

## PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KEPUASAN GAJI, DAN BEBAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN GEN Z DI PT SUNWOO GARMENT INDONESIA

Oleh:

<sup>1</sup>Windy Annisa Putri, <sup>2</sup>Jati Waskito

<sup>1,2</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Jl. A. Yani, Mendungan, Pabelan, Kec. Kartasura, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah 57169

e-mail b100220310@student.ums.ac.id<sup>1</sup>, jw271@ums.ac.id<sup>2</sup>

---

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of workload, salary satisfaction, and career development on turnover intention among Generation Z employees at PT Sunwoo Garment Indonesia. The study adopts a quantitative research design and applies a survey technique by administering structured questionnaires to 150 participants who were chosen based on purposive sampling criteria. The collected data were analyzed using multiple linear regression analysis, classical assumption tests, and instrument testing. Hypothesis testing was conducted using F-tests and t-tests with a significance level of 0.05, supported by the coefficient of determination ( $R^2$ ). The results indicate that career development has a negative but insignificant effect on turnover intention, suggesting that this factor is not a primary consideration for Generation Z employees in deciding whether to remain with or leave the company. In contrast, salary satisfaction has a significant and negative effect on turnover intention, indicating that higher salary satisfaction reduces employees' intention to leave. In addition, workload has a significant effect on turnover intention, where a higher workload tends to increase employees' intention to leave the organization. Overall, salary satisfaction and workload are more dominant factors influencing turnover intention among Generation Z employees than career development.*

**Keywords:** Generation Z, Turnover Intention, Workload, Salary Satisfaction, Career Development.

---

### ABSTRAK

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisa dampak beban kerja, kepuasan gaji, serta pengembangan karir terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di PT Sunwoo Garment Indonesia. Kajian ini dijalankan memakai pendekatan kuantitatif, dengan pengumpulan data yang dilaksanakan dengan metode survei berupa penyebaran kuesioner. Subjek penelitian berjumlah 150 orang responden yang ditentukan berdasarkan kriteria tertentu melalui penerapan teknik purposive sampling. Data yang diperoleh dianalisa memakai uji instrumen, uji asumsi klasik, serta analisa regresi linier berganda. Pengujian hipotesis dijalankan dengan uji t serta pengujian F dengan tingkat signifikansi 0,05, serta didukung oleh analisa koefisien determinasi ( $R^2$ ). Hasil kajian membuktikan jika pengembangan karir mempunyai dampak negatif namun tidak signifikan pada *turnover intention*. Sementara itu, kepuasan gaji terbukti berdampak negatif dan signifikan pada *turnover intention*, yang membuktikan jika bertambah tinggi kepuasan gaji, bertambah rendah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Beban kerja juga memberi dampak signifikan pada *turnover intention*, yang mana beban kerja yang tinggi cenderung

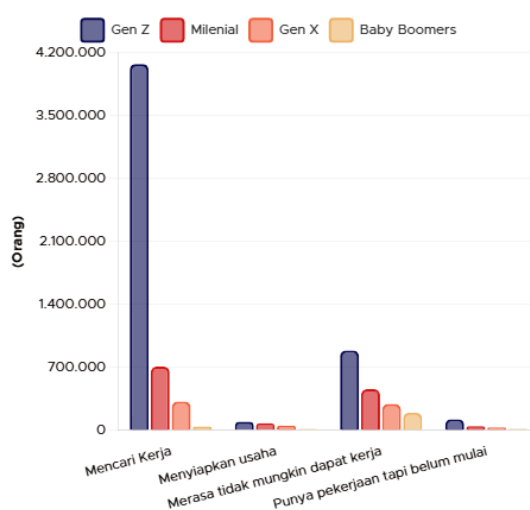
meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kesimpulannya, kepuasan gaji serta beban kerja termasuk faktor yang lebih dominan dalam memengaruhi *turnover intention* karyawan Generasi Z dibanding dengan pengembangan karir di PT Sunwoo Garment Indonesia.

