



Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompensasi, Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* Gen Z

*Izza Haniyah¹, Anwar Azazi², Dody Pratama Marumpe³, Ilzar Daud⁴,
Efa Irdhayanti⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Tanjungpura

E-mail: izzahaniyah11@gmail.com¹; anwar.azazi@ekonomi.untan.ac.id²;
dody.pratama@ekonomi.untan.ac.id³; ilzar.daud@ekonomi.untan.ac.id⁴;
efairdhayanti@ekonomi.untan.ac.id⁵

Abstract

The participation of Generation Z in the contemporary labor market serves as a key catalyst in driving technological adoption, organizational innovation, and changes in work culture. However, the high turnover intention among this generation indicates instability in employee retention, which can impact operational efficiency and continuity, particularly in the service sector. This study aims to empirically examine the influence of Non-Physical Work Environment, Compensation, and Workload on Turnover Intention among Generation Z workers in the Coffee Shop industry in Pontianak City, with Job Satisfaction as a mediating variable. A quantitative approach was employed in this study, with data collected through an online questionnaire using a five-point Likert scale. A total of 200 respondents aged 18–27 years were selected using purposive sampling based on relevant criteria. Data were analyzed using Structural Equation Modeling with the Partial Least Squares (SEM-PLS) approach via the SmartPLS 4 software. The analysis results show that the Non-Physical Work Environment has a significant negative effect on Turnover Intention, while Compensation has a negative but not significant effect. Workload has a significant positive effect on Turnover Intention. Furthermore, the Non-Physical Work Environment and Compensation have significant positive effects on Job Satisfaction, while the effect of Workload is not significant. Job Satisfaction is proven to act as a significant mediator in the relationship between the Non-Physical Work Environment and Compensation on Turnover Intention, but it does not mediate the relationship between Workload and Turnover Intention. These findings emphasize the urgency of formulating managerial strategies focused on improving the quality of the work environment and implementing adaptive compensation policies, in order to sustainably reduce turnover rates among Generation Z workers.

Keywords: *Work Environment; Compensation; Workload; Turnover Intention.*

Abstrak

Partisipasi Generasi Z dalam pasar tenaga kerja kontemporer menjadi katalis penting dalam mendorong adopsi teknologi, inovasi organisasi, serta perubahan budaya kerja. Namun, tingginya intensi untuk berpindah kerja (*turnover intention*) di kalangan generasi ini mengindikasikan adanya ketidakstabilan dalam retensi karyawan yang dapat berdampak pada efisiensi dan kontinuitas operasional, khususnya di sektor jasa. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik, Kompensasi, dan

Beban Kerja terhadap Turnover Intention pada pekerja Generasi Z di industri *Coffee Shop* di Kota Pontianak, dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam studi ini, dengan pengumpulan data melalui kuesioner daring menggunakan skala Likert lima poin. Sebanyak 200 responden berusia 18–27 tahun dipilih melalui teknik purposive sampling berdasarkan kriteria relevan. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling dengan pendekatan Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil analisis menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Non-Fisik berpengaruh negatif signifikan terhadap Turnover Intention, sedangkan Kompensasi menunjukkan pengaruh negatif yang tidak signifikan. Beban Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Turnover Intention. Selain itu, Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sementara pengaruh Beban Kerja tidak signifikan. Kepuasan Kerja terbukti berperan sebagai mediator signifikan pada hubungan antara Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Kompensasi terhadap Turnover Intention, namun tidak memediasi hubungan antara Beban Kerja dan Turnover Intention. Temuan ini menegaskan urgensi perumusan strategi manajerial berbasis peningkatan kualitas lingkungan kerja dan kebijakan kompensasi adaptif guna menekan tingkat turnover pada pekerja Generasi Z secara berkelanjutan.

Kata-kata Kunci: Lingkungan Kerja; Kompensasi; Beban Kerja; Turnover Intention.

PENDAHULUAN

Didekade terakhir ini, dunia kerja mulai diwarnai oleh kehadiran sumber daya manusia (SDM) baru yang dikategorikan sebagai Generasi Z. Berdasarkan klasifikasi Badan Pusat Statistik (BPS), Kelompok yang dikenal sebagai Generasi Z mencakup mereka yang lahir antara tahun 1997 dan 2012. Generasi ini diprediksi akan menjadi kekuatan utama dalam pasar tenaga kerja dan berperan sebagai pilar organisasi maupun negara, khususnya saat Indonesia memasuki era bonus demografi pada tahun 2030. Berdasarkan hasil Sensus Penduduk 2020, Generasi Z tercatat memiliki proporsi tertinggi dalam populasi, yaitu sebesar 27,94%, melampaui generasi milenial maupun generasi X.¹ Kehadiran Generasi Z dalam angkatan kerja menawarkan potensi besar bagi pertumbuhan perusahaan. Namun demikian, muncul tantangan terkait kecenderungan tinggi generasi ini untuk berpindah kerja (*turnover intention*) dalam rentang waktu yang cenderung lebih pendek daripada generasi sebelumnya. Hal ini diperkuat oleh temuan Deloitte yang mengungkapkan bahwa sebanyak 40% responden dari kalangan Gen Z berencana untuk memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya sebelum mencapai dua tahun masa kerja.² Fenomena tersebut menempatkan

¹ Frendy Wibowo, Eny Sosilowati, dan Adi Andika Setiyawan, “Fenomena Turnover Intention pada Generasi Z dalam Revolusi Industri 5.0,” *Journal of Management and Digital Business* 4, no. 2 (2024): 313–325, <https://journal.nurscienceinstitute.id/index.php/jmdb/article/view/1120>.

² The Deloitte Global, “Striving for Balance, Advocating for Change,” *The GAB*, last modified 2022, https://www.thegroupadvisorblog.com/the-group-advisor-blog/i-read-it-so-you-dont-have-to-striving-for-balance-advocating-for-change-the-deloitte-global-2022-gen-z-and-millennial-survey#.

upaya pengurangan *turnover intention* sebagai isu strategis yang dihadapi oleh banyak organisasi saat ini.

Berdasarkan Studi survei yang diselenggarakan oleh Jakpat pada rentang waktu 9-12 Februari 2024 terhadap Kebanyakan responden yang terlibat berasal dari Pulau Jawa, tercatat bahwa 37% Generasi Z yang telah menyelesaikan masa studi di sekolah sudah bekerja, dan 19% sedang mencari pekerjaan. Sebagian dari 295 responden yang berstatus pekerja, sebanyak 69% berencana untuk resign dari tempat kerjanya. Alasan utama Gen Z ingin resign dari pekerjaannya adalah karena gaji yang kurang memuaskan (41%). Alasan lainnya yang juga banyak disebutkan meliputi tawaran pekerjaan lebih baik (27%), beban kerja berat, tidak diapresiasi, dan ingin menjelajahi jenis pekerjaan lain (masing-masing 26%). Faktor lain seperti tidak memiliki jalur karir, Kondisi lingkungan kerja yang kurang memadai, disertai dengan kontrak kerja yang habis juga cukup berpengaruh, masing-masing disebut oleh sekitar 23% responden.³

Salah satu industri yang mengalami pertumbuhan pesat adalah makanan serta minuman namun juga menghadapi tantangan sumber daya manusia yang kompleks. Masalah krusial yang dihadapi oleh industri ini ialah tingginya tingkat pergantian karyawan (*employee turnover*), yang berdampak langsung pada efisiensi operasional dan profitabilitas perusahaan. Berdasarkan LinkedIn 2024 menyatakan bahwa data industri tahun 2022 yang dilakukan di asia tenggara tempatnya di Hongkong dan Singapura, tingkat pergantian karyawan di sektor ini mencapai angka yang mengkhawatirkan, yaitu sekitar 83%.⁴ Tingginya angka pergantian karyawan di industri F dan B sebagian besar disebabkan oleh karakteristik tenaga kerja yang mendominasi sektor ini, yaitu mahasiswa, pekerja musiman, dan pekerja paruh waktu.

