



PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MENJELASKAN PENGARUH FAKTOR PEKERJAAN TERHADAP NIAT PINDAH KERJA GEN Z DIKOTA SEMARANG

Imroatul Khasanah¹, M Fadjar Dharmaputra², Aditiya Pratama Nugroho³ 

¹ Program Studi Manajemen, Universitas PGRI Semarang, Semarang, Indonesia

² Program Studi Manajemen, Universitas PGRI Semarang, Semarang, Indonesia

³ Program Studi Manajemen, Universitas PGRI Semarang, Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 15 April 2026

Disetujui 25 Juli 2026

Dipublikasikan 07 Juli 2026

Keywords:


Kepuasan Gaji 1; pengembangan Karir 2; Niat 3;

Abstract

This study examines the role of job satisfaction as a mediating variable in the relationship between salary satisfaction, career development, and workload on turnover intention among Generation Z employees in Semarang City. The dominance of Generation Z in the workforce is accompanied by a high tendency to change jobs, influenced by various job-related factors. This research employs a quantitative approach using Structural Equation Modeling (SEM) based on AMOS, with 240 respondents selected through probability sampling techniques. The results indicate that salary satisfaction and workload have a positive and significant effect on job satisfaction, while career development does not have a significant effect. Furthermore, salary satisfaction, career development, workload, and job satisfaction do not have a significant effect on turnover intention. Mediation testing also reveals that job satisfaction is not able to mediate the relationship between the independent variables and turnover intention.

Abstrak

Penelitian ini mengkaji peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepuasan gaji, pengembangan karir, dan beban kerja terhadap niat berpindah kerja pada karyawan gen Z di Kota Semarang. Dominasi gen Z dalam angkatan kerja diikuti dengan tingginya kecenderungan berpindah kerja yang dipengaruhi oleh berbagai faktor pekerjaan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis AMOS terhadap 240 responden yang dipilih melalui teknik *probability* sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan gaji dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan. Selanjutnya, kepuasan gaji, pengembangan karir, beban kerja, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja. Uji mediasi juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara variabel independen dan niat pindah kerja.

 correspondence Address

Institutional address: Jl. Sidodadi Timur No.24, Karangtempel

ISSN

2809-6282 (online)

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam dunia kerja, khususnya pada karakteristik, nilai, dan perilaku tenaga kerja modern. Gen Z yang lahir antara tahun 1997–2012 kini menjadi kelompok dominan dalam angkatan kerja dan memiliki karakteristik unik seperti mobilitas tinggi, orientasi pada *work-life balance*, serta ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel dan suportif (Setiawan & Wakhyuni, 2025). Kondisi ini menjadikan gen Z sebagai aset potensial bagi organisasi, namun juga menghadirkan tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Di Kota Semarang, gen Z mendominasi struktur usia produktif dengan jumlah yang signifikan mencapai sekitar 500.000 jiwa (Badan Pusat Statistik Kota Semarang, 2025). Dominasi ini menunjukkan bahwa gen Z akan memegang peranan penting dalam dinamika ketenagakerjaan. Namun demikian, tingginya jumlah tersebut juga diikuti dengan meningkatnya fenomena niat berpindah kerja, yang menjadi perhatian serius bagi organisasi. Gen Z cenderung memiliki keinginan berpindah kerja yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya (Tanoto & Go Tami, 2024).

Fenomena ini semakin relevan jika dilihat dari komposisi penduduk usia muda di Kota Semarang. Berdasarkan (Badan Pusat Statistik Kota Semarang, 2025) jumlah penduduk usia 15–19 tahun mencapai sekitar 127.834 jiwa, usia 20–24 tahun sebesar 123.356 jiwa, dan usia 25–29 tahun sebesar 127.842 jiwa. Hal ini menunjukkan bahwa kelompok usia yang termasuk dalam kategori Generasi Z memiliki proporsi yang cukup besar dan mendominasi struktur tenaga kerja produktif di Kota Semarang. Besarnya jumlah tenaga kerja Gen Z tersebut berdampak pada meningkatnya dinamika ketenagakerjaan, termasuk tingginya mobilitas kerja. Gen Z dikenal memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk berpindah pekerjaan dalam waktu relatif singkat, terutama pada fase awal karir. Kondisi ini diperkuat dengan fakta bahwa kelompok usia 20–29 tahun merupakan bagian terbesar dari angkatan kerja produktif, sehingga potensi terjadinya *niat pindah kerja* juga semakin tinggi.