**Kata Kunci:** Generasi Z, *Turnover Intention*, Beban Kerja, Kepuasan Gaji, Pengembangan Karir.

## PENDAHULUAN

Indonesia sedang memasuki masa penting dalam sejarah kependudukannya, yakni puncak Bonus Demografi yang diperkirakan terjadi pada tahun 2030. Pada periode ini, sekitar 68,3% penduduk berada dalam usia produktif (BPS, 2022), sehingga beban ketergantungan kelompok usia non-produktif terhadap usia produktif semakin menurun. Kondisi ini terlihat dari dominasi generasi muda, khususnya Generasi Z, dalam struktur penduduk Indonesia sekarang ini. Generasi Z, yakni individu yang lahir antara 1997 sampai 2012, tumbuh dalam lingkungan yang sarat dengan kemajuan teknologi digital, menjadikan teknologi sebagai bagian alami dari kehidupan mereka (Waskito, 2023). Kelompok ini sering disebut sebagai “digital natives” karena kedekatannya dengan internet dan media sosial sejak usia dini. Secara umum, Gen Z mempunyai ciri khas berupa kemampuan adaptasi yang kuat terhadap teknologi, kepedulian terhadap isu sosial dan keberagaman, serta perhatian tinggi terhadap lingkungan dan kesehatan mental (Pramesti & Waskito, 2025).

Menurut data BPS tahun 2020 melalui Goodstats (2023) jumlah gen Z bersekitar 74,93 juta jiwa, ataupun 27,94% populasi. Gen Z dewasa ini harus dipersiapkan sebagai generasi dalam menyambut Bonus Demografi. Akan tetapi pada kenyataannya, sekarang banyak Gen Z yang menganggur. Lebih lanjut Data BPS tahun 2024 melalui Goodstats (2025) menyatakan bahwa jumlah pengangguran di Indonesia pun didominasi oleh Gen Z.



Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS)

GoodStats

Gambar 1. Data Pengangguran di Indonesia berdasarkan generasi  
Sumber : BPS melalui Goodstats (2025)

Menurut fledgework.com (2025) menyatakan bahwa Sekitar 65% karyawan Gen Z meninggalkan pekerjaan mereka dalam tahun pertama, didorong oleh nilai-nilai unik mereka, mengejar pekerjaan yang bermakna, dan tuntutan untuk pertumbuhan karier. Gen Z

mudah memutuskan untuk keluar pekerjaan dikarenakan beberapa alasan antara lain masalah gaji, lingkungan kerja, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan yang kurang dan lainnya. Hal tersebut mendorong *turnover intenion* semakin besar dikalangan gen Z di berbagai daerah di Indonesia. diantara daerah yang mempunyai jumlah Gen Z paling banyak didaerahnya yakni Kabupaten Sukoharjo. Menurut data BPS Kabupaten Sukaharjo (2024) diperoleh data seperti berikut:

Tabel 1. Jumlah Penduduk berdasarkan Generasi

Generasi	Laki-Laki	Perempuan	Total
Gen Alpha	65.457	62.712	128.169
Gen Z	141.300	134.659	275.959
Gen Y	10.4131	102.838	206.969
gen X	95.191	98.067	193.258
Baby Boomer	64.438	72.857	137.295