Selain itu, Menurut BrioHr tahun 2023 yang melakukan studi pada industri F&B di Asia Tenggara turut memperparah tingkat pergantian tenaga kerja. Secara umum, sektor F&B memiliki rata-rata tingkat pergantian sekitar 75%, menempatkannya sebagai salah satu industri dengan stabilitas tenaga kerja terendah.⁵

Salah satu sektor pangan dan minuman (*Food and Beverage*) yang berkembang sangat pesat di Pontianak adalah *Coffee Shop*, *Coffee Shop* telah menjadi menjadi elemen

³ Wiena Amalia Salsabilla, "69% Pekerja Gen Z Berencana Resign dari Pekerjaan Mereka Saat Ini," *GoodStats*, last modified 2024, <https://goodstats.id/article/69-pekerja-gen-z-berencana-untuk-resign-G1qKv>.

⁴ Monogic, "Retaining Top Talent: Essential Strategies for the Food and Beverage Industry," *Linked in*, last modified 2024, <https://www.linkedin.com/pulse/retaining-top-talent-essential-strategies-food-beverage-industry-qvoac>.

⁵ Team BrioHR, "BrioHR Sector Study: Food and Beverage," *brioHR.com*, last modified 2023, <https://briohr.com/blog/sector-study-food-and-beverage/>.

penting dalam gaya hidup masa kini, kafe tidak semata-mata berperan sebagai sebagai tempat menikmati kopi, melainkan berperan sebagai ruang kerja dan lokasi untuk aktivitas sosial, dan lingkungan kreatif. Di kota Pontianak, *Coffee Shop* tumbuh dengan pesat, menawarkan kesempatan unik untuk mengkaji dinamika tenaga kerja Generasi Z di industri ini. Berdasarkan data dari situs resmi pemerintahan kota pontianak jumlah warkop dan cafe di Pontianak pada tahun 2022 hampir mencapai 800 tempat usaha, hal inilah yang membuat Pontianak dijuluki sebagai kota seribu warung kopi.⁶

Pra-survei daring yang melibatkan 30 responden dari 20 *Coffee Shop* di Pontianak mengungkapkan bahwa intensi turnover karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh tiga konstruk utama, yakni lingkungan kerja yang tidak mendukung (*work environment inadequacy*), ketidaksesuaian kompensasi (*compensation incongruence*), dan beban kerja yang berlebihan (*excessive workload*). Ketiga variabel tersebut berperan sebagai prediktor determinan dalam model niat pengunduran diri (*intention to leave*), dengan kontribusi variabel lain yang bersifat moderat dan tidak signifikan secara statistik. Temuan ini mengonfirmasi peran krusial faktor organisasi dan beban kerja dalam mempengaruhi perilaku turnover di sektor jasa makanan dan minuman, khususnya pada konteks *Coffee Shop* di Pontianak.

Hasil Penelitian Baharsyah dan Yanuarso menunjukkan bahwa Lingkungan kerja non fisik berdampak pada niat pekerja guna turnover intention. Faktor ini merupakan elemen penting yang berpengaruh pada keputusan pekerja guna bertahan atau keluar dari organisasi. Lingkungan kerja non fisik melibatkan berbagai aspek, terdiri atas dinamika hubungan sesama karyawan, pola kepemimpinan yang dijalankan, dan norma-norma organisasi yang berlaku, serta dukungan emosional dan psikologis yang dirasakan oleh karyawan.⁷ Selain itu hasil penelitian Mahayasa, Maitarini, dan Wulandari menunjukkan bahwa aspek non fisik dalam lingkungan kerja mempunyai kontribusi terhadap pembentukan persepsi kepuasan kerja pekerja. Ketika lingkungan kerja non fisik dirasakan positif misalnya, adanya komunikasi yang baik, penghargaan terhadap kontribusi individu, dan rasa keadilan. Karyawan umumnya menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dengan pekerjaannya. Disamping itu, lingkungan kerja non fisik yang tidak kondusif bisa menimbulkan

⁶ Lie Ikram Lie et al., “Efektivitas Manajemen Talenta, Work Life Balance, dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Karyawan,” *JBK: Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan* 14, no. 1 (2025): 135–148, <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jbk/article/view/4941>.

⁷ Feby Baharsyah, Bambang Purnomo, dan Yanuarso, “Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Karakteristik Individu terhadap Turnover Intention,” *Jurnal Intelek Insan Cendikia* 1, no. 9 (2024): 5058–5067, <https://jicnusanantara.com/index.php/jiic/article/view/1416>.

ketidakpuasan kerja pada karyawan.⁸ Selanjutnya hasil penelitian dari Patong, Hadun dan Perkasa bahwasannya Kompensasi berpengaruh pada niat pekerja untuk meninggalkan pekerjaannya.⁹ Kompensasi tidak terbatas pada gaji atau upah dasar semata, melainkan juga mencakup berbagai bentuk tunjangan, insentif, fasilitas, serta apresiasi non-materi lainnya, Saat pekerja menilai bahwasannya kompensasi yang diperoleh tidak sepadan dengan dampak yang telah diberikan, beban kerja yang ditanggung, atau standar kompensasi di industri, maka kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan akan meningkat.

Di sisi lain, bentuk kompensasi yang adil dan kompetitif bisa mengoptimalkan loyalitas pekerja dan menurunkan potensi mereka untuk *turnover*. Hasil penelitian dari Febrianti dan Wulandari kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Tingkat kepuasan kerja pekerja akan semakin tinggi seiring dengan peningkatan kompensasi yang mereka peroleh.¹⁰ Hasil penelitian Rachmayanti dan Fauzi¹¹ Beban kerja menjadi salah satu determinan penting yang berkontribusi terhadap niat pekerja untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Berbagai tuntutan pekerjaan yang tinggi sering kali menyebabkan beban kerja yang lebih tinggi bagi pekerja, yang pada akhirnya bisa menyebabkan turnover sebab karyawan memilih meninggalkan lingkungan kerja yang penuh tekanan. Selanjutnya hasil penelitian dari Holifah dan Herminda menyatakan bahwa beban kerja yang sesuai akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.¹²

Sebaliknya beban kerja yang tidak sesuai akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil Penelitian dari Ayni bahwa kepuasan kerja merupakan aspek krusial yang

⁸ I Gede Aryana Mahayasa, Ida Ayu Nadia Maitarini, dan Ni Luh Adisti Abiyoga Wulandari, "Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Locus of Control terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *IMKA: Implementasi Manajemen dan Kewirausahaan* 4, no. 1 (2024): 18–30, <https://jurnal.uwp.ac.id/feb/index.php/manajemen/article/view/385>.

⁹ Richardus Patong Poma Hadun dan Didin Hikmah Perkasa, "Pengaruh Work-Life Balance dan Kompensasi terhadap Turnover Intention dengan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pekerja Generasi Z (Studi Kasus PT. Leasing Jakarta Timur)," *JAFM: Journal of Accounting and Finance Management* 6, no. 1 (2025): 456–466, <https://dinastires.org/JAFM/article/view/1723>.

¹⁰ Elisa Febrianti, Wulandari, dan Muhammad Yusuf, "Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Macf Kota Bima," *Journal MISSY: Management and Business Strategy* 4, no. 1 (2023): 37–44, <https://www.ejournalwiraraja.com/index.php/MISSY/article/view/2672>.

¹¹ Difa Rachmayanti dan Akhmad Fauzi, "Workload Analysis Turnover Intention with Work Life Balance and Burnout as a Variable Intervening at PT. Merak Jaya Beton," *IJAR: Indonesian Journal of Advanced Research* 3, no. 12 (2024): 2025–2034, <https://journal.formosapublisher.org/index.php/ijar/article/view/12754>.

¹² Nur Holifah, Herminda, dan Marhalinda, "Pengaruh Disiplin Kerja, Quality Work of Life, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Divisi Sales dan Marketing PT. MNC Group Jakarta," *Jurnal IKRAITH-EKONOMIKA* 8, no. 2 (2025): 143–151, <https://journals.upi-yai.ac.id/index.php/IKRAITH-EKONOMIKA/article/view/4313>.

perlu menjadi fokus perhatian perusahaan.¹³ Ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya dapat meningkatkan dorongan untuk melakukan *turnover*. Ketidakpuasan ini mencerminkan ketidaksesuaian antara harapan karyawan dengan apa yang mereka peroleh dari pekerjaan tersebut. Selanjutnya hasil penelitian Muviana membuktikan bahwasanya kepuasan kerja bisa memediasi Lingkungan kerja non fisik serta Turnover intention.¹⁴ Hasil penelitian Khalbina, Ganarsih dan Fitri bahwa kepuasan Kerja juga bisa memediasi korelasi antara kompensasi serta *turnover intention*.¹⁵ Selanjutnya hasil penelitian dari Askiyanto, Soetjipto dan Suharto bahwa beban kerja bisa memediasi korelasi antara Beban Kerja serta *Turnover Intention*.¹⁶

Tujuan studi ini guna menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik, Kompensasi, dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Studi ini diharapkan mampu memberikan kontribusi ilmiah berupa informasi, pemahaman, serta literatur yang lebih mendalam terkait berbagai faktor yang berpengaruh pada kecenderungan pekerja guna mengundurkan diri dari pekerjaannya. khususnya pada pekerja *Coffee Shop* di Kota Pontianak. Di samping itu, hasil studi ini diharapkan dapat dijadikan referensi oleh pihak manajemen *Coffee Shop* dalam menyusun pendekatan yang tepat untuk mendorong sekaligus menekan tingkat *turnover intention*. Perubahan yang diterapkan diharapkan memberikan dampak positif bagi perkembangan *Coffee Shop* di wilayah Pontianak.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengimplementasikan paradigma positivistik kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori untuk menguji hipotesis kausalitas melalui pengumpulan dan analisis data numerik yang terstruktur secara sistematis. Paradigma ini berasumsi bahwa realitas sosial dapat diukur secara objektif menggunakan instrumen standar yang valid dan

¹³ Saniyah Nur Ayni dan Mahfudiyanto, “Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan CV. Dua Karya Bersama Kediri,” *BIMA: Journal of Business and Innovation Management* 6, no. 3 (2024): 358–367, <https://ejournal.unhasy.ac.id/index.php/bima/article/view/6733>.

¹⁴ Lilik Muviana, “Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Nonfisik terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening,” *Jurnal Ilmu Manajemen* 10, no. 2 (2022): 394–407, <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/16458>.

¹⁵ Fitrah Khalbina, Raden Lestari Ganarsih, dan Kurniawaty Fitri, “Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Karyawan PT. Tri Bakti Sarimas Kuantan Singingi,” *Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Ekonomi* 1, no. 2 (2022): 203–218, <https://ukitoraja.id/index.php/semnas/article/view/98>.

¹⁶ Moh. Askiyanto, Budi Eko Soetjipto, dan Suharto, “The Effect of Workload, Work Stress and Organizational Climate on Turnover Intention with Work Satisfaction as an Intervening Variable (Study at PT. BRI Life and Health Insurance of Malang),” *European Journal of Business and Management* 10, no. 12 (2018): 61–70, <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/42150>.

reliabel, sehingga memungkinkan generalisasi temuan berdasarkan prosedur empiris yang replikasi dan verifikasi.¹⁷ Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner berbasis daring, disusun menggunakan skala Likert lima titik, yang merupakan instrumen pengukuran ordinal yang secara empiris telah terbukti sensitif dan konsisten dalam mengukur dimensi sikap dan persepsi psikososial.¹⁸ Kuesioner tersebut melalui proses validasi konstruk dan reliabilitas internal menggunakan uji Cronbach's alpha dan analisis faktor eksploratori (EFA) sebelum diaplikasikan dalam survei utama.

Populasi sasaran adalah pekerja generasi Z yang beroperasi di *Coffee Shop* di wilayah Kota Pontianak. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, sebuah teknik non-probabilistik yang mengedepankan seleksi berdasarkan kriteria inklusi yang spesifik dan relevan terhadap domain penelitian.¹⁹ Kriteria inklusi mencakup pekerja aktif di *Coffee Shop* dengan usia minimum 18 tahun, inklusif terhadap gender, dan memiliki pengalaman kerja minimal enam bulan, untuk memastikan homogenitas sampel dan validitas internal penelitian. Pendekatan purposive ini diterapkan untuk memitigasi bias sampling dan memaksimalkan kesesuaian sampel dengan karakteristik populasi sasaran.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS), sebuah metode estimasi berbasis varian yang memungkinkan pengujian simultan antara konstruk laten dan indikator terukur secara reflektif maupun formatif, serta menguji hubungan kausal dalam model teoretis yang kompleks.²⁰ SEM-PLS dipilih karena robust terhadap pelanggaran asumsi multivariate normalitas dan efektivitasnya dalam mengolah data dengan ukuran sampel sedang. Ukuran sampel sebanyak 200 responden memenuhi kriteria minimum berdasarkan aturan thumb-rule SEM (5–10 kali jumlah indikator terukur) serta mempertimbangkan kompleksitas model, sehingga estimasi parameter dapat dilakukan dengan presisi dan daya statistik memadai. Analisis dijalankan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4, yang menyediakan prosedur komprehensif untuk evaluasi validitas konvergen, diskriminan,

¹⁷ John W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Los Angeles: SAGE Publications, 2014).

¹⁸ Gagah Daruhadi dan Pia Sopiati, "Pengumpulan Data Penelitian," *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah* 3, no. 5 (2024): 5423–5443, <https://journal-nusantara.id/index.php/J-CEKI/article/view/5181>.

¹⁹ Hardani et al., *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, Cetakan 1. (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta, 2020).

²⁰ Joe F. Hair Jr et al., "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research," *European Business Review* 26, no. 2 (2014): 106–121, <https://www.emerald.com/eb/article-abstract/26/2/106/84113/Partial-least-squares-structural-equation-modeling?redirectedFrom=fulltext>.

reliabilitas komposit, serta goodness-of-fit model yang mencerminkan kesesuaian data terhadap model teoritis.

Metode penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan temuan yang bersifat inferensial, valid, dan reliabel, sekaligus memberikan kontribusi konseptual dan empiris dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya terkait karakteristik dan dinamika pekerja generasi Z di industri hospitality di Kota Pontianak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Gender	Laki Laki	110	55 %
	Perempuan	90	45 %
	Total	200	100%
Usia	18-22 Tahun	45	22,5 %
	21-24 Tahun	95	47,5 %
	25-27 Tahun	60	30 %
	Total	200	100%
Lama Bekerja	< 1 Tahun	70	35 %
	1-3 Tahun	95	47,5 %
	3-5 Tahun	35	17,5 %
	>5 Tahun	0	0 %
	Total	200	100%

Tabel 1. Karakteristik Responden
Sumber: Data olahan (2025)

Dari Tabel 1, karakteristik responden pada studi ini dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama, yaitu jenis kelamin, kelompok usia, serta durasi masa kerja. Sebagian besar responden ialah laki-laki sebanyak 110 orang (55%), serta perempuan berjumlah 90 orang (45%). Untuk kategori usia, kelompok terbesar adalah responden berusia 21-24 tahun dengan jumlah 95 orang (47,5%), diikuti oleh kelompok usia 25-27 tahun sebanyak 60 orang (30%), serta kelompok usia 18–22 tahun sebanyak 45 orang (22,5%). Sementara itu, terkait lama bekerja, mayoritas partisipan mempunyai pengalaman kerja antara 1-3 tahun sebanyak 95 orang (47,5%), diikuti oleh mereka yang bekerja < 1 tahun sejumlah 70 orang (35%), dan yang telah bekerja selama 3 hingga 5 tahun sebanyak 35 orang (17,5%). Tidak terdapat partisipan dengan masa kerja > 5 tahun. Secara keseluruhan, data ini menggambarkan bahwa mayoritas responden adalah tenaga kerja muda dengan pengalaman kerja relatif singkat, yakni kurang dari tiga tahun.

Variabel	Item	Outer Loading (>0,7)	AVE (>0.5)	Cronbach Alpha (>0.7)	Composite Reliability (>0.7)
Lingkungan Kerja Non Fisik	LKNF 1	0.966	0.799	0.916	0.941
	LKNF 2	0.869			
	LKNF 3	0.841			
	LKNF 4	0.894			
Kompensasi	K1	0.929	0.739	0.881	0.918
	K2	0.744			
	K3	0.914			
	K4	0.841			
Beban Kerja	BK1	0.951	0.678	0.838	0.893
	BK2	0.781			
	BK3	0.839			
	BK4	0.704			
Kepuasan Kerja	KK1	0.940	0.730	0.815	0.890
	KK2	0.804			
	KK3	0.812			
Turnover Intention	TI1	0.933	0.873	0.928	0.954
	TI2	0.963			
	TI3	0.906			

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas
Sumber : Data Olahan (2025)

Hasil uji validitas serta reliabilitas yang tercantum pada Tabel 2 mengindikasikan bahwasannya seluruh item mempunyai nilai *outer loading* > 0,7 yang menandakan bahwa item-item tersebut memenuhi standar dan kriteria yang ditetapkan serta di anggap valid dalam uji ini. Untuk mengukur validitas konvergen, *Average Variance Extracted* (AVE) juga dihitung, dan nilai AVE setiap item yang di tampilkan pada tabel 3 melampaui batas minimum 0,5 yang menunjukkan bahwa konstruk berhasil mengukur variabel yang dimaksud dengan baik. Selain itu, *composite reliabiliti* (CR) diakui memadai apabila mencapai nilai di atas 0,7. Dalam studi ini, nilai *composite reliabiliti* (CR) bagi setiap komponen melampaui batas minimum 0,7 yang mengonfirmasikan bahwa data yang dipakai dalam model studi ini telah lolos uji validitas serta reliabilitas.

	R Square	R Square adjusted
Kepuasan Kerja (KK)	0.401	0.392
Turnover Intention (TI)	0.510	0.500

Tabel 3. R Square
Sumber: Data Olahan (2025)

Dari Tabel 3, nilai R-Square bagi Kepuasan Kerja (KK) yakni 0.401 mengindikasikan bahwasannya 40,1% variasi pada kepuasan kerja (KK) dapat dijelaskan

oleh model, sementara sisanya dipengaruhi faktor lain. Untuk Turnover Intention (TI), nilai R-Square sebesar 0.510, maka 51% variasi TI dijelaskan oleh model. Angka ini menunjukkan bahwa model cukup baik dalam menjelaskan TI dan memiliki pengaruh sedang terhadap KK. Secara keseluruhan, model ini cukup relevan namun masih bisa ditingkatkan dengan menambahkan variabel lain.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil
Lingkungan Kerja Non Fisik (LKNF)-> Turnover Intention (TI)	-0.436	-0.436	0.056	7.748	0.000	Diterima
Kompensasi (K) -> Turnover intention (TI)	-0.071	-0.071	0.059	1.210	0.226	Ditolak
Beban Kerja (BK) ->Turnover Intention (TI)	0.118	0.119	0.050	2.354	0.019	Diterima
Kepuasan Kerja(KK) -> Turnover Intention (TI)	-0.307	-0.308	0.060	5.141	0.000	Diterima
Lingkungan Kerja Non Fisik (LKNF) -> Kepuasan Kerja (KK)	0.247	0,247	0.062	4.012	0.000	Diterima
Kompensasi (K) -> Kepuasan Kerja (KK)	0.504	0.506	0.052	9.872	0.000	Diterima
Beban Kerja (BK) -> Kepuasan Kerja (KK)	-0.009	-0.013	0.057	0.160	0.873	Ditolak

Tabel 4.Uji Hipotesis
Sumber : Data olahan (2025)

Dari Tabel 4, temuan uji hipotesis pertama mengindikasikan bahwasannya Lingkungan Kerja berpengaruh negatif serta signifikan pada *Turnover Intention*, dengan nilai T statistik yakni 7,748 serta nilai p yakni 0,000 (< 0.05), maka hipotesis pertama (H1) diterima. Hipotesis kedua (H2) yang menguji pengaruh Kompensasi pada Turnover Intention

menunjukkan hasil negatif namun tidak signifikan, dengan nilai T statistik 1.210 dan p value 0.226 (> 0.05), sehingga H2 ditolak. Selanjutnya, hipotesis ketiga (H3) yang menganalisa pengaruh Beban Kerja pada *Turnover Intention* menunjukkan hasil positif dan signifikan dengan T statistik 2.354 dan p value 0,019 (< 0.05), maka H3 diterima. Hipotesis keempat (H4) mengenai pengaruh Kepuasan Kerja pada *Turnover Intention* memperlihatkan hasil negatif serta signifikan, dengan nilai T statistik 5.141 dan p value 0,000 (< 0.05), sehingga H4 diterima. Selanjutnya, hipotesis kelima (H5) yang menguji pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik pada Kepuasan Kerja menunjukkan hasil positif serta signifikan dengan nilai T statistik 4.012 dan p value 0.000 (< 0.05), sehingga H5 diterima. Hipotesis keenam (H6) yang menilai pengaruh Kompensasi pada Kepuasan Kerja juga menunjukkan hasil positif dan signifikan dengan nilai T statistik 9.872 dan p value 0.000 (< 0.05), sehingga H6 diterima. Terakhir, hipotesis ketujuh (H7) mengenai pengaruh Beban Kerja pada Kepuasan Kerja menunjukkan hasil negatif serta tidak signifikan, dengan nilai T statistik 0.160 serta p value 0.873 (> 0.05), maka H7 ditolak.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil
Lingkungan Kerja Non Fisik (LKNF) -> Kepuasan Kerja (KK) -> Turnover Intention (TI)	-0.076	-0.076	0.024	3.156	0.002	Diterima
Kompensasi (K) -> Kepuasan Kerja (KK) -> Turnover Intention (TI)	-0.155	-0.155	0.034	4.581	0.000	Diterima
Beban Kerja (BK) -> Kepuasan Kerja (KK) -> Turnover Intention (TI)	0.003	0.004	0.018	0.158	0.874	Ditolak

Tabel 5. Uji Mediasi
Sumber : Data olahan (2025)

Dari Tabel 5, hasil pengujian hipotesis kedelapan (H8) mengindikasikan bahwasannya Kepuasan Kerja berperan signifikan sebagai variabel mediasi pada korelasi antara Lingkungan Kerja Non Fisik dan Turnover Intention. Hal ini dibuktikan dengan nilai

T statistik sebesar 3.156 dan p-value yakni 0.002 (< 0.05), maka H8 dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa terciptanya lingkungan kerja non fisik yang kondusif bisa mengoptimalkan tingkat kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya berkontribusi dalam menekan niat untuk meninggalkan perusahaan. Pada pengujian hipotesis kesembilan (H9), hasilnya menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh tidak langsung yang signifikan serta negatif pada *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja. Nilai p-value sebesar 0.000 (< 0.05) serta T statistik sebesar 4.581 mendukung penerimaan H9. Dengan demikian, kompensasi yang layak tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga secara tidak langsung menurunkan intensi keluar melalui peningkatan kepuasan kerja. Sementara itu, pengujian hipotesis kesepuluh (H10) mengungkapkan bahwa Beban Kerja tidak berpengaruh tidak langsung yang signifikan pada *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja, dengan nilai T statistik sebesar 0.158 dan p-value 0.874 ($> 0,05$), yang mengarah pada penolakan H10. Artinya, dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara beban kerja serta keinginan pekerja guna keluar dari bisnis.

Hasil analisis data mengindikasikan bahwasannya Lingkungan Kerja Non Fisik memiliki pengaruh negatif yang signifikan pada *Turnover Intention*. Ini mengindikasikan bahwa semakin positif pandangan pekerja pada kondisi lingkungan kerja non fisik, maka semakin kecil kemungkinan mereka menunjukkan kecenderungan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Temuan ini selaras pada temuan studi oleh Rijasawitri dan Suana serta Novianti, Roswaty dan Wulandari.^{21,22} Selain itu, temuan penelitian mengindikasikan bahwa Kompensasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan pada *Turnover Intention*, maka, tingkat kompensasi yang diterima oleh pekerja tidak secara langsung menjadi faktor penentu dalam keputusannya guna meninggalkan pekerjaan mereka. Temuan ini konsisten sejalan dengan Bede dan Iqbal serta Setyaningrum dan Dasman.^{23,24}

²¹ Desak Putu Rijasawitri dan I Wayan Suana, "Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Turnover Intention," *E-Jurnal Manajemen* 9, no. 2 (2020): 635–637, <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/52529>.

²² Veni Novianti, Roswaty, dan Try Wulandari, "Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT. Home Credit Palembang," *JRPP: Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran* 7, no. 2 (2024): 5469–5478, <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/view/26794>.

²³ Charly Bede, Parwoto, dan M. Ali Iqbal, "The Role of Job Satisfaction as an Intervening Variable and Its Effect on Burnout and Compensation for Turnover Intention," *IJRR: International Journal of Research and Review* 9, no. 7 (2022): 724–732, https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.9_Issue.7_July2022/IJRR-Abstract76.html.

²⁴ Yanto, Retno Purwani Setyaningrum, dan Sunita Dasman, "The Influence of Employee Work Stress and Employee Compensation on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction," *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis* 12, no. 3 (2024): 2747–2762, <https://jurnal.unived.ac.id/index.php/er/article/view/5767>.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kompensasi memiliki hubungan negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, kompensasi tidak secara langsung berpengaruh pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Di sisi lain, Hasil analisis mengindikasikan bahwasannya Beban Kerja berdampak positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, yang berarti tingginya beban kerja dapat mendorong meningkatnya keinginan pekerja guna mengundurkan diri dari organisasi. Temuan studi ini selaras pada studi yang dilakukan oleh Aditya, Muslih, dan Meilina.²⁵

Lebih lanjut, hasil penelitian mengungkapkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan pada *Turnover Intention*. Ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pada pekerja berkorelasi dengan menurunnya niat mereka untuk meninggalkan tempat kerja. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Asmi dan Hazmi serta Sathasi.^{26,27} Individu yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya umumnya memiliki kecenderungan untuk memiliki semangat kerja yang kuat, merasa nyaman di lingkungan kerja, dan lebih betah untuk tetap bekerja. Selain itu, hasil penelitian mengindikasikan bahwasannya lingkungan kerja nonfisik berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Maka, kualitas lingkungan kerja non fisik yang semakin optimal akan mendorong peningkatan kepuasan kerja di kalangan karyawan. Temuan ini selaras pada studi oleh Sumanti serta Surijadi dan Idris.^{28,29}

Lingkungan kerja nonfisik yang nyaman dan aman, didukung oleh hubungan yang baik antar rekan kerja, terbukti berkontribusi signifikan pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Lebih jauh, temuan studi ini mengindikasikan bahwasannya kompensasi berpengaruh positif serta signifikan pada kepuasan kerja. Kompensasi yang optimal cenderung mengoptimalkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Temuan studi ini selaras pada

²⁵ Ocha Medika Aditya, Basthoumi Muslih, dan Restin Meilina, "Analisis Dampak Stress Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention pada PT. Artaboga Cemerlang Depo Kediri," *Penataran: Jurnal Penelitian Manajemen Terapan* 6, no. 1 (2021): 39–54, <https://journal.stieken.ac.id/index.php/penataran/article/view/513>.

²⁶ Ulul Asmi dan Shadrina Hazmi, "Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Appelhouse," *MANTAP: Journal of Management Accounting, Tax and Production* 2, no. 2 (2024): 861–871, <https://www.rayyanjournal.com/index.php/mantap/article/view/3420>.

²⁷ Pasa Sathasi dan Hasanudin, "Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Turnover Intention sebagai Variabel Intervening pada PT. Teknik Sarana Gardian," *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting* 7, no. 5 (2024): 3368–3389, <https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/12197>.

²⁸ Vivi Sumanti dan Firmansyah, "Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Camat Palibelo Kabupaten Bima," *JMB: Jurnal Manajemen dan Bisnis Jayakarta* 3, no. 1 (2021): 47–65, <https://journal.stiejayakarta.ac.id/index.php/JMBJayakarta/article/view/91>.

²⁹ Herman Surijadi dan Yuslan Idris, "Dampak Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *PUBLIC POLICY: Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik dan Bisnis* 1, no. 1 (2020): 14–32, <https://stia-saidperintah.e-journal.id/ppj/article/view/2>.

studi Anggaraeni dan Saroyo serta Rakha, Hidayat dan Masman^{30,31} Beban Kerja berpengaruh negatif serta tidak signifikan pada kepuasan kerja tingkat beban kerja yang dirasakan karyawan tidak berpengaruh secara nyata terhadap tingkat kepuasan kerja. Dengan demikian, meskipun beban kerja dapat memengaruhi aspek-aspek lain dalam pekerjaan, dalam konteks penelitian ini, beban kerja tidak terbukti secara langsung memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Temuan studi ini selaras pada studi Safitri dan Astutik serta Saputra serta Aisyah, Lumbanraja, dan Gultom.^{32,33,34}

Selain itu, hasil analisis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator dalam korelasi antara Lingkungan Kerja Non Fisik dan *Turnover Intention*. Hal ini mengindikasikan bahwasannya persepsi positif terhadap lingkungan kerja non fisik dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya akan menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Temuan ini signifikan secara statistik dan menegaskan pentingnya menciptakan suasana kerja non fisik yang mendukung sebagai strategi untuk menekan angka *turnover intention*. Hasil ini selaras pada studi oleh Muviana serta Zulfa dan Azizah.^{35,36}

Selanjutnya hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja bisa memediasi antara Kompensasi dan *Turnover Intention*, yang dengan demikian, pemberian kompensasi yang memadai berkontribusi dalam pengoptimalan kepuasan kerja pekerja yang pada akhirnya dapat menurunkan kecenderungan mereka untuk mengundurkan diri dari

³⁰ Siska Anggreani dan Saroyo, "Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Air Minum Tabalong Bersinar (Perseroda)," *JAPB: Jurnal Mahasiswa Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis* 6, no. 1 (2023): 51–60, <https://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/JAPB/article/view/736>.

³¹ Muhammad Rakha Raihan Hidayat dan Ronnie Resdianto Masman, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Komitmen Organisasi pada Anak Bank Perusahaan BUMN di Jakarta Selatan," *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan* 6, no. 3 (2024): 716–725, <https://journal.untar.ac.id/index.php/JMDK/article/view/31604>.

³² Laily Nurida Safitri dan Mardi Astutik, "Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Perawat dengan Mediasi Stress Kerja," *JMD: Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara* 2, no. 1 (2019): 13–26, <https://ejournal.stiedewantara.ac.id/index.php/JMD/article/view/344>.

³³ Agung Aditya Saputra, "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *Technomedia Journal* 7, no. 1 (2021): 68–77, <https://ijc.ilearning.co/index.php/TMJ/article/view/1755>.

³⁴ Dwi Nurul Aisyah, Prihatin Lumbanraja, dan Parapat Gultom, "The Influence of Workload and Adaptation Ability on Employee Performance Through Satisfaction Work at PT. Bank of Sumut Regional 1 Medan," *IJERLAS: International Journal of Educational Review, Law and Social Sciences* 3, no. 4 (2023): 1241–1245, <https://radjapublika.com/index.php/IJERLAS/article/view/956>.

³⁵ Muviana, "Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Nonfisik terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening."

³⁶ Etik Fikria Zulfa dan Siti Nur Azizah, "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Turnover Intention dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening," *JIMMBA: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 2, no. 2 (2020): 129–143, https://www.researchgate.net/publication/343744490_Pengaruh_Kompensasi_dan_Lingkungan_Kerja_Non-Fisik_Terdapat_Turnover_Intention_dengan_Job_Satisfaction_sebagai_Variabel_Intervening.

perusahaan. Temuan ini selaras pada studi oleh Kurnia, Illahi, Fahmy dan Syahrul serta Darmawan, Winoto, Fushen.^{37,38}

Selain itu temuan studi menyatakan bahwa Kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara beban kerja dan turnover intention Dengan kata lain, fluktuasi beban kerja baik peningkatan maupun penurunan tidak mengindikasikan pengaruh yang signifikan pada kepuasan kerja karyawan, sehingga tidak memiliki dampak nyata terhadap keinginannya guna meninggalkan pekerjaan. Temuan ini selaras pada temuan penelitian yang diperoleh Anggraini, Irawati, dan Arifiani.³⁹

KESIMPULAN

Secara empiris, penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di industri *Coffee Shop* di Kota Pontianak. Hasil ini secara teoretis mendukung kerangka kerja dalam psikologi organisasi yang menempatkan kondisi psikososial sebagai prediktor kunci dalam intensi keluar. Lingkungan kerja yang ditandai oleh kualitas interaksi interpersonal yang positif, iklim komunikasi yang suportif, serta persepsi atas keamanan dan kenyamanan emosional, terbukti efektif dalam menurunkan kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, kompensasi menunjukkan hubungan negatif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention*, mengindikasikan bahwa aspek finansial, meskipun penting, tidak memiliki daya prediktif yang kuat dalam konteks ini apabila tidak dibarengi dengan kondisi kerja yang secara afektif memuaskan. Sementara itu, beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, yang menunjukkan bahwa tekanan kerja berlebih, khususnya yang bersifat kognitif dan emosional, secara langsung meningkatkan keinginan karyawan untuk melakukan terminasi hubungan kerja. Di sisi lain, kepuasan kerja menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover

³⁷ Vindi Putri Kurnia Illahi, Rahmi Fahmy, dan Laura Syahrul, "The Effect of Workload and Compensation System on Turnover Intention with Job Satisfaction as a Mediating Variable in PT. Xyz," *Journal of Social Research* 2, no. 1 (2022): 79–87, <https://ijsr.internationaljournallabs.com/index.php/ijsr/article/view/473>.

³⁸ Rosaria Oktafiani Darmawan, Hery Winoto, dan Fushen, "The Impact of Burnout and Compensation on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction in a Private Hospital in Tangerang," *International Journal of Current Science Research and Review* 7, no. 12 (2024): 8876–8887, <https://ijcsrr.org/single-view/?id=20197&pid=20140>.

³⁹ Ajeng Dwi Anggraini, Sandra Irawati, dan Ratya Shafira Arifiani, "The Effect of Workload on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction on Employees of PT. PLN (Persero) Malang," *Jamanika: Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* 2, no. 3 (2022): 218–225, <https://ejournal.umm.ac.id/index.php/jamanika/article/view/22747>.

intention, yang menegaskan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan berperan sebagai mekanisme afektif yang menurunkan intensi untuk keluar dari organisasi.

Temuan juga memperlihatkan bahwa lingkungan kerja non fisik dan kompensasi masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, memperkuat asumsi bahwa pengalaman kerja yang positif secara emosional dan sistem penghargaan yang layak dapat meningkatkan keterikatan afektif terhadap pekerjaan. Sebaliknya, beban kerja menunjukkan pengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, mengindikasikan bahwa persepsi terhadap beban kerja tidak selalu berdampak langsung terhadap evaluasi afektif terhadap pekerjaan, kemungkinan karena adanya faktor mediasi atau moderasi lain seperti *coping mechanism* atau *perceived organizational support*. Lebih lanjut, hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara lingkungan kerja non fisik dan kompensasi terhadap *turnover intention*, namun tidak memediasi hubungan antara beban kerja dan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa efek lingkungan dan insentif terhadap keputusan untuk keluar dari organisasi sebagian besar bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh kepuasan kerja, sementara beban kerja memiliki jalur pengaruh langsung, mempertegas diferensiasi mekanisme kausal dalam dinamika turnover pada konteks generasi muda di sektor jasa informal.

REKOMENDASI PENELITIAN LANJUTAN

Untuk meningkatkan generalisasi temuan dan kedalaman analisis, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas unit analisis mencakup lintas generasi, wilayah geografis yang lebih beragam, serta sektor industri yang berbeda, seperti ritel, perhotelan, dan manufaktur. Pendekatan ini diharapkan dapat mengungkap dinamika intensi turnover dalam konteks yang lebih luas dan beragam. Selain itu, studi selanjutnya juga perlu mempertimbangkan integrasi variabel-variabel organisasional yang relevan, seperti gaya kepemimpinan, iklim organisasi, serta keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), sebagai faktor mediasi maupun moderasi yang potensial, guna memperkaya konstruksi teoretis dan memperdalam pemahaman terhadap determinan intensi turnover secara holistik dan kontekstual.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan syukur yang mendalam kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya yang tak terhingga, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan secara

sistematis dan sesuai dengan kerangka konseptual yang telah ditetapkan. Penghargaan tulus disampaikan kepada semua pihak yang berkontribusi signifikan dalam bentuk dukungan, bimbingan, serta motivasi, khususnya keluarga dan kolega yang secara konsisten memberikan dorongan moral dan spiritual. Semoga segala kontribusi tersebut memperoleh balasan yang setimpal sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan dan etika universal.

REFERENSI

- Aditya, Ocha Medika, Basthoumi Muslih, dan Restin Meilina. “Analisis Dampak Stress Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention pada PT. Artaboga Cemerlang Depo Kediri.” *Penataran: Jurnal Penelitian Manajemen Terapan* 6, no. 1 (2021): 39–54. <https://journal.stieken.ac.id/index.php/penataran/article/view/513>.
- Aisyah, Dwi Nurul, Prihatin Lumbanraja, dan Parapat Gultom. “The Influence of Workload and Adaptation Ability on Employee Performance Through Satisfaction Work at PT. Bank of Sumut Regional 1 Medan.” *IJERLAS: International Journal of Educational Review, Law and Social Sciences* 3, no. 4 (2023): 1241–1245. <https://radjapublika.com/index.php/IJERLAS/article/view/956>.
- Anggraini, Ajeng Dwi, Sandra Irawati, dan Ratya Shafira Arifiani. “The Effect of Workload on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction on Employees of PT. PLN (Persero) Malang.” *Jamanika: Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* 2, no. 3 (2022): 218–225. <https://ejournal.umm.ac.id/index.php/jamanika/article/view/22747>.
- Anggreani, Siska, dan Saroyo. “Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Air Minum Tabalong Bersinar (Perseroda).” *JAPB: Jurnal Mahasiswa Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis* 6, no. 1 (2023): 51–60. <https://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/JAPB/article/view/736>.
- Askiyanto, Moh., Budi Eko Soetjipto, dan Suharto. “The Effect of Workload, Work Stress and Organizational Climate on Turnover Intention with Work Satisfaction as an Intervening Variable (Study at PT. BRI Life and Health Insurance of Malang).” *European Journal of Business and Management* 10, no. 12 (2018): 61–70. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/42150>.
- Asmi, Ulul, dan Shadrina Hazmi. “Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Appelhouse.” *MANTAP: Journal of Management Accounting, Tax and Production* 2, no. 2 (2024): 861–871. <https://www.rayyanjurnal.com/index.php/mantap/article/view/3420>.
- Ayni, Saniyah Nur, dan Mahfudiyanto. “Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan CV. Dua Karya Bersama Kediri.” *BIMA: Journal of Business and Innovation Management* 6, no. 3 (2024): 358–367. <https://ejournal.unhasy.ac.id/index.php/bima/article/view/6733>.
- Baharsyah, Feby, Bambang Purnomo, dan Yanuarso. “Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Karakteristik Individu terhadap Turnover Intention.” *Jurnal Intelek Insan Cendikia* 1, no. 9 (2024): 5058–5067.

- <https://jicnusanantara.com/index.php/jiic/article/view/1416>.
- Bede, Charly, Parwoto, dan M. Ali Iqbal. "The Role of Job Satisfaction as an Intervening Variable and Its Effect on Burnout and Compensation for Turnover Intention." *IJRR: International Journal of Research and Review* 9, no. 7 (2022): 724–732. https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.9_Issue.7_July2022/IJRR-Abstract76.html.
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: SAGE Publications, 2014.
- Darmawan, Rosaria Oktafiani, Hery Winoto, dan Fushen. "The Impact of Burnout and Compensation on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction in a Private Hospital in Tangerang." *International Journal of Current Science Research and Review* 7, no. 12 (2024): 8876–8887. <https://ijcsrr.org/single-view/?id=20197&pid=20140>.
- Daruhadi, Gagah, dan Pia Sopiati. "Pengumpulan Data Penelitian." *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah* 3, no. 5 (2024): 5423–5443. <https://journal-nusanantara.id/index.php/J-CEKI/article/view/5181>.
- Febrianti, Elisa, Wulandari, dan Muhammad Yusuf. "Pengaruh Beban Kerja dan Kompesasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Macf Kota Bima." *Journal MISSY: Management and Business Strategy* 4, no. 1 (2023): 37–44. <https://www.ejournalwiraraja.com/index.php/MISSY/article/view/2672>.
- Hadun, Richardus Patong Poma, dan Didin Hikmah Perkasa. "Pengaruh Work-Life Balance dan Kompensasi terhadap Turnover Intention dengan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pekerja Generasi Z (Studi Kasus PT. Leasing Jakarta Timur)." *JAFM: Journal of Accounting and Finance Management* 6, no. 1 (2025): 456–466. <https://dinastires.org/JAFM/article/view/1723>.
- Hardani, Nur Hikmatul Auliya, Helmina Andriani, Roushandy Asri Fardani, Jumari Ustiawaty, Evi Fatmi Utami, Dhika Juliana Sukmana, dan Ria Rahmatul Istiqomah. *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Cetakan 1. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta, 2020.
- Hidayat, Muhammad Rakha Raihan, dan Ronnie Resdianto Masman. "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Komitmen Organisasi pada Anak Bank Perusahaan BUMN di Jakarta Selatan." *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan* 6, no. 3 (2024): 716–725. <https://journal.untar.ac.id/index.php/JMDK/article/view/31604>.
- Holifah, Nur, Herminda, dan Marhalinda. "Pengaruh Disiplin Kerja, Quality Work of Life, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Divisi Sales dan Marketing PT. MNC Group Jakarta." *Jurnal IKRAITH-EKONOMIKA* 8, no. 2 (2025): 143–151. <https://journals.upi-yai.ac.id/index.php/IKRAITH-EKONOMIKA/article/view/4313>.
- Illahi, Vindi Putri Kurnia, Rahmi Fahmy, dan Laura Syahrul. "The Effect of Workload and Compensation System on Turnover Intention with Job Satisfaction as a Mediating Variable in PT. Xyz." *Journal of Social Research* 2, no. 1 (2022): 79–87. <https://ijsr.internationaljournallabs.com/index.php/ijsr/article/view/473>.
- Jr, Joe F. Hair, Marko Sarstedt, Lucas Hopkins, dan Volker G. Kuppelwieser. "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business

- Research.” *European Business Review* 26, no. 2 (2014): 106–121. <https://www.emerald.com/eb/article-abstract/26/2/106/84113/Partial-least-squares-structural-equation-modeling?redirectedFrom=fulltext>.
- Khalbina, Fitrah, Raden Lestari Ganarsih, dan Kurniawaty Fitri. “Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Karyawan PT. Tri Bakti Sarimas Kuantan Singingi.” *Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Ekonomi* 1, no. 2 (2022): 203–218. <https://ukitoraja.id/index.php/semnas/article/view/98>.
- Lie, Lie Ikram, Yakin Mazayatul, Mufrihah Ahmad, dan Shalahuddin Endah Mayasari. “Efektivitas Manajemen Talenta, Work Life Balance, dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Karyawan.” *JBK: Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan* 14, no. 1 (2025): 135–148. <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/jbk/article/view/4941>.
- Mahayasa, I Gede Aryana, Ida Ayu Nadia Maitarini, dan Ni Luh Adisti Abiyoga Wulandari. “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Locus of Control terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.” *IMKA: Implementasi Manajemen dan Kewirausahaan* 4, no. 1 (2024): 18–30. <https://jurnal.uwp.ac.id/feb/index.php/manajemen/article/view/385>.
- Monogic. “Retaining Top Talent: Essential Strategies for the Food and Beverage Industry.” *Linked in*. Last modified 2024. <https://www.linkedin.com/pulse/retaining-top-talent-essential-strategies-food-beverage-industry-qvoac>.
- Muviana, Lilik. “Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Nonfisik terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.” *Jurnal Ilmu Manajemen* 10, no. 2 (2022): 394–407. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/16458>.
- Novianti, Veni, Roswaty, dan Try Wulandari. “Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT. Home Credit Palembang.” *JRPP: Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran* 7, no. 2 (2024): 5469–5478. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/view/26794>.
- Rachmayanti, Difa, dan Akhmad Fauzi. “Workload Analysis Turnover Intention with Work Life Balance and Burnout as a Variable Intervening at PT. Merak Jaya Beton.” *IJAR: Indonesian Journal of Advanced Research* 3, no. 12 (2024): 2025–2034. <https://journal.formosapublisher.org/index.php/ijar/article/view/12754>.
- Rijasawitri, Desak Putu, dan I Wayan Suana. “Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Turnover Intention.” *E-Jurnal Manajemen* 9, no. 2 (2020): 635–637. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/52529>.
- Safitri, Laily Nurida, dan Mardi Astutik. “Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Perawat dengan Mediasi Stress Kerja.” *JMD: Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara* 2, no. 1 (2019): 13–26. <https://ejournal.stiedewantara.ac.id/index.php/JMD/article/view/344>.
- Salsabilla, Wiena Amalia. “69% Pekerja Gen Z Berencana Resign dari Pekerjaan Mereka Saat Ini.” *GoodStats*. Last modified 2024. <https://goodstats.id/article/69-pekerja-gen-z-berencana-untuk-resign-G1qKv>.

- Saputra, Agung Aditya. "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Technomedia Journal* 7, no. 1 (2021): 68–77. <https://ijc.ilearning.co/index.php/TMJ/article/view/1755>.
- Sathasi, Pasa, dan Hasanudin. "Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Turnover Intention sebagai Variabel Intervening pada PT. Teknik Sarana Gardian." *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting* 7, no. 5 (2024): 3368–3389. <https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/12197>.
- Sumanti, Vivi, dan Firmansyah. "Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Camat Palibelo Kabupaten Bima." *JMB: Jurnal Manajemen dan Bisnis Jayakarta* 3, no. 1 (2021): 47–65. <https://journal.stiejayakarta.ac.id/index.php/JMBJayakarta/article/view/91>.
- Surijadi, Herman, dan Yuslan Idris. "Dampak Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *PUBLIC POLICY: Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik dan Bisnis* 1, no. 1 (2020): 14–32. <https://stia-saidperintah.e-journal.id/ppj/article/view/2>.
- Team BrioHR. "BrioHR Sector Study: Food and Beverage." *brioHR.com*. Last modified 2023. <https://briohr.com/blog/sector-study-food-and-beverage/>.
- The Deloitte Global. "Striving for Balance, Advocating for Change." *The GAB*. Last modified 2022. https://www.thegroupadvisorblog.com/the-group-advisor-blog/i-read-it-so-you-dont-have-to-striving-for-balance-advocating-for-change-the-deloitte-global-2022-gen-z-and-millennial-survey#.
- Wibowo, Frendy, Eny Sosilowati, dan Adi Andika Setiyawan. "Fenomena Turnover Intention pada Generasi Z dalam Revolusi Industri 5.0." *Journal of Management and Digital Business* 4, no. 2 (2024): 313–325. <https://journal.nurscienceinstitute.id/index.php/jmdb/article/view/1120>.
- Yanto, Retno Purwani Setyaningrum, dan Sunita Dasman. "The Influence of Employee Work Stress and Employee Compensation on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction." *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis* 12, no. 3 (2024): 2747–2762. <https://jurnal.unived.ac.id/index.php/er/article/view/5767>.
- Zulfa, Etik Fikria, dan Siti Nur Azizah. "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Turnover Intention dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening." *JIMMBA: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 2, no. 2 (2020): 129–143. https://www.researchgate.net/publication/343744490_Pengaruh_Kompensasi_dan_Lingkungan_Kerja_Non-Fisik_Terdapat_Turnover_Intention_dengan_Job_Satisfaction_sebagai_Variabel_Intervening.