Niat berpindah kerja juga semakin terlihat pada karyawan dengan status kontrak. Karyawan kontrak cenderung menghadapi tingkat ketidakpastian kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan tetap, sehingga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Masa kerja yang relatif singkat, seperti 3 hingga 12 bulan, juga membuat karyawan lebih rentan untuk mempertimbangkan perpindahan kerja. Kota Semarang sebagai kota berkembang dengan pertumbuhan sektor industri, perdagangan, dan jasa yang pesat turut

mendorong meningkatnya kebutuhan tenaga kerja muda. Kondisi ini menyebabkan tingginya persaingan kerja sekaligus memberikan banyak alternatif pekerjaan bagi Gen Z, sehingga mempermudah terjadinya perpindahan kerja antar perusahaan.

Kepuasan kerja dalam hal ini berperan sebagai variabel penting yang mampu menjelaskan hubungan antara faktor-faktor pekerjaan dengan niat berpindah kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung lebih loyal dan memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi (Retmawanto et al., 2023). Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat meningkatkan kecenderungan berpindah kerja (Putra, 2020). Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji pengaruh kepuasan gaji, pengembangan karir, dan beban kerja terhadap niat berpindah kerja, hasil yang diperoleh masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa penelitian menemukan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap niat berpindah kerja, sementara penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan atau bahkan berlawanan arah (Mahawati, (2021). Selain itu, peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi juga belum menunjukkan hasil yang konsisten secara empiris.

Penelitian terkait niat berpindah kerja pada gen Z di wilayah perkotaan seperti Semarang masih terbatas, terutama yang mengkaji secara simultan pengaruh kepuasan gaji, pengembangan karir, dan beban kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor pekerjaan tersebut terhadap niat berpindah kerja pada gen Z di Kota Semarang dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar pertimbangan bagi organisasi dalam merancang strategi retensi karyawan gen Z.

Berdasarkan permasalahan tersebut, dapat disimpulkan bahwa tingginya jumlah tenaga kerja Gen Z, khususnya pada karyawan kontrak di Kota Semarang, menjadi faktor penting yang berkontribusi terhadap meningkatnya niat pindah kerja. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepuasan gaji, pengembangan karir, dan beban kerja terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Selain itu, pengembangan karir juga menjadi pertimbangan utama bagi gen Z yang memiliki kebutuhan tinggi terhadap peningkatan kompetensi dan peluang promosi. Di sisi lain, beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan stres kerja yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja serta peningkatan niat berpindah kerja (Anazgie Balqis Azizah Yumna, Trias Setiawati, 2022).

HIPOTESIS

Hipotesis adalah pernyataan yang berkaitan dengan teori dan memiliki variabel yang didefinisikan secara operasional serta dapat diuji melalui pengamatan empiris. Hipotesis ini dibuat berdasarkan teori-teori yang sudah ada dan didukung oleh penelitian yang dilakukan dalam lima tahun terakhir. Dalam penelitian ini, dibuat hipotesis untuk melihat pengaruh tingkat kepuasan gaji, peluang berkembang dalam karir, dan beban kerja terhadap tingkat kepuasan kerja, serta bagaimana hal itu memengaruhi keinginan seseorang untuk berpindah kerja. Kepuasan terhadap gaji adalah perasaan seseorang tentang apakah gaji yang diterima sesuai dengan usaha atau kontribusi yang telah diberikan. Semakin puas karyawan dengan gajinya, semakin puas pula mereka dalam bekerja. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan terhadap gaji memengaruhi secara positif kepuasan dalam bekerja (Suharyanto et al., 2023). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut: H1 Kepuasan gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir diharapkan dapat membuat kesesuaian antara seseorang dan perusahaan lebih baik. Namun, penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan. Ini menunjukkan bahwa meskipun organisasi memberikan peluang karir, hal itu belum tentu membuat karyawan gen Z merasa pekerjaan tersebut cocok dengan diri mereka (Ranti & Penulis, 2025). Dari sudut pandang teori *Job Embeddedness*, dimensi kesesuaian belum berkembang kuat, sehingga tidak bisa meningkatkan rasa puas dalam bekerja secara nyata oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah H2: Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Beban kerja dalam penelitian ini memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang diberikan masih dalam tingkat yang seimbang dan bisa membantu karyawan merasa lebih berprestasi (Ong et al., 2023). Dalam teori *job embeddedness*, kondisi ini memperkuat hubungan antara individu dan pekerjaannya, sehingga karyawan merasa lebih tertarik dan senang dalam melakukan tugasnya. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah H3: Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan gaji diharapkan bisa mengurangi keinginan untuk pindah kerja dengan meningkatkan aspek *sacrifice*. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan gaji tidak berpengaruh secara signifikan terhadap niat untuk pindah kerja. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan senang dengan gaji yang diterima hal ini masih kurang kuat untuk mencegah mereka untuk keinginan berpindah kerja (Derric, 2020). Dalam teori *job embeddedness*, dimensi *sacrifice* belum menjadi faktor utama yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja. H4: Kepuasan Gaji tidak berpengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja. Pengembangan karir juga diharapkan dapat menurunkan niat pindah kerja melalui peningkatan *fit* dan *sacrifice*. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peluang karir belum menjadi faktor utama yang mengikat karyawan untuk tetap berada dalam organisasi, sehingga dimensi *fit* dan *sacrifice* belum berperan secara optimal (Karir et al., 2022) H5: Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap niat

pindah kerja. Beban kerja yang tinggi secara teoritis dapat meningkatkan tekanan kerja dan mendorong niat pindah kerja. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja (Lestari et al., 2020). Hal ini mengindikasikan bahwa beban kerja yang dirasakan karyawan masih dalam batas toleransi sehingga belum melemahkan dimensi *fit* secara signifikan dalam teori *job embeddness*. H6: Beban Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja. Kepuasan kerja secara teoritis merupakan faktor utama yang menurunkan niat pindah kerja melalui penguatan dimensi *fit* dan *link*. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja (Derric, 2020). Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasi tidak hanya ditentukan oleh kepuasan kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti peluang eksternal dan preferensi gen Z. H7: kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tidak signifikan, sehingga tidak memenuhi syarat untuk dianggap sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak bisa menjadi faktor yang memengaruhi hubungan antara kepuasan gaji, pengembangan karir, dan beban kerja terhadap niat untuk pindah kerja dalam penelitian ini.

METODE

Penelitian ini dilakukan di kota Semarang, subjek penelitian adalah karyawan gen Z yang telah bekerja minimal 3-6 bulan. Dengan objek penelitian meliputi kepuasan gaji, pengembangan karir, beban kerja, kepuasan kerja, dan niat berpindah kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis AMOS. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability* sampling dengan jumlah responden sebanyak 240 orang. Sampel penelitian ditentukan menggunakan rumus hair yaitu minimal 5-10 kali jumlah indikator. Penelitian ini memiliki 16 indikator dengan total 48 item pernyataan, sehingga jumlah sampel yang digunakan sebanyak 240 responden. Jumlah tersebut dinilai telah memenuhi kriteria analisis Structural Equation Modeling (SEM) dan dianggap representatif. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini yaitu gen Z yang berumur 12-26 tahun, telah bekerja minimal 3-6 bulan, berstatus sebagai karyawan kontrak. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 7 poin, serta didukung oleh studi literatur dari jurnal dan buku terkait. Analisis data meliputi uji validitas dan reliabilitas, uji kelayakan model (*goodness of fit*), serta pengujian hipotesis untuk menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel, termasuk peran mediasi kepuasan kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai faktor loading pada tabel bobot regresi standar. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai faktor loading $\geq 0,5$ dan atau $\geq 0,7$. Sedangkan uji reliabilitas. Pada umumnya composite (construct) reliability dengan nilai minimal 0,70 dan variance extracted dengan nilai paling rendah 0,50 (Junaidi, 2018). Selanjutnya nilai tersebut dimasukkan ke dalam rumus Construct Reliability (CR) (Junaidi, 2018). Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis AMOS untuk menganalisis hubungan antar variabel. Tahap awal dilakukan uji kelayakan model (goodness of fit) yang menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria yang ditetapkan, sehingga layak digunakan untuk pengujian lebih lanjut. Uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel memiliki nilai loading factor di atas batas minimum serta nilai *construct reliability* yang memenuhi kriteria, sehingga instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur variabel penelitian secara konsisten dan akurat.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variable	CR	AVE	Keterangan
Kepuasan Gaji	0,95	0,61	Reliabel
Pengembangan Karir	0,94	0,64	Reliabel
Beban Kerja	0,93	0,56	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,91	0,52	Reliabel
Niat Pindah Kerja	0,94	0,60	Reliabel

sumber: Data diolah peneliti menggunakan *Software* AMOS

Tabel 2. Hasil Hipotesis

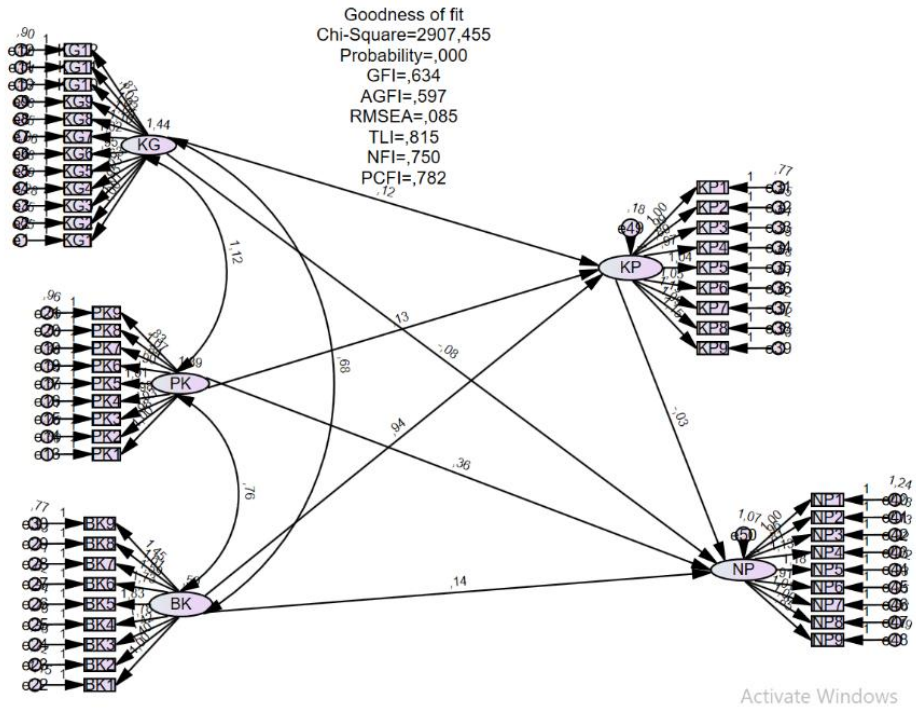
	Estimate	S.E.	C.R.	Keterangan
KP<-KG	0,131	0,058	2,266	Positif Signifikan
KP<-PK	0,83	0,105	0,796	tidak signifikan
KP<-BK	,1.020	0,212	4.807	Positif Signifikan
NP<-KG	-0,032	0,112	-0,291	Negatif Signifikan
NP<-PK	0,349	,2,00	1,747	tidak signifikan
NP <- BK	0,489	0,45	1,086	tidak signifikan
NP <- KP	-0,308	0,243	-0,1268	tidak signifikan

Sumber: Data diolah peneliti menggunakan *Software* AMOS

Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat dengan cara melihat nilai Critical Ratio (CR) dan nilai probability (P) dari hasil pengolahan data. Arah hubungan antar variabel dapat dilihat dari nilai estimate, jika nilai estimate positif maka hubungan antara variabel positif, sedangkan jika nilai estimate negative maka hubungannya negative. Selanjutnya, apabila hasil uji menunjukkan nilai CR diatas 1,96 dan nilai

probabilitas (P) dibawah 0,05/5% maka hubungan antara variabel eksogen dan endogen signifikan. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai hipotesis yang telah diajukan.

Gambar 1. Full Model Analysis



Sumber: Data diolah peneliti menggunakan *Software* AMOS

Adapun hasil Goodness Fit adalah sebagaimana pada tabel 4.12 yang terdapat dibawah ini:

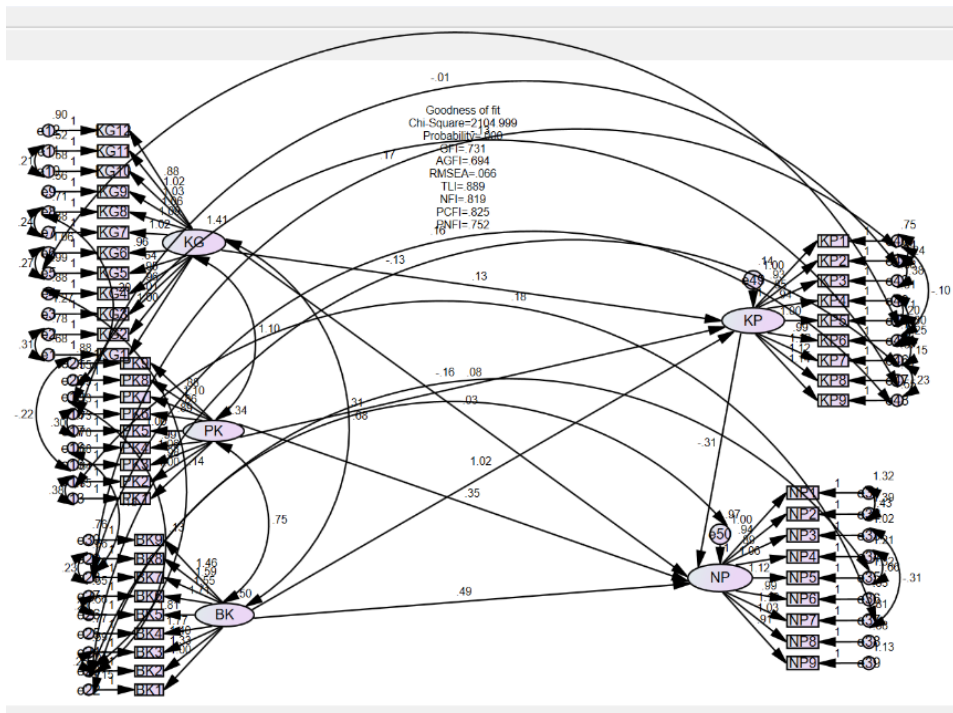
Tabel.3 Hasil goodness of fit

Index goodness of fit	Cut-off value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	kecil	2907455	Marginal fit
Probability	≥ 0,05	0,000	Marginal fit
GFI	≥ 0,90	0,634	Marginal fit
AGFI	≥ 0,90	0,597	Marginal fit
RMSEA	≤ 0,08	0,085	fit
TLI	≥ 0,90	0,815	Marginal fit
NFI	≥ 0,90	0,75	Marginal fit
PCFI	≥ 0,90	0,782	Marginal fit

Sumber Data dioleh oleh peneliti mennggunakan *Software* AMOS

Berdasarkan hasil uji goodness of fit diatas, seluruh indeks belum memenuhi cut- off value, dan masih berada dalam batas toleransi sehingga model dikategorikan marginal fit. Hal ini mengharuskan peneliti untuk memodifikasi model penelitian sesuai acuan goodness of fit. Berdasarkan hasil output goodness of fit model ditunjukkan pada gambar sebagai berikut:

Gambar. 2 Modifikasi Fit Model



Sumber: Data diolah peneliti menggunakan *Software AMOS*

Tabel.Hasil. 4 Goodness Of Fit

Index goodness of fit	Cut-off value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	diharapkan kecil	2104,999	Marginal fit
Probability	≥ 0,05	0,000	Marginal fit
GFI	≥ 0,90	0,731	Marginal fit
AGFI	≥ 0,90	0,694	Marginal fit
RMSEA	≤ 0,08	0,66	fit
TLI	≥ 0,90	0,889	Marginal fit
NFI	≥ 0,90	0,819	Marginal fit
PCFI	≥ 0,90	0,752	Marginal fit

Sumber Data dioleh oleh peneliti mennggunakan *Software AMOS*

Pengujian kelayakan model penelitian dilakukan dengan melihat nilai *goodness of fit* pada Tabel.4, dapat dilihat bahwa model penelitian sebagian besar memiliki tingkat kesesuaian memenuhi kriteria (good fit). Dari tujuh kriteria *goodness of fit* terdapat satu hasil analisis yang masuk kriteria *goodness of fit* yaitu RMSEA. Menurut Ranti, (2025) jika satu saja dari tujuh kriteria masuk kedalam kategori fit, maka model dapat dikatakan layak digunakan sebagai model penelitian.

Kepuasan Gaji terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterima, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Dalam perspektif teori *Job Embeddedness*, kepuasan gaji termasuk dalam dimensi *fit*, yaitu kesesuaian antara kebutuhan karyawan dengan imbalan yang diberikan perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja Dimas Surya Lesmana, Nana Darna, Rosi Marsiana Suhend (2020).; Mai & Iba, (2022); Yoga Dwi Rahestha et al., (2020). Gaji tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan. Secara empiris, faktor finansial juga terbukti menjadi salah satu determinan utama kepuasan kerja, khususnya bagi Gen Z yang masih berada pada tahap awal karir dan memiliki sensitivitas tinggi terhadap aspek ekonomi.

Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kesempatan pengembangan karir yang diberikan perusahaan belum tentu secara langsung meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam perspektif teori *Job Embeddedness*, pengembangan karir termasuk dalam dimensi *fit* dan *link*, namun bukan merupakan faktor utama yang menentukan kepuasan kerja, yang juga dipengaruhi oleh kondisi kerja, hubungan sosial, dan keseimbangan kehidupan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, khususnya pada karyawan gen Z. Generasi ini cenderung lebih menghargai fleksibilitas, pengalaman kerja yang beragam, serta pengembangan diri dibandingkan jalur karir yang bersifat linear. Dengan demikian, pengembangan karir lebih berperan sebagai faktor pendukung, bukan penentu utama dalam meningkatkan kepuasan kerja Rulianti & Nurpribadi, (2023); Tika Andri Yaningsih 1, Endang Triwahyuni 2 (2022).

Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa beban kerja

yang proporsional dan sesuai dengan kemampuan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dalam perspektif teori *Job Embeddedness*, kondisi ini mencerminkan dimensi *fit*, dimana terdapat kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa beban kerja yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan kerja, selama tidak menimbulkan tekanan berlebihan. Bagi gen Z, pekerjaan yang menantang dan bermakna justru dapat meningkatkan rasa puas dalam bekerja karena memberikan kesempatan untuk berkembang. Dengan demikian, beban kerja yang optimal berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan Hermingsih & Purwanti, (2020); Subiyanto et al., (2018).

Kepuasan Gaji terhadap Niat Pindah Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan gaji tidak berpengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan merasa puas terhadap gaji yang diterima, hal tersebut belum tentu mampu menurunkan keinginan untuk berpindah kerja. Dalam perspektif teori *Job Embeddedness*, keputusan untuk keluar dari pekerjaan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, tetapi juga oleh keterikatan sosial, peluang kerja di luar, serta nilai individu terhadap pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Kriswanta et al (2021); Marcella & Ie, (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan gaji bukan merupakan faktor utama yang memengaruhi niat pindah kerja. Keputusan untuk berpindah kerja bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Pada gen Z, preferensi kerja cenderung lebih menekankan pada fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja dibandingkan aspek finansial semata. Dengan demikian, kepuasan gaji bukan menjadi determinan utama dalam menurunkan niat pindah kerja.

Pengembangan karir terhadap Niat pindah Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kesempatan pengembangan karir yang diberikan perusahaan belum tentu mampu menahan karyawan untuk tetap bertahan. Dalam perspektif teori *Job Embeddedness*, keputusan untuk berpindah kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal pekerjaan, tetapi juga oleh peluang eksternal, kondisi lingkungan kerja, serta preferensi individu. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Handaya et al., (2024); Marcella & Ie, (2022) yang menyatakan bahwa pengembangan karir bukan faktor utama yang memengaruhi niat pindah kerja. Pada gen Z, orientasi karir cenderung lebih fleksibel dengan tingkat mobilitas kerja yang tinggi, sehingga mereka tetap terbuka terhadap peluang kerja baru meskipun telah memiliki pekerjaan. Dengan demikian, pengembangan karir tidak menjadi determinan utama dalam menurunkan niat pindah kerja.

Beban Kerja terhadap Niat Pindah Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa tingginya beban kerja tidak secara langsung mendorong karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dalam perspektif teori *Job Embeddedness*, keputusan untuk keluar dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti keterikatan sosial (*link*), kesesuaian pekerjaan (*fit*), serta pengorbanan yang dirasakan (*sacrifice*), bukan semata-mata oleh beban kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja. Pada gen Z, faktor psikologis dan sosial seperti dukungan lingkungan kerja dan keterikatan dengan organisasi lebih berperan dalam menentukan keputusan bertahan. Dengan demikian, beban kerja bukan menjadi faktor utama yang mendorong niat pindah kerja selama karyawan masih merasa nyaman dan terikat dengan organisasi (Dwi Rarawati et al., (2020).; Gayatri & Muttaqiyathun, (2021); Hidayat, (2018); Natasha & Ruswanti, 2022).

Kepuasan kerja terhadap Niat Pindah Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi belum tentu mampu menurunkan niat karyawan untuk berpindah kerja. Dalam perspektif teori *Job Embeddedness*, kepuasan kerja hanya merupakan salah satu aspek dari keterikatan karyawan, sedangkan keputusan untuk keluar lebih dipengaruhi oleh peluang eksternal, hubungan sosial, serta tingkat keterikatan terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi determinan utama turnover intention, khususnya pada gen Z. Generasi ini cenderung memiliki mobilitas kerja yang tinggi dan lebih berorientasi pada peluang karir serta fleksibilitas kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja bukan satu-satunya faktor penentu dalam mempertahankan karyawan, melainkan perlu didukung oleh keterikatan kerja yang kuat melalui dimensi *fit*, *link*, dan *sacrifice* (Kepuasan Kerja et al., 2022; Natasha & Ruswanti, 2022; Subiyanto et al., 2020).

Kepuasan Gaji terhadap Niat Pindah Kerja melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, namun kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja. Selain itu, pengaruh langsung kepuasan gaji terhadap niat pindah kerja juga tidak signifikan, sehingga kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan tersebut. Dalam perspektif teori *Job Embeddedness*, kepuasan gaji hanya mencerminkan dimensi *sacrifice*, sedangkan keputusan untuk berpindah kerja juga dipengaruhi oleh dimensi *fit* dan *link*. Temuan ini menunjukkan bahwa

faktor non-finansial seperti lingkungan kerja, pengembangan diri, dan keseimbangan kehidupan kerja lebih berperan dalam menentukan niat pindah kerja, khususnya pada Gen Z. perusahaan perlu memahami bahwa faktor non-finansial seperti fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta lingkungan kerja yang positif menjadi faktor utama bagi gen Z dalam menentukan keputusan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan. Oleh karena itu, kebijakan organisasi sebaiknya lebih berfokus pada peningkatan kualitas lingkungan kerja dan pengalaman kerja karyawan secara keseluruhan (Mai & Iba, 2022).

Pengembangan Karir terhadap Niat Pindah Kerja melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, namun kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja. Selain itu, pengaruh langsung kepuasan gaji terhadap niat pindah kerja juga tidak signifikan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepuasan gaji terhadap niat pindah kerja. Dalam perspektif teori *Job Embeddedness*, kepuasan gaji hanya merepresentasikan sebagian dari dimensi *sacrifice*, sementara keputusan untuk tetap bertahan atau keluar juga dipengaruhi oleh dimensi *fit* dan *link*. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun gaji dapat meningkatkan kepuasan kerja, hal tersebut belum cukup untuk menurunkan niat pindah kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari (Dwi Rarawati Fakultas Ekonomi dan Bisnis et al., 2020.; Handaya et al., 2024; Marcella & Ie, 2022) yang menyatakan bahwa faktor non-finansial seperti lingkungan kerja, peluang pengembangan diri, dan keseimbangan kehidupan kerja lebih berperan dalam menentukan keputusan karyawan, khususnya gen Z, untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan.

Beban Kerja terhadap Niat Pindah Kerja melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja. Selain itu, pengaruh langsung beban kerja terhadap niat pindah kerja juga tidak signifikan, sehingga kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan tersebut. Dalam perspektif teori *Job Embeddedness*, beban kerja berkaitan dengan dimensi *fit*, dimana kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu dapat menjaga keterikatan karyawan. Namun, keputusan untuk berpindah kerja juga dipengaruhi oleh dimensi *link* dan *sacrifice*, sehingga beban kerja bukan menjadi faktor utama yang menentukan niat pindah kerja (Daehsanti & Silaswara; 2025.; Hermingsih & Purwanti, 2020). Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun beban kerja memengaruhi kepuasan kerja, pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk mendorong atau menekan niat pindah kerja. Faktor lain seperti lingkungan

kerja, budaya organisasi, dan keseimbangan kehidupan kerja lebih berperan, terutama pada gen Z yang memiliki orientasi kerja yang *fleksibel*.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan gaji dan beban kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima serta semakin sesuai beban kerja yang diberikan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang mengindikasikan bahwa aspek tersebut bukan menjadi pertimbangan utama bagi gen Z dalam menilai kepuasan kerja. Di sisi lain, kepuasan gaji, pengembangan karir, dan beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja. Selain itu, kepuasan kerja juga tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja serta tidak mampu memediasi hubungan antara variabel independen dengan niat pindah kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk berpindah kerja cenderung dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti peluang kerja dan karakteristik generasi yang dinamis. Berdasarkan hasil tersebut, disarankan kepada perusahaan atau organisasi untuk lebih memperhatikan aspek kompensasi dan pengelolaan beban kerja guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, organisasi juga perlu mempertimbangkan faktor eksternal dan karakteristik gen Z dalam merancang strategi retensi karyawan, seperti menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan memberikan pengalaman kerja yang bermakna. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain di luar penelitian ini, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, atau *work-life balance*, serta melakukan pengembangan model agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif.

REFERENSI

- Badan Pusat Statistik Kota Semarang. (2025). Penduduk Kelompok Umur (Jiwa). <https://Semarangkota.Bps.Go.Id/Id/Statistics-Table/2/NDkjMg==/Penduduk-Kelompok>. Daehsanti & Silaswara; 2025. (n.d.).
- Dimas Surya Lesmana, 2Nana Darna, 3Rosi Marsiana Suhend 2020. (n.d.).
- Dwi Rarawati Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Y., Wijaya Kusuma Surabaya, U., & Ekonomi Dan Bisnis, F. (N.D.). Pengaruh Bebankerja Dan Konflik Di Tempat Kerja Terhadap Niat Keluar Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Tetap Pt Pulau Nusantara Indonesia.

- Gayatri, E., & Muttaqiyathun, A. (N.D.). Pengaruh Job Insecurity, Beban Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Milenial.
- Handaya, S., Suyanto, Jayadi, & Indri Astuti. (2024). Analisis Mutasi, Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai. *Jurnal Manajemen*, 20(2). <https://doi.org/10.25170/Jm.V20i2.5155>
- Hermingsih, A., & Purwanti, D. (N.D.-A). The Effect Of Compensation And Work Load On Job Satisfaction With Work Motivation As Moderating Variables.
- Hermingsih, A., & Purwanti, D. (N.D.-B). The Effect Of Compensation And Work Load On Job Satisfaction With Work Motivation As Moderating Variables.
- Hidayat, A. S. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Turnover Intention. *Maret*, 11(1), 51-66. <https://doi.org/10.25105/Jmpj.V10i1.2516>
- Junaidi, S. E. , Ak. , M. Ak. , Ca. , Ph. D. (2018). Aplikasi Amos Dan Structural Equation Modeling (Sem) (Harmita Sar, Ed.). Upt Unhas Press. *Jurnaladm,+06.+Derrick_29-33*. (N.D.).
- Karir, P. P., Stress, D., Terhadap, K., Balqis, A., Yumna, A., & Setiawati, T. (2022). Artikel Hasil Penelitian Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta (Vol. 01, Number 05). <https://journal.uui.ac.id/selma/index>
- Kepuasan Kerja, P., Sumber Daya Manusia dan Pasar Tenaga Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan, P., Rahman, A., Agustina Karnawati, T., Magister Manajemen, P., & Teknologi dan Bisnis Asia Malang, I. (n.d.). JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN) The Effect of Job Satisfaction, Human Resource Practice and the Labour Market Against the Desire to Move Employees. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 2020. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v6i2.3553>
- Kriswanta, K., Mulyono, A., Iskandar, H., Haris Pratama, F., Wiji Astuti, D., & Aulia, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Niat untuk Tinggal dengan Keterikatan Kerja sebagai Intervening. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), 37-46. <https://doi.org/10.37366/master.v1i1.135>
- Lestari, Y. T., Siddiq, M., Ma'ruf, A., Sanjaya, V. F., Manajemen, P. S., Syariah, B., Raden, U., & Lampung, I. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja dan Tuntutan Kerja terhadap Turnover Intention. In *Jurnal Manajemen Diversifikasi* (Vol. 1, Number 1).
- Mahawati (2021). (n.d.).
- Mai, S., & Iba, Z. (2022a). Pengaruh Gaji, Promosi Jabatan, Dan Rekan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Bireuen. *IndOmera*, 2(3). <https://doi.org/10.55178/idm.v2i3.210>

- Mai, S., & Iba, Z. (2022b). Pengaruh Gaji, Promosi Jabatan, Dan Rekan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Bireuen. *IndOmera*, 2(3). <https://doi.org/10.55178/idm.v2i3.210>
- Marcella, J., & Ie, M. (2022a). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 213. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v6i1.18321>
- Marcella, J., & Ie, M. (2022b). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 213. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v6i1.18321>
- Natasha, G., & Ruswanti, E. (2022a). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organsiasi Terhadap Niat Pindah Pekerjaan. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(3), 533–560. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i3.302>
- Natasha, G., & Ruswanti, E. (2022b). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organsiasi Terhadap Niat Pindah Pekerjaan. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(3), 533–560. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i3.302>
- Ong, W., Sentoso, A., & Setyawan, A. (2023). Beban kerja, komitmen organisasi, dan turnover intention: Kepuasan kerja sebagai pemediasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(1), 99–108. <https://doi.org/10.28932/jmm.v23i1.7485>
- Putra, F. P. (n.d.). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bpr Lpn Panampung Kota Bukittinggi.
- Ranti, T. M., & Penulis, N. (2025). The Impact Of Social Media Marketing (Smm) On Consumer Experience And Consumer Brand Engagement. *Jpro*, 6(2).
- Retmawanto, I., Suherman, E., & Hidayaty, D. E. (2023). Pengaruh Beban Kerja terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja sebagai Intervening pada Karyawan PT Central Motor Wheel Indonesia. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(2), 2681–2696. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i2.5350>
- Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya*, 6(1), 849–858. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011>
- Setiawan, A., & Wakhyuni, E. (n.d.). Turnover Intention Among Generation Z: Emerging Challenges in Human Resource Management Turnover Intention pada Gen Z: Tantangan Baru dalam Mengelola SDM. In *Journal of Management, Economic, and Accounting* (Vol. 4, Number 2).
- Subiyanto, D., Septyarini, ; Epsilandri, Ongki, ; & Dinata, H. (n.d.-a). Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba *Journal Tingkat Pengaruh Kepuasan Gaji Dan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Hubungan Antar Keadilan Organisasional Terhadap Niat Untuk Pindah Kerja: Studi Pada*

- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Yogyakarta.
<https://doi.org/10.47476/reslaj.v4i5.1102>
- Subiyanto, D., Septyarini, ; Epsilandri, Ongki, ;, & Dinata, H. (n.d.-b). Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal Tingkat Pengaruh Kepuasan Gaji Dan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Hubungan Antar Keadilan Organisasional Terhadap Niat Untuk Pindah Kerja: Studi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Yogyakarta.
<https://doi.org/10.47476/reslaj.v4i5.1102>
- Suharyanto, Haura Zahra, W., & Mildawani, M. M. T. S. (2023). Analisis Turnover Intention Ditinjau Dari Kepuasan Gaji, Beban Kerja dan Work Engagement Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan (JUMPA)*, 10(3), 13–22. <https://doi.org/10.55963/jumpa.v10i3.577>
- Tanoto, S. R., & Go Tami, E. (2024). Understanding Generation Z: Work-Life Balance and Job Embeddedness in Retention Dynamics. *Binus Business Review*, 15(3), 225–238. <https://doi.org/10.21512/bbr.v15i3.11277>
- Tika Andri Yaningsih 1, Endang Triwahyuni 2 2022. (n.d.).
- Yoga Dwi Rahestha, Y., Hartono, B., Ahmad, G., Universitas Muhammadiyah Jakarta, F., & Hang Tuah Pekanbaru Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Muhammadiyah Jakarta Jl Ahmad Dahlan Cireundeu Ciputat Kota Tangerang Selatan Kode, S. K. (2020). Analisis Kepuasan Gaji Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Al-Mulk Kota Sukabumi). In *Jurnal Ners Indonesia* (Vol. 11, Number 1).