Sumber : BPS Kab. Sukoharjo diolah penulis 2025

Tabel 1. memperlihatkan distribusi jumlah penduduk Indonesia berdasarkan kelompok generasi. Generasi Z termasuk kelompok dengan jumlah penduduk terbesar, yakni 275.959 jiwa, terdiri dari 141.300 laki-laki dan 134.659 perempuan. Generasi ini mendominasi populasi produktif Indonesia sekarang ini. Di urutan berikutnya, Generasi Y atau milenial mempunyai total 206.969 jiwa, dengan komposisi 104.131 laki-laki dan 102.838 perempuan. Generasi X menyusul dengan total 193.258 jiwa, yang terdiri atas 95.191 laki-laki serta 98.067 perempuan. Sementara itu, kelompok Baby Boomer mempunyai jumlah 137.295 jiwa, terdiri atas 64.438 laki-laki dan 72.857 perempuan. Adapun generasi termuda, yakni Generasi Alpha, berjumlah 128.169 jiwa, terdiri dari 65.457 laki-laki dan 62.712 perempuan. Data ini membuktikan jika penduduk Indonesia sekarang ini didominasi oleh generasi muda, terutama Generasi Z, yang berpotensi besar dalam mendukung produktivitas nasional di masa bonus demografi.

Menurut BPS Kabnupaten Sukoharjo diketahui bahwa jumlah pengangguran di Kota Sukoharjo pada tahun 2023 didominasi oleh Gen Z dengan jumlah 7.966 orang. Meskipun jumlah Gen Z paling banyak di Sukoharjo, namun jumlah Gen Z yang bekerja tidak lebih besar jumlahnya dibanding dengan Generasi Milenial dan Generasi X. Sehingga bisa diambil simpulan jika Gen Z di Sukoharjo lebih banyak menganggur dibanding bekerja, meskipun populasinya paling tinggi.

Fenomena ini menjadi perhatian tersendiri bagi perusahaan ataupun pemerintah itu sendiri. Tingkat *resign* atau pekerjaan yang tinggi juga membuat *turnover intention* bertambah tinggi yang akan merugikan perusahaan. *Turnover intention*, didefinisikan sebagai kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, menjadi perhatian kritikal bagi perusahaan di berbagai sektor industri (Atiq & Usmani, 2023). Kehilangan karyawan tidak hanya menimbulkan biaya rekrutmen dan pelatihan, namun juga bisa mengganggu produktivitas, menurunkan moral kerja tim, dan berpotensi merusak reputasi perusahaan (Herawati & Romandhini, 2021). Bagi perusahaan pembiayaan dengan kredibilitas yang baik, mempertahankan kinerja karyawan sangat penting dengan mengelola *turnover intention* (Veronika, 2020). Generasi Z, yang lahirnya antara pertengahan 1990-an sampai awal 2010-an, kini menjadi bagian signifikan dari angkatan kerja (Narpati et al., 2020). Karakteristik unik generasi ini, seperti melek teknologi, keinginan untuk pengembangan diri, dan ekspektasi terhadap keseimbangan kehidupan kerja, menuntut pemahaman yang mendalam dari perusahaan untuk mengelola potensi *turnover intention* mereka (Nouri & Parker, 2020). Menurut penelitian Tran et al., (2025) menyatakan pengaruh yang cukup

besar dari komitmen afektif dan *turnover intention* pada perilaku melompat kerja, kecuali untuk pekerjaan alternatif yang dirasakan. Selain itu penelitian Daehsanti & Silaswara, (2025) menyatakan jika pada karyawan generasi Z, beban kerja, Pengembangan Karir, serta Kepuasan Gaji pada *turnover intention*.

Pengembangan karir ialah proses yang dijalankan secara kolaboratif antara organisasi dan individu, dengan tujuan merencanakan dan mengimplementasikan serangkaian strategi yang dirancang untuk mencapai aspirasi karir individu yang bersangkutan, selaras dengan kebutuhan dan tujuan organisasi (Prasetyo & Waskito, 2023). Karir yang stagnan menyebabkan rasa jenuh, kurang menantang bagi karyawan, sehingga menyebabkan mereka tidak mau melanjutkan pekerjaan tersebut. Ketika perusahaan bisa menyediakan kesempatan karir yang jelas, seperti promosi, peningkatan kompetensi, dan jalur pengembangan profesional, karyawan cenderung merasa dihargai serta mempunyai prospek masa depan yang lebih baik dalam organisasi. Kondisi tersebut bisa meningkatkan komitmen karyawan dan menurunkan keinginan mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Maka dari itu perusahaan harus memperhatikan pengembangan karir para karyawan, agar bisa memberi dampak positif untuk keberlangsungan perusahaan. (Bronlet et al., 2024). Pengembangan karir ini akan menjadikan karyawan merasa diperhatikan sehingga karyawan akan semakin loyal dan bisa meningkatkan kinerja perusahaan. Selain faktor tersebut, kepuasan gaji juga turut berperan sebagai elemen yang bisa memengaruhi turnover intention dalam diri karyawan.

Kepuasan gaji termasuk diantara utama yang memengaruhi tingkat turnover intention dalam sebuah organisasi. Ketika karyawan berfikir jika gaji yang ia dapat sudah setara dengan beban kerja, tanggung jawab, dan standar industri, maka mereka cenderung merasa dihargai serta mempunyai motivasi lebih untuk tetap bertahan dalam pekerjaan (Ramalah et al., 2021). Tingkat *turnover* dikarenakan faktor gaji yang tidak sesuai ini tentu akan memberi efek yang kurang baik terhadap perusahaan. Kepuasan gaji tidak hanya mencakup jumlah nominal, namun juga keadilan dalam sistem pengupahan, tunjangan, serta transparansi kebijakan kompensasi. Selain aspek gaji, faktor beban kerja pun bisa memengaruhi turnover intention, terutama ketika karyawan merasa terbebani secara fisik maupun mental dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Beban kerja termasuk suatu faktor penting yang bisa memengaruhi munculnya *turnover intention* pada karyawan. Beban kerja menurut (Widyaningsih & Sundari, 2022) ialah sejumlah aktifitas yang wajib dikerjakan oleh seseorang ataupun kelompok orang dengan lama waktu tertentu. Beban kerja yang terlalu berat menjadi faktor yang paling besar untuk keluar pekerjaan (Septiawan & Suprianto, 2022). Bila beban kerja tidak sesuai dengan kemampuan seseorang maka akan memberi dampak buruk terhadap kesehatan fisik maupun psikis. Untuk mempertahankan karyawan, organisasi harus mengimplementasikan program pengembangan sumber daya manusia yang tepat seperti pelatihan dan pengembangan karir sambil membayar gaji dan tunjangan yang sepadan (Uma & Swasti, 2024). Karyawan sekarang ini menginginkan stabilitas pekerjaan, rasa hormat, pekerjaan yang bermakna, dan keseimbangan kehidupan kerja yang positif selain gaji yang kompetitif (Kusumawardhani et al., 2023).

Penelitian terkait berbagai faktor yang memberi pengaruh pada turnover intention pada Generasi Z telah banyak dilakukan, namun hasil yang diperoleh memperlihatkan temuan yang belum konsisten. penelitian (Daehsanti & Silaswara, 2025) justru membuktikan jika ketiga variabel yakni pengembangan karir, kepuasan gaji, serta beban kerja, mempunyai pengaruh signifikan pada *turnover intention* pada Gen Z di Kota Tangerang. Temuan yang berbeda juga terlihat pada studi (Permana et al., 2024) yang menempatkan beban kerja sebagai faktor dominan, namun tidak dengan pengembangan karir dan kepuasan gaji. Selain itu penelitian (Daehsanti & Silaswara, 2025) juga

menghasilkan bahwa beban kerja memberi dampak positif terhadap *turnover intention*, sementara (Zahra et al., 2023) menerangkan jika beban kerja berdampak negatif pada *turnover intention*. Adanya ketidakkonsistenan hasil kajian tersebut membuktikan jika hubungan antara ketiga variabel tersebut terhadap *turnover intention* belum sepenuhnya mempunyai pola yang stabil.

Kebaruan dari kajian ini terletak pada fokus objek penelitiannya dimana kajian ini berfokus pada karyawan Generasi Z di industri garmen, sebuah konteks yang belum banyak dieksplorasi dalam penelitian sebelumnya. Berbeda dari penelitian terdahulu yang dijalankan pada sektor pendidikan, perbankan, maupun wilayah perkotaan, kajian ini menawarkan perspektif baru dengan mempelajari fenomena *turnover intention* pada industri padat karya yang mempunyai karakteristik pekerjaan, tekanan kerja, dan peluang karir yang berbeda.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Turnover Intention*

Menurut Tett & Meyer (1993) *Turnover Intention* ialah keinginan individu untuk berhenti dari pekerjaannya, yang termasuk prediktor langsung dari keputusan keluar. Secara umum *Turnover Intention* yakni harapan ataupun niat seorang karyawan untuk keluar dari organisasi tempat kerjanya, baik secara sukarela maupun tidak sukarela. Niat ini sering dipergunakan sebagai indikator penting untuk memahami tingkat pergantian karyawan dalam suatu organisasi (Novitasari, 2020). *Turnover Intention* dianggap sebagai langkah awal menuju keputusan aktual untuk keluar dari pekerjaan, sehingga menjadi fokus perhatian manajemen untuk mengurangi tingkat pergantian karyawan (Waskito et al., 2019).

### *Pengembangan Karir*

Menurut Greenhaus dalam bukunya "*Career Management*", pengembangan karir didefinisikan sebagai suatu proses yang mana seseorang membentuk pemahaman yang jelas tentang identitas karir mereka (Silalahi et al., 2023), menetapkan tujuan-tujuan karir, dan melibatkan diri dalam berbagai strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Zahra et al., 2023). Definisi ini menekankan bahwa pengembangan karir bukanlah peristiwa yang terjadi sekali saja, melainkan sebuah perjalanan dinamis yang membutuhkan perencanaan, kesadaran diri, dan tindakan yang proaktif dari individu (Ahmad & Nasir, 2023). Dengan kata lain, kesuksesan karir sangat dipengaruhi oleh kemampuan seseorang untuk mengelola dan mengarahkan perkembangan profesionalnya sendiri sepanjang waktu (Lestari & Waskito, 2025).

### *Kepuasan Gaji*

Menurut Edward E. Lawler dalam teori pertukarannya, kepuasan gaji bukan sekadar persepsi terhadap besaran nominal uang yang diterima, melainkan hasil dari suatu proses perbandingan sosial (Zahra et al., 2023). Individu akan merasa puas atau tidak dengan gajinya setelah membandingkan dua elemen kunci yakni rasio antara apa yang mereka kontribusikan seperti pendidikan, pengalaman, dan usaha dengan kompensasi yang mereka terima, dan rasio tersebut dibanding dengan rasio orang lain di posisi yang setara. Artinya, kepuasan gaji bersifat relatif dan sangat dipengaruhi oleh rasa keadilan dan kesetaraan (Nafiz, 2024).

## Beban Kerja

Menurut Beehr (1996), beban kerja dimaknai sebagai kuantitas tanggung jawab dan tugas yang wajib dikerjakan oleh seseorang pada periode waktu yang telah ditentukan (Hernita & Riduwan, 2021). Konsep ini tidak hanya sekedar tentang kuantitas tugas, namun juga mencakup kompleksitas, kesulitan, dan tekanan waktu yang melekat pada tugas-tugas tersebut (Rafikhansa et al., 2025). Definisi ini menggarisbawahi bahwa beban kerja termasuk persepsi subjektif yang dialami karyawan ketika tuntutan pekerjaan dianggap melebihi sumber daya serta kompetensi yang mereka miliki untuk memenuhinya. Pemahaman ini menjadi fondasi dalam melihat beban kerja sebagai fenomena psikologis sekaligus operasional (Permana et al., 2024).

## METODE PENELITIAN

Model desain penelitian yang akan dipergunakan ialah pendekatan kuantitatif. Berdasarkan pendapat (Sinambela, 2020) Penelitian kuantitatif termasuk jenis penelitian yang mempergunakan berbagai angka untuk mendapatkan proses data dalam membuahkan hasil informasi yang terstruktur. Karakteristik penelitian kuantitatif mempunyai tujuan dalam memperoleh data yang memberi gambaran karakteristik peristiwa, objek, ataupun keadaan. Sekarang dan Bougi, (2016:43). Populasi didefinisikan sebagai kelompok atau kumpulan elemen yang mempunyai karakteristik tertentu yang menjadi objek penelitian (Cooper & Pemela, 2017). Pada kajian ini populasi yang dipergunakan yakni karyawan Gen Z di PT. Sunwoo Garment Indonesia.

Berdasarkan pendapat Sugiyono (2018), sampel bisa dipahami sebagai bagian dari keseluruhan populasi yang menginterpretasikan keseluruhan populasi itu. Pada kajian ini, non-probability sampling dipergunakan sebagai metode pengambilan sampel, khususnya memakai teknik purposive sampling. Sugiyono (2018) menerangkan bahwa purposive sampling termasuk teknik penentuan sampel dalam kategori non-probabilitas, yang mana pemilihan subjek penelitian dijalankan secara sengaja oleh peneliti dengan pertimbangan sejumlah kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Oleh karena itu, penetapan sampel pada kajian ini didasarkan pada kriteria khusus seperti berikut:

1. Karyawan PT Sunwoo Garment Indonesia yang aktif dan masih bekerja secara permanen pada saat pengumpulan data dilakukan.
2. Termasuk Gen Z kelahiran 1997-2012

Dalam penelitian dengan jumlah populasi yang tidak diketahui, penentuan jumlah responden minimal umumnya memakai pendekatan ukuran sampel berdasarkan model analisa yang digunakan. diantara metode yang paling banyak diterapkan ialah pedoman (Hair, 2010) yang menyarankan bahwa ukuran sampel minimal ialah 10 kali variabel laten atau jumlah indikator dengan indikator paling banyak pada model penelitian. Dikarenakan pada kajian ini ada 13 indikator, maka  $13 \times 10$  ialah 130. Jadi sampel minimal yang harus di dapatkan peneliti ialah 130 responden.

Metode pengolahan dan analisa data yang dipergunakan pada kajian ini mencakup serangkaian tahapan, yakni pengujian hipotesis, pengujian asumsi klasik, serta pengujian instrumen penelitian. Pengujian instrumen dijalankan untuk memastikan kualitas alat ukur, yang meliputi uji validitas dengan teknik Pearson Correlation, yang mana suatu butir pernyataan dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasinya melebihi nilai  $r$  tabel, serta uji reliabilitas memakai metode Cronbach Alpha dengan ketentuan nilai koefisien minimal senilai 0,60.

Selanjutnya, pengujian asumsi klasik dijalankan untuk memenuhi prasyarat analisa regresi, yang mencakup uji normalitas data dengan metode Kolmogorov–Smirnov, uji multikolinearitas melalui pengamatan nilai Tolerance serta Variance Inflation Factor (VIF) dengan ketentuan VIF di bawah 10, serta uji heteroskedastisitas yang dijalankan memakai uji Glejser.

Pengujian hipotesis pada kajian ini dijalankan dengan menerapkan analisa regresi linier berganda guna mengetahui pengaruh variabel beban kerja, kepuasan gaji, serta pengembangan karir pada variabel turnover intention. Pengaruh tiap-tiap variabel independen diuji secara parsial melalui uji t, sedangkan pengaruh seluruh variabel independen secara bersama-sama dianalisa memakai uji F, dengan tingkat signifikansi senilai 0,05. Selain itu, koefisien determinasi ( $R^2$ ) dipergunakan untuk menghitung seberapa jauh variabel independen bisa menerangkan variasi yