebihan, apabila tidak ditangani secara tepat, dapat menimbulkan dampak negatif pada kualitas hidup karyawan. Hal ini pada akhirnya dapat membuat kepuasan kerja menurun serta membuat niat mereka untuk meninggalkan perusahaan meningkat.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Indonesia (2023), Generasi Z saat ini merupakan kelompok demografi terbesar di Indonesia. Generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal harapan terhadap dunia kerja. Dengan semakin banyaknya Generasi Z yang memasuki angkatan kerja, sangat krusial bagi perusahaan untuk memahami kebutuhan serta ekspektasi mereka. Hal ini dapat membantu dalam merumuskan strategi manajemen SDM yang lebih efektif. Generasi Z diperkirakan akan mengambil alih berbagai lapangan kerja dalam beberapa dekade ke depan, ketika mayoritas dari mereka telah memasuki usia produktif. Dengan jumlah yang besar, keberadaan Generasi Z akan menjadi penggerak utama perekonomian Indonesia di masa depan.

Kini, Generasi Z mulai mengambil alih angkatan kerja di Kota Denpasar. Mengacu pada data yang bersumber dari Badan Pusat Statistik Kota Denpasar, jumlah penduduk dari rentang usia 15-29 tahun yang masuk kategori Generasi Z ada sebanyak 174.600 jiwa. Dapat terlihat dari data usia tersebut bahwasanya Generasi Z berangsur-angsur memasuki dunia kerja di Kota Denpasar. Kota Denpasar, yang menjadi salah satu pusat ekonomi di Bali, harus menyesuaikan strategi pengelolaan SDM mereka guna memenuhi keinginan serta ekspektasi generasi saat ini.

Berdasarkan urgensi permasalahan tersebut, tujuan dari penelitian ini yakni guna menganalisis beban kerja serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja serta *turnover intention* pada Generasi Z di Kota Denpasar. Dengan semakin besarnya proporsi Generasi Z dalam angkatan kerja, memahami berbagai faktor yang berdampak pada kepuasan dan keputusan mereka untuk bertahan atau berpindah pekerjaan menjadi sangat krusial bagi perusahaan dalam perancangan strategi manajemen SDM yang efisien. Temuan dari penelitian ini diharapkan bisa memberi wawasan bagi perusahaan terkait pengelolaan beban kerja secara optimal guna membuat kepuasan kerja meningkat serta membuat *turnover intention* mengalami pengurangan di kalangan Generasi Z.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang diimplementasikan dalam penelitian terkait analisis beban kerja serta pengaruhnya pada kepuasan kerja dan turnover intention adalah penelitian kuantitatif, yang merupakan penelitian dimana digunakan data berupa angka-angka yang bisa dihitung atau data kualitatif yang dijadikan angka (Sugiyono, 2023). Data penelitian ini dikumpulkan melalui angket yang didistribusikan kepada tenaga kerja Generasi Z di Kota Denpasar untuk menganalisis beban kerja serta pengaruhnya pada kepuasan kerja dan turnover intention.

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini dipilih karena peneliti secara sengaja memilih anggota populasi yang dianggap informatif berdasarkan pertimbangannya dan memenuhi syarat atau ketentuan berikut :

- 1) Karyawan yang menjadi tenaga kerja di Kota Denpasar
- 2) Karyawan yang termasuk Gen Z yaitu merupakan generasi dengan periode kelahiran di tahun 1997-2012.

Penentuan jumlah sampel ditentukan dengan persyaratan yang menyatakan bahwa jumlah sampel yang diambil minimal 5 kali dari jumlah indikator yang dipergunakan dalam penelitian. Sehingga jumlah sampel minimal yang diambil yaitu :

$N : \{5 \text{ sampai } 10 \times \text{jumlah indikator yang digunakan}\}$

$N : 8 \times 27 = 216$

Dari perhitungan diatas, maka diperoleh jumlah sampel yang akan diteliti adalah sebesar 216 responden.

Penelitian ini mengumpulkan data dengan pemanfaatan kuisioner. Kuesioner dikirimkan langsung kepada responden melalui Google Form agar lebih selektif, menjangkau ukuran sampel lebih efisien, dan memudahkan pemberian interpretasi melalui data yang diisi dalam kuesioner. Kuisisioner diberikan secara online kepada Generasi Z di Kota Denpasar yang menjadi tenaga kerja di Kota Denpasar.

Teknik analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif yaitu statistik untuk menganalisis data melalui cara memvisualisasikan atau mendeskripsikan data yang sudah terakumulasi tanpa tujuan membuat konklusi yang bersifat umum atau penggeneralisasian (Sugiyono, 2023). Analisis deskriptif pada penelitian ini menggambarkan terkait variabel beban kerja, kepuasan kerja, serta *turnover intention*. Dan metode *Partial Least Square Structural Equation Model* (PLS-SEM), metode statistik konfirmatori yang dipergunakan secara luas dalam penelitian ilmu sosial. SEM memungkinkan peneliti untuk secara menyeluruh mengevaluasi dan memodifikasi model pengukuran serta model struktural, termasuk menguji unidimensionalitas, validitas, dan reliabilitas konstruk. Model ini meliputi dua komponen utama, yakni model pengukuran serta model struktural.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Khalayak Sasaran

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Denpasar, ibu kota Provinsi Bali, yang dikenal sebagai pusat kegiatan ekonomi, pemerintahan, pendidikan, serta budaya. Kota ini memiliki mobilitas masyarakat yang tinggi serta aktivitas kerja yang padat, ditandai dengan berkembangnya sektor jasa, perdagangan, pariwisata, dan ekonomi digital. Kondisi tersebut menjadikan Kota Denpasar sebagai lingkungan yang dinamis dan relevan untuk memahami berbagai persoalan ketenagakerjaan, khususnya yang dialami oleh generasi muda dalam dunia kerja modern.

Dalam penelitian ini, yang menjadi objek yakni kelompok masyarakat yang tidak terikat secara formal dalam suatu organisasi atau kelembagaan tertentu, yaitu individu yang tergolong dalam Generasi Z dan sedang bekerja di wilayah Kota Denpasar. Generasi Z merujuk pada individu yang terlahir di antara tahun 1997-2012. Namun, dalam penelitian ini, yang menjadi fokus yakni mereka yang sudah memasuki usia kerja, yaitu sekitar usia 18 hingga 28 tahun. Mereka bekerja di

berbagai sektor, baik formal maupun informal, seperti pegawai swasta, wiraswasta, pekerja lepas, maupun karyawan pada usaha berbasis digital.

Generasi Z memiliki karakteristik yang khas dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka tumbuh dan berkembang bersama kemajuan teknologi informasi, cenderung menyukai kebebasan, menuntut keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta lebih terbuka terhadap perubahan. Di sisi lain, generasi ini juga lebih peka terhadap beban kerja dan memiliki kecenderungan turnover intention yang tinggi apabila tidak merasa puas atau tidak mendapatkan lingkungan kerja yang mendukung. Oleh karena itu, Generasi Z yang bekerja di Kota Denpasar dipilih sebagai khalayak sasaran dalam penelitian ini karena dinilai relevan untuk dikaji dari perspektif beban kerja, kepuasan kerja, serta *turnover intention*.

Karakteristik Responden

Data penelitian ini didapat dari jumlah sampel yang telah ditentukan yakni sebanyak 216 orang responden melalui penyebaran kuisioner yang dilakukan selama 23 hari. Pemaparan berikut meliputi 4 kriteria responden yang didasari lama bekerja, usia, jenis kelamin, serta pendidikan terakhir.

a. Jenis Kelamin

Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Perempuan	113	52,31%
Laki - Laki	103	47,69%
Total	216	100%

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025

Mengacu pada data yang didapat dari 216 responden, mayoritas adalah perempuan yang berjumlah 113 orang dengan persentase 52,31%, sementara itu, laki-laki berjumlah 103 orang dengan persentase 47,69%. Hal ini menjadi indikasi bahwasanya dalam penelitian ini, partisipasi responden perempuan sedikit lebih tinggi dibanding laki-laki.

b. Usia

Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Rentang Usia	Frekuensi	Persentase (%)
17 - 20	53	24,54%
21 - 24	134	62,04%
25 - 28	29	13,43%
Total	216	100%

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025

Mengacu pada Tabel 2, kebanyakan responden berada pada kelompok usia 21–24 tahun, yang berjumlah 134 orang (62.04%). Hal ini menjadi indikasi bahwa mayoritas responden merupakan generasi muda yang sudah aktif bekerja dan sedang berada dalam masa pengembangan karier. Kelompok usia 17–20 tahun sebanyak 53 orang (24.54%) kemungkinan besar merupakan pekerja pemula atau lulusan baru yang baru memasuki dunia kerja. Sementara itu, kelompok usia 25–28 tahun berjumlah 29 orang (13.43%), mencerminkan generasi Z yang lebih matang secara pengalaman kerja.

c. Pendidikan Terakhir

Tabel 3. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SMA/SMK	76	35,19%

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
D3	35	16,20%
S1	93	43,06%
S2	10	4,63%
Lainnya	2	0,93%
Total	216	100%

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025

Dari total 216 responden, mayoritas memiliki pendidikan terakhir S1 yang berjumlah 93 orang (43,06%), diikuti oleh lulusan SMA/SMK sebanyak 76 orang (35,19%), kemudian D3 sebanyak 35 orang (16,20%), S2 sebanyak 10 orang (4,63%), dan sisanya 2 orang (0,93%) berasal dari kategori pendidikan lainnya (misalnya kursus, pelatihan, atau belum menyelesaikan jenjang tertentu).

d. Lama Bekerja

Tabel 4. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
< 6 Bulan	75	34,72%
6-12 Bulan	58	26,85%
1-2 Tahun	57	26,39%
> 2 Tahun	26	12,04%
Total	216	100%

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025

Dari total 216 responden, sebanyak 75 orang (34,72%) telah bekerja kurang dari 6 bulan, 58 orang (26,85%) bekerja selama 6–12 bulan, 57 orang (26,39%) berada pada rentang 1–2 tahun, dan 26 orang (12,04%) sudah bekerja lebih lama dari 2 tahun. Distribusi ini menjadi indikasi bahwa mayoritas responden merupakan karyawan yang baru memulai kariernya, yang mencerminkan karakteristik khas Generasi Z yang cenderung dinamis dan mencari pengalaman kerja yang fleksibel.

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif yakni statistik untuk menganalisis data melalui cara mendeskripsikan ataupun memvisualisasikan data yang sudah terakumulasi tanpa tujuan membuat konklusi yang bersifat umum atau penggeneralisasian (Sugiyono, 2023). Analisis deskriptif pada penelitian ini menggambarkan mengenai variabel beban kerja, kepuasan kerja, serta *turnover intention*. Dalam penelitian ini, yang menjadi responden yaitu Generasi Z di Kota Denpasar. Hasil data digambarkan dengan statistik deskriptif yang meliputi perolehan nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata atau *mean*, serta nilai standar deviasi. Analisis akan dilakukan dengan mengacu pada nilai *mean* pada setiap variabel, dimana kategori dikelompokkan menjadi 5 interval dengan perhitungan berikut :

$$\text{Nilai Interval} = \frac{(\text{Nilai batas tertinggi} - \text{Nilai batas terendah})}{\text{Total nilai yang digunakan}}$$

$$\text{Nilai Interval} = \frac{(5 - 1)}{5} = 0,8$$

Nilai maksimum serta minimum di atas didapat berdasarkan nilai skor dari skala likert dalam penelitian ini, yakni 5 untuk nilai maximum kemudian 1 untuk nilai minimum. Apabila dikategorikan maka sebagai berikut :

Tabel 5. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Interval	Kategori
1,00 – 1,79	Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Rendah
2,60 – 3,39	Sedang
3,40 – 4,19	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber : Data Primer (2025)

Uji statistik deskriptif dilakukan terhadap variabel persepsi kemudahan, persepsi risiko, dan fitur layanan. Berikut hasil olah data yang dilakukan :

Tabel 6. Analisis Statistik Deskriptif

Pernyataan	Mean	Standar Deviasi	Kriteria Mean
BK1	3.551	1.257	Tinggi
BK2	3.611	1.275	Tinggi
BK3	3.208	1.312	Sedang
BK4	3.458	1.243	Tinggi
BK5	3.356	1.276	Sedang
BK6	4.481	0.638	Sangat Tinggi
BK7	3.162	1.363	Sedang
KK1	3.556	1.231	Tinggi
KK2	3.255	1.311	Sedang
KK3	2.981	1.456	Sedang
KK4	3.343	1.296	Sedang
KK5	4.046	1.220	Tinggi
KK6	3.417	1.207	Tinggi
KK7	3.500	1.240	Tinggi
KK8	3.565	1.246	Tinggi
KK9	3.579	1.237	Tinggi
KK10	3.472	1.265	Sedang
KK11	3.398	1.291	Sedang
KK12	3.380	1.345	Sedang
KK13	3.060	1.418	Sedang
T11	3.269	1.386	Sedang
T12	3.120	1.366	Sedang
T13	2.954	1.423	Sedang
T14	3.333	1.295	Sedang
T15	3.551	1.177	Tinggi
T16	3.606	1.220	Tinggi
T17	3.620	1.223	Tinggi

Sumber : Hasil pengolahan data 2025

Dapat dilihat dari Tabel 6. bahwa pada variabel beban kerja terdiri dari 7 item pernyataan yang dimana rata-rata pernyataan BK1 adalah 3.551 dengan kategori tinggi. Pernyataan BK2 mempunyai rata – rata 3.611 dengan kategori tinggi. Pernyataan BK3 mempunyai rata – rata 3.208 dengan kategori sedang. Pernyataan BK4 mempunyai rata – rata 3.458 dengan kategori tinggi. Pernyataan BK5 mempunyai rata – rata 3.356 dengan kategori sedang. Pernyataan BK6 mempunyai rata – rata 4.481 dengan kategori tinggi. Pernyataan BK7 mempunyai rata – rata 3.162 dengan

kategori sedang. Dapat disimpulkan dari hal ini bahwasanya rata-rata paling tinggi ada pada pernyataan BK6 yang menyatakan “Ruang kerja yang nyaman meningkatkan semangat saya dalam bekerja.”

Pada variabel kedua yaitu kepuasan kerja terdapat 13 item pernyataan yang dimana rata – rata pernyataan KK1 adalah 3.556 dengan kategori tinggi.

Pernyataan KK2 mempunyai rata – rata 3.255 dengan kategori sedang.

Pernyataan KK3 mempunyai rata – rata 2.981 dengan kategori sedang.

Pernyataan KK4 mempunyai rata – rata 3.343 dengan kategori sedang.

Pernyataan KK5 mempunyai rata – rata 4.046 dengan kategori tinggi.

Pernyataan KK6 mempunyai rata – rata 3.417 dengan kategori tinggi.

Pernyataan KK7 mempunyai rata – rata 3.500 dengan kategori tinggi.

Pernyataan KK8 mempunyai rata – rata 3.565 dengan kategori tinggi.

Pernyataan KK9 mempunyai rata – rata 3.579 dengan kategori tinggi.

Pernyataan KK10 mempunyai rata – rata 3.472 dengan kategori tinggi.

Pernyataan KK11 mempunyai rata – rata 3.398 dengan kategori sedang.

Pernyataan KK12 mempunyai rata – rata 3.380 dengan kategori sedang.

Pernyataan KK13 mempunyai rata – rata 3.060 dengan kategori sedang.

Dapat disimpulkan dari hal ini bahwasanya rata – rata paling tinggi ada pada pernyataan KP5 yang menyatakan “Pekerjaan saya memberikan peluang untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi di masa depan.”

Pada variabel ketiga yaitu *turnover intention* terdapat 7 item pernyataan yang dimana rata – rata pernyataan TI1 adalah 3.269 dengan kategori sedang. Pernyataan TI2 mempunyai rata – rata 3.120 dengan kategori sedang. Pernyataan TI3 mempunyai rata – rata 2.954 dengan kategori sedang. Pernyataan TI4 mempunyai rata – rata 3.333 dengan kategori sedang.

Pernyataan TI5 mempunyai rata – rata 3.551 dengan kategori tinggi.

Pernyataan TI6 mempunyai rata – rata 3.606 dengan kategori tinggi.

Pernyataan TI7 mempunyai rata – rata 3.620 dengan kategori tinggi.

Dapat disimpulkan dari hal ini bahwasanya rata – rata paling tinggi ada pada pernyataan TI7 yang menyatakan “Saya pernah berpikir untuk keluar dari pekerjaan saya saat ini.”

Analisis Outer Model

Tabel 7. Hasil Outer Loading

Indikator	Beban Kerja (BK)	Kepuasan Kerja (KK)	Turnover Intention (TI)
BK1	0.731		
BK2	0.782		
BK3	0.842		
BK4	0.775		
BK5	0.753		
BK6	0.080		
BK7	0.848		
KK1		0.754	
KK2		0.859	
KK3		0.819	
KK4		0.757	
KK5		0.009	
KK6		0.467	
KK7		0.732	
KK8		0.670	
KK9		0.675	
KK10		0.727	
KK11		0.876	
KK12		0.867	

Indikator	Beban Kerja (BK)	Kepuasan Kerja (KK)	Turnover Intention (TI)
KK13		0.824	
T11			0.839
T12			0.846
T13			0.833
T14			0.590
T15			0.447
T16			0.499
T17			0.776

Sumber : Hasil pengolahan data 2025

Dapat dilihat dari Tabel 7. bahwasanya mayoritas indikator dari ketiga variabel penelitian telah mencapai kriteria *convergent validity* dengan *Outer Loading* di atas 0,70. Pada variabel Beban Kerja (BK), enam dari tujuh indikator menunjukkan nilai *Outer Loading* yang kuat. Ini berarti semua indikator menunjukkan kontribusi yang baik dalam menjelaskan konstruk Beban Kerja. Namun, terdapat satu indikator yaitu BK6 dengan nilai *Outer Loading* sebesar 0.080 yang sangat rendah, sehingga tidak layak dipertahankan karena kontribusinya tidak signifikan terhadap konstruk laten.

Untuk variabel Kepuasan Kerja (KK) menunjukkan *Outer Loading* yang tinggi dan valid. Meskipun demikian, terdapat beberapa indikator dengan nilai kurang dari 0,70 namun masih dalam batas toleransi, seperti KK6 (0.467), KK8 (0.670), dan KK9 (0.675). Ketiganya masih dapat dipertahankan karena AVE dan reliabilitas konstruk pada variabel ini memenuhi kriteria. Namun, indikator KK5 memiliki nilai *Outer Loading* yang sangat rendah yaitu 0.009, yang berarti indikator tersebut tidak valid dan sebaiknya dieliminasi dari model pengukuran.

Sementara itu, pada variabel Turnover Intention (TI), indikator TI1 (0.839), TI2 (0.846), TI3 (0.833), dan TI7 (0.776) menunjukkan validitas konvergen yang baik. Sedangkan tiga indikator lainnya, yaitu TI4 (0.590), TI5 (0.447), dan TI6 (0.499), berada di rentang 0,40–0,70 yang masih bisa dipertimbangkan untuk dipertahankan bila nilai AVE dan reliabilitas konstruk tetap memenuhi standar yang disyaratkan.

Tabel 7. Hasil Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
BK	0.535
KK	0.533
TI	0.502

Sumber : Hasil pengolahan data 2025

Mengacu pada hasil di Tabel 8 , nilai AVE untuk setiap konstruk mengindikasikan bahwasanya seluruh variabel telah mencapai kriteria validitas konvergen. Nilai AVE digunakan untuk mengukur besar varians yang dapat dijelaskan oleh indikator-indikator dalam satu konstruk dibanding varians yang diakibatkan kesalahan pengukuran. Nilai AVE yang baik harus melampaui 0,50, yang menandakan bahwasanya konstruk laten yang bersangkutan bisa menjelaskan setidaknya 50% varians dari indikator.

Variabel Beban Kerja (BK) memiliki nilai AVE 0.535, yang menandakan konstruk ini mampu menjelaskan 53,5% varians dari indikator-indikatornya. Ini menunjukkan bahwa indikator pada variabel BK telah merefleksikan konstruknya dengan cukup baik. Variabel Kepuasan Kerja (KK) menunjukkan nilai AVE sebesar 0.533, juga memenuhi kriteria minimum dan mengindikasikan validitas konvergen yang memadai. Variabel *Turnover Intention* (TI) menunjukkan 0.502 pada nilai AVE, yang meskipun mendekati ambang batas bawah 0.50, namun tetap dinyatakan valid karena melampaui nilai minimum.

Maka dari itu, ketiga konstruk dalam penelitian ini bisa dikatakan sudah mencapai syarat validitas konvergen berdasarkan nilai AVE, dan indikator-indikator yang digunakan cukup representatif dalam menjadi pengukur dari konstruk masing-masing.

Validitas diskriminan menunjukkan seberapa jauh suatu konstruk secara jelas bisa dibedakan dari konstruk yang lain dalam model. Satu metode yang dapat dipergunakan dalam pengujian validitas diskriminan yaitu dengan melakukan perbandingan antara nilai *Cross Loading* dari setiap indikator. Indikator dikatakan mempunyai validitas diskriminan yang bagus jika nilai loading pada konstruknya sendiri lebih tinggi dibanding loading terhadap konstruk lain.

Tabel 8. Hasil *Cross Loading*

	BK	KK	TI
BK1	0.731	-0.388	0.416
BK2	0.782	-0.476	0.531
BK3	0.842	-0.594	0.786
BK4	0.775	-0.445	0.493
BK5	0.753	-0.519	0.587
BK6	0.080	-0.053	0.027
BK7	0.848	-0.629	0.767
KK1	-0.479	0.754	-0.457
KK10	-0.516	0.727	-0.501
KK11	-0.544	0.876	-0.538
KK12	-0.596	0.867	-0.593
KK13	-0.569	0.824	-0.541
KK2	-0.549	0.859	-0.546
KK3	-0.575	0.819	-0.544
KK4	-0.467	0.757	-0.484
KK5	-0.078	0.009	-0.048
KK6	-0.327	0.467	-0.216
KK7	-0.497	0.732	-0.456
KK8	-0.404	0.670	-0.376
KK9	-0.403	0.675	-0.408
TI1	0.761	-0.613	0.839
TI2	0.736	-0.579	0.846
TI3	0.655	-0.571	0.833
TI4	0.374	-0.298	0.590
TI5	0.221	-0.151	0.447
TI6	0.239	-0.215	0.499
TI7	0.538	-0.422	0.776

Sumber : Hasil pengolahan data 2025

Dari tabel *Cross Loading* yang telah diolah, dapat dijelaskan bahwa secara umum indikator-indikator pada ketiga konstruk penelitian, yaitu Beban Kerja (BK), Kepuasan Kerja (KK), dan *Turnover Intention* (TI) menunjukkan validitas diskriminan yang cukup baik, karena sebagian besar indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya. Namun, terdapat beberapa indikator yang menunjukkan nilai *loading* yang rendah dan perlu diperhatikan, antara lain yaitu BK6 memiliki *loading* sangat rendah terhadap konstruk BK (0.080) dan tidak mencerminkan konstruk dengan baik. Oleh karena itu, indikator ini tidak memenuhi kriteria validitas diskriminan dan dianjurkan untuk dieliminasi. KK5 memiliki nilai loading yang sangat rendah terhadap konstruk KK (0.009) dan lebih tinggi terhadap konstruk lain, sehingga tidak layak dipertahankan.

Secara keseluruhan, hasil uji validitas diskriminan dengan metode *Cross Loading* menunjukkan bahwa sebagian besar indikator telah memenuhi kriteria, meskipun terdapat beberapa indikator yang perlu dikaji ulang untuk menjaga kualitas instrumen pengukuran dalam model PLS-SEM yang digunakan. HTMT merupakan satu dari sejumlah metode yang dapat dipergunakan dalam pengukuran validitas diskriminan dalam model PLS-SEM. HTMT menjadi pengukur rasio antara korelasi lintas konstruk serta korelasi dalam konstruk, dengan ketentuan bahwa nilai HTMT harus di bawah 0,90 atau dalam beberapa referensi disebutkan $< 0,85$ sebagai batas ketat.

Tabel 9 Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	BK	KK	TI
BK	-		
KK	0.725	-	
TI	0.817	0.656	-

Sumber : Hasil pengolahan data 2025

Nilai HTMT antara BK dan KK adalah 0.725, di bawah ambang batas 0,90. Nilai HTMT antara BK dan TI adalah 0.817, juga masih dalam batas wajar. Nilai HTMT antara KK dan TI adalah 0.656, menunjukkan korelasi lintas konstruk yang rendah dan valid. Karena seluruh nilai HTMT < 0,90, maka validitas diskriminan dalam model ini telah terpenuhi berdasarkan kriteria HTMT. Ini berarti bahwa masing-masing konstruk dalam model memiliki perbedaan yang memadai dan mengukur konsep yang berbeda secara jelas.

Tujuan reliabilitas konstruk yakni sebagai pengukur konsistensi antar indikator yang membentuk suatu konstruk. Dalam pendekatan PLS-SEM, *Composite Reliability* (CR) dinilai lebih akurat daripada *Cronbach's Alpha* karena tidak memberikan asumsi kesamaan bobot antar indikator. Beban Kerja (BK), Kepuasan Kerja (KK), dan *Turnover Intention* (TI) menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* serta *Composite Reliability* yang melampaui nilai ambang batas minimum sebesar 0,70 yang menunjukkan bahwa *Cronbach's Alpha* dari konstruk Beban Kerja (BK) yaitu sebesar 0.829, ρ_A sebesar 0.900, dan ρ_C sebesar 0.877, yang berarti konstruk ini sangat reliabel. Konstruk Kepuasan Kerja (KK) menunjukkan reliabilitas paling tinggi dengan *Cronbach's Alpha* 0.913, ρ_A 0.941, dan ρ_C 0.931, yang menandakan konsistensi internal indikator sangat kuat. Konstruk *Turnover Intention* (TI) juga dinyatakan reliabel, dengan *Cronbach's Alpha* 0.830, ρ_A 0.896, dan ρ_C 0.870. Dengan demikian, dalam model ini, seluruh konstruk sudah memenuhi syarat reliabilitas, yang berarti bahwa setiap konstruk secara konsisten mengukur apa yang seharusnya diukur oleh indikator-indikatornya.

Tabel 11. Hasil R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square adjusted</i>
KK	0.433	0.431
TI	0.639	0.636

Sumber : Hasil pengolahan data 2025

Mengacu pada hasil pengolahan data, variabel Kepuasan Kerja (KK) menunjukkan nilai *R-Square* 0,433, menandakan variabel tersebut berada pada kategori sedang hingga lemah. Hal ini menjadi indikasi bahwasanya Beban Kerja (BK) memiliki kapabilitas untuk menjelaskan 43,3% variasi pada Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor di luar model. Sementara itu, variabel *Turnover Intention* (TI) menunjukkan nilai *R-Square* 0,639, yang dikategorikan sedang hingga kuat, artinya Beban Kerja dan Kepuasan Kerja memiliki kapabilitas untuk menjelaskan 63,9% variasi pada *Turnover Intention*. Hasil ini mengindikasikan bahwasanya model memiliki kapabilitas penjelasan yang cukup baik terkait *Turnover Intention*.

Tabel 12 Hasil f-square (f²) – Effect Size

	BK	KK	TI
BK		0.765	0.655
KK			0.069
TI			

Sumber : Hasil pengolahan data 2025

Mengacu pada Tabel 4.13, nilai *f-square* dari Beban Kerja (BK) terhadap Kepuasan Kerja (KK) yaitu 0,765 yang tergolong dalam kategori besar, menunjukkan bahwasanya Beban Kerja memberikan kontribusi yang sangat kuat dalam membentuk Kepuasan Kerja. Selanjutnya, nilai *f-square* dari Beban Kerja (BK) terhadap *Turnover Intention* (TI) yaitu 0,655, yang juga masuk

dalam kategori besar, menandakan bahwasanya Beban Kerja berpengaruh besar pada *Turnover Intention*. Namun, nilai *f-square* dari Kepuasan Kerja (KK) terhadap *Turnover Intention* (TI) hanya 0,069, yang berarti berada pada kategori kecil, sehingga dapat diartikan bahwasanya dampak Kepuasan Kerja pada *Turnover Intention* hanya memberikan kontribusi kecil pada model ini.

Tabel 13. Hasil Uji Hipotesis

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P values</i>
BK → KK	-0.659	-0.663	0.046	14.427	0.000
BK → TI	0.645	0.645	0.060	10.704	0.000
KK → TI	-0.210	-0.213	0.064	3.261	0.001

Sumber : Hasil pengolahan data 2025

- 1) Pengaruh Beban Kerja pada Kepuasan Kerja (BK → KK).
Hasil pengujian mengindikasikan bahwasanya beban kerja secara negatif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, dengan -0.659 pada nilai koefisien jalur, 14.427 pada nilai T statistik, dan 0.000 (< 0.05) pada *p-value*. Hal ini menjadi indikasi bahwasanya semakin tinggi beban kerja yang generasi Z rasakan di Kota Denpasar, maka tingkat kepuasan kerja mereka cenderung menurun. Dengan demikian, hipotesis H1 diterima.
- 2) Pengaruh Beban Kerja pada *Turnover Intention* (BK → TI).
Hasil pengujian mengindikasikan bahwasanya beban kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi turnover intention, dengan 0.645 pada nilai koefisien, T statistik 10.704, dan *p-value* 0.000. Artinya, ketika karyawan merasakan beban kerja yang semakin tinggi, maka kemungkinan mereka berniat untuk pindah atau meninggalkan tempat kerja akan semakin tinggi pula. Dengan demikian, hipotesis H2 diterima.
- 3) Pengaruh Kepuasan Kerja pada *Turnover Intention* (KK → TI)
Nilai koefisien jalur -0.210 mengindikasikan arah hubungan negatif, dengan 3.261 pada T statistik dan 0.001 pada *p-value*, yang berarti hubungan tersebut signifikan. Hal ini menjadi indikasi bahwasanya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang responden miliki, maka kecenderungan mereka untuk keluar dari pekerjaan juga semakin rendah. Dengan demikian, hipotesis H3 diterima.

Tabel 14. Hasil Uji Mediasi

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P values</i>
BK → TI	0.138	0.143	0.049	2.832	0.005

Sumber : Hasil pengolahan data 2025

Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai 0.138 pada koefisien *indirect effect* dengan 2.832 pada T-statistik dan 0.005 (kurang dari 0.05) pada *p-value*, menandakan efek tidak langsung tersebut signifikan secara statistik namun sifatnya sangat kecil. Maka dari itu, dapat ditarik konklusi bahwasanya Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Beban Kerja pada *Turnover Intention* pada Generasi Z di Kota Denpasar. Untuk melengkapi pengujian mediasi, dilakukan perhitungan VAF (*Variance Accounted For*) guna menentukan jenis mediasi yang terjadi. Berikut merupakan perhitungannya :

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Total Effect}} \times 100\%$$

Keterangan :

Indirect Effect BK → KP → TI = 0.138

Total Effect BK → TI = 0.138 (*indirect*) + 0.645 (*direct*) = 0.783

Maka:

$$VAF = \frac{0.138}{0.783} \times 100\% = 17.62\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai VAF sebesar 17,62%, yang berada di bawah ambang batas 20%. Berdasarkan kriteria interpretasi VAF:

- $VAF < 20\%$ = Tidak ada mediasi
- $20\% \leq VAF \leq 80\%$ = Mediasi parsial
- $VAF > 80\%$ = Mediasi penuh

Pada pengujian efek langsung sebelumnya ($BK \rightarrow TI$ dan $BK \rightarrow KK \rightarrow TI$), diketahui bahwa keduanya juga signifikan. Jika hanya berpegang pada kriteria statistik yang lebih tradisional, tanpa mempertimbangkan besarnya, hal ini mungkin secara awalnya akan diinterpretasikan sebagai indikasi mediasi parsial (*partial mediation*). Interpretasi mediasi parsial menyiratkan bahwa variabel mediator (Kepuasan Kerja) menjelaskan sebagian, tetapi tidak seluruhnya, hubungan antara variabel independen (Beban Kerja) serta variabel dependen (*Turnover Intention*), dengan pengaruh langsung yang masih signifikan. Namun, hasil analisis VAF yang telah dilakukan menunjukkan bahwa meskipun terdapat signifikansi statistik pada *indirect effect*, kontribusi Kepuasan Kerja dalam menjelaskan hubungan antara Beban Kerja dengan *Turnover Intention* sangat minimal, sehingga klaim adanya mediasi parsial yang substansial tidak didukung.

Dengan nilai VAF sebesar 17.62%, maka tidak terjadi mediasi yang substansial, atau mediasi tergolong sangat lemah dan tidak signifikan secara substantif, meskipun secara statistik *indirect effect* signifikan. Dengan kata lain, Kepuasan Kerja hanya memberikan kontribusi kecil pada hubungan antara Beban Kerja dengan *Turnover Intention*, serta pengaruh dominan tetap berasal dari hubungan langsung.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM, terbukti secara negatif dan signifikan bahwa kepuasan kerja pada Generasi Z di Kota Denpasar dipengaruhi oleh beban kerja (*Path Coefficient* = -0.659, $p < 0.001$, $t = 14.427$, $R^2 = 0.433$). Temuan ini menunjukkan bahwasanya dengan tingginya beban kerja yang dirasakan, akan berimbas pada tingkat kepuasan kerja yang menurun secara signifikan. Hal ini selaras dengan penelitian Azizah dan Murniningsih (2022), dimana dinyatakan bahwasanya beban kerja yang berat bisa membuat kepuasan kerja menurun meskipun gaji tinggi dan hubungan antar rekan kerja baik tetap diberikan. Sutikno (2020) juga mendukung temuan ini dengan menekankan bahwa tekanan kerja yang berlebihan dapat menjadi penyebab dari stres fisik serta stres mental sehingga menurunkan rasa puas dalam bekerja.

Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Rohadatul Aisy dkk. (2022), dimana ditunjukkan bahwa kepuasan kerja secara negatif signifikan dipengaruhi oleh beban kerja. Apabila beban kerja yang diterima semakin besar, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang karyawan rasakan. Penelitian Lim dan Dini (2023) juga mendukung temuan ini dengan menyimpulkan bahwa beban kerja tinggi membuat kepuasan kerja menurun, yang kemudian berdampak pada menurunnya semangat dan kepuasan karyawan Generasi Z.

Namun, temuan penelitian ini tidak sepenuhnya mendukung temuan Hendratmoko dan Mutiawati (2023), dimana dinyatakan bahwasanya beban kerja tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan Generasi Z. Pada penelitian tersebut, lingkungan kerja justru menjadi faktor dominan yang memengaruhi kinerja. Hal ini menjadi indikasi bahwa dalam sejumlah konteks, Generasi Z lebih dipengaruhi oleh suasana dan dukungan lingkungan kerja daripada intensitas beban kerja itu sendiri.

Turnover intention pada Generasi Z di Kota Denpasar secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh beban kerja (*Path Coefficient* = 0.645, $p < 0.001$, $t = 10.704$). Temuan ini menjadi indikasi bahwa apabila beban kerja yang karyawan terima semakin besar, maka niat mereka untuk mengakhiri masa kerja akan semakin tinggi pula. Penelitian ini didukung oleh temuan Lubis et al. (2023), dimana ditunjukkan bahwasanya besarnya beban kerja mendorong karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain karena kelelahan dan kejenuhan. Hal serupa juga ditemukan oleh Maulidah

et al. (2022) yang menjelaskan bahwasanya beban kerja harus disesuaikan dengan kapasitas karyawan agar menghindari *burnout* dan meningkatkan *turnover intention*.

Beban kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Semakin tinggi beban kerja yang dirasakan, maka keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan semakin tinggi pula. Temuan ini juga didukung penelitian yang dilaksanakan oleh Azizah dan Murningsih (2022), dimana ditunjukkan bahwasanya beban kerja secara positif mempengaruhi *turnover intention*. Tingginya beban kerja menyebabkan tekanan pada karyawan, yang mengakibatkan meningkatnya niat untuk mencari pekerjaan di tempat lain demi menghindari stres berlebih atau kelelahan akibat target kerja yang menumpuk.

Namun demikian, disimpulkan bahwasanya hubungan langsung antara beban kerja dengan *turnover intention* tidak signifikan. Dalam penelitian tersebut, stres kerja memiliki peranan sebagai mediator penuh yang membuat hubungan antara beban kerja dengan niat keluar menjadi signifikan. Dengan kata lain, beban kerja tidak mendorong niat keluar karyawan secara langsung, melainkan melalui peningkatan stres kerja terlebih dahulu.

Turnover intention pada Generasi Z di Kota Denpasar secara negatif dan signifikan dipengaruhi oleh kepuasan kerja (*Path Coefficient* = -0.210, $p = 0.001$, $t = 3.261$). Hasil ini menjadi indikasi bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan kecenderungan yang semakin rendah untuk memiliki niat pindah kerja. Temuan ini mendukung studi Ihwanti dan Gunawan (2023), dimana dinyatakan bahwa tingginya tingkat kepuasan kerja berhubungan dengan kondisi fisik dan psikologis yang sehat serta keinginan untuk bertahan di perusahaan. Maulidah et al. (2022) juga menambahkan bahwa ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan karyawan merasa tidak aman dan nyaman, sehingga memicu keinginan untuk *resign*.

Temuan ini juga didukung oleh hasil studi yang dilaksanakan Astutik dan Liana (2022), dimana ditunjukkan bahwasanya kepuasan kerja secara negatif dan signifikan mempengaruhi *turnover intention*. Diindikasikan dalam penelitian tersebut bahwa dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yang semakin tinggi, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk mengakhiri masa kerja. Temuan ini juga didukung penelitian yang dilaksanakan Yanto dan Susilowati (2024), dimana disimpulkan bahwasanya semakin tinggi kepuasan kerja, maka *turnover intention* semakin rendah. Mengacu pada teori Equity dan pandangan Mobley (2016), kepuasan kerja yang tinggi, baik dari aspek gaji, hubungan kerja, maupun isi pekerjaan, berperan penting dalam menekan niat karyawan untuk mengakhiri masa kerja di perusahaan.

Namun demikian, temuan ini berbeda dengan penelitian Gunawat et al. (2024), dimana diungkapkan bahwasanya kepuasan kerja justru berpengaruh positif dan signifikan pada *turnover intention* pada karyawan Gen Z. Temuan ini menjadi indikasi bahwasanya tingkat kepuasan kerja bukanlah faktor utama yang membuat Gen Z bertahan di perusahaan, melainkan ada faktor lain seperti kompensasi, keterlibatan kerja, atau komitmen normatif yang lebih memengaruhi loyalitas mereka. Perbedaan ini menegaskan bahwa karakteristik unik Gen Z perlu dipertimbangkan dalam manajemen sumber daya manusia masa kini.

Pengaruh beban kerja pada *turnover intention* terbukti dapat dimediasi oleh kepuasan kerja secara signifikan (*indirect effect* = 0.138, $p = 0.005$, $t = 2.832$). Hasil ini mendukung bahwa pengaruh beban kerja pada *turnover intention* bukan hanya bersifat langsung, namun juga tidak langsung melalui kepuasan kerja, meskipun dalam bentuk mediasi parsial. Ini konsisten dengan penelitian Sutikno (2020), dimana disimpulkan bahwa beban kerja memengaruhi *turnover intention* baik secara tidak langsung maupun langsung melalui tingkat kepuasan kerja. Selain itu, Manurung dan Sihombing (2023) juga menemukan bahwa kombinasi beban kerja tinggi dengan kepuasan kerja rendah akan memperkuat niat karyawan untuk mengakhiri masa kerja di perusahaan.

Temuan dari penelitian yang dilaksanakan Lim dan Dini (2023) mengungkap bahwasanya kepuasan kerja menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara stres kerja dengan beban kerja terhadap *turnover intention*. Penelitian tersebut menyatakan beban kerja tidak secara langsung memengaruhi *turnover intention*, melainkan melalui kepuasan kerja, sehingga memperkuat temuan bahwa kepuasan kerja bisa menjadi jalur mediasi yang penting dalam hubungan tersebut.

Namun demikian, tidak semua penelitian mendukung hasil tersebut. Penelitian terdahulu yang dilaksanakan Azizah dan Murningsih (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak

memediasi pengaruh beban kerja pada *turnover intention*. Temuan itu mengungkap bahwasanya tinggi rendahnya kepuasan kerja tidak secara signifikan memengaruhi keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, karena faktor utama yang mendorong *turnover* lebih disebabkan oleh sistem target dan tekanan kerja langsung dari perusahaan.

PENUTUP

Simpulan

Dari hasil temuan serta pembahasan pada bab sebelumnya, diperoleh kesimpulan yaitu, beban kerja terbukti mempengaruhi kepuasan kerja pada Generasi Z di Kota Denpasar secara negatif dan signifikan ($\text{Path Coefficient} = -0.659$, $p < 0.001$, $t = 14.427$, $R^2 = 0.433$). Hasil ini menjadi indikasi bahwasanya beban kerja yang semakin tinggi bisa mengakibatkan menurunnya tingkat kepuasan kerja Generasi Z. Hal ini menandakan tekanan kerja yang tinggi berkontribusi pada berkurangnya kenyamanan, motivasi, dan kepuasan individu terhadap pekerjaan yang dijalankan. *Turnover intention* pada Generasi Z di Kota Denpasar secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh beban kerja ($\text{Path Coefficient} = 0.645$, $p < 0.001$, $t = 10.704$). Hasil ini menunjukkan bahwasanya apabila beban kerja yang diterima oleh Generasi Z semakin tinggi, maka keinginan mereka akan semakin besar untuk meninggalkan pekerjaan. Beban kerja yang berlebihan berkontribusi pada kejenuhan, stres kerja, serta ketidakpuasan yang mendorong rasa ingin untuk mendapat pekerjaan baru.

Turnover intention pada Generasi Z di Kota Denpasar secara negatif dan signifikan dipengaruhi oleh kepuasan kerja ($\text{Path Coefficient} = -0.210$, $p = 0.001$, $t = 3.261$). Hasil ini menjadi indikasi bahwasanya ketika Generasi Z merasakan tingkat kepuasan kerja yang semakin tinggi, maka rendah juga kecenderungan mereka untuk berpindah pekerjaan. Kepuasan dalam hal lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, dan kompensasi menjadi faktor yang menahan niat berpindah kerja.

Hasil uji mengindikasikan bahwasanya kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja pada *turnover intention* secara signifikan ($\text{indirect effect} = 0,138$; $p = 0,005$; $t = 2,832$). Namun, nilai VAF sebesar 17,6% ($\text{VAF} < 20\%$) menunjukkan bahwa mediasi yang terjadi tergolong lemah. Maka dari itu, dapat ditarik konklusi bahwasanya pengaruh beban kerja pada *turnover intention* lebih dominan secara langsung, meskipun kepuasan kerja tetap memiliki kontribusi sebagai mediator yang memperlemah hubungan tersebut.

Saran

Mengacu pada uraian kesimpulan di atas, dapat disampaikan juga sejumlah saran berikut :

- Perusahaan yang mempekerjakan Generasi Z di Kota Denpasar perlu melakukan penyesuaian tugas atau pekerjaan agar selaras dengan minat dan keahlian karyawan. Ketidakesesuaian antara pekerjaan dengan minat dapat menurunkan motivasi dan juga kepuasan kerja. Maka dari itu, perlu dilakukan evaluasi peran kerja secara berkala, serta pengembangan program pelatihan berbasis minat dan kompetensi untuk meningkatkan keterlibatan dan loyalitas mereka.
- Dalam menghadapi Generasi Z yang sangat terhubung secara sosial dan sering mendapat pengaruh dari lingkungan sekitar, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu menumbuhkan loyalitas dari dalam. Keputusan untuk keluar dari pekerjaan karena pengaruh kerabat atau teman dapat diminimalkan jika perusahaan mampu membangun budaya kerja yang positif, suportif, dan inklusif. Kegiatan internal seperti *mentoring*, *sharing session*, dan program *engagement* dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan sehingga mereka tidak mudah terpengaruh oleh faktor eksternal.
- Mengingat fokus penelitian ini hanya pada tiga variabel, yakni beban kerja, kepuasan kerja, serta *turnover intention*, maka bagi pihak perusahaan maupun peneliti berikutnya, penting untuk mempertimbangkan variabel lain yang juga relevan dalam konteks pengelolaan SDM, seperti stres kerja, dukungan sosial di tempat kerja, *work engagement*, atau kepemimpinan. Hal ini dapat memperkaya pemahaman dalam mengelola karyawan muda secara lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Azizah, C., & Murniningsih, R. (2022). Pengaruh Job Insecurity dan Workload terhadap Turnover Intention dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi. *The 5th Febnefecium*, 606-613.
- Ihwanti, R., & Gunawan, C. (2023). Literatur Review: Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention pada Karyawan. *Jurnal Pijar Studi Manajemen dan Bisnis* 1(2), 51-59.
- Lubis, N., Suwanto, & Ismanto. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention (Studi pada Fasilitator SLRT Dinas Sosial Kabupaten Kolaka). *Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan* 1(6), 30-47.
- Manurung, Y. G., & Sihombing, D. (2023). The Effect of Workload and Job Satisfaction on Employee Turnover intention at PT Astra Internasional Tbk-Tso Auto 2000. *Journal of Digital Economics and Business* 2(1), 229-244.
- Maulidah, K., Ali, S., & Pangestuti, D. C. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan RSUD "ABC" Jakarta Selatan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan dan Manajemen* 3(2), 159-176.
- Ningtyas, A. P. A., Suseno H. P., & Aswar. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen* 9(4), 1634-1655.
- Nurmalasari, I. & Dewi Z. K. (2020). Peran Manajemen SDM Dalam Lembaga Pendidikan Untuk Meningkatkan Mutu Pendidik. *Indonesian Journal of Education Management*, 33-44.
- Purwati, A. A. & Sisilia M. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Bumi Raya Mestika Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 2(1), 77-91.
- Sugiyono, P. D. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sutikno, M. (2020). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Delta Dunia Sandang Tekstil). *Konferensi Ilmiah Mahasiswa Unissula (KIMU)* 3, 450-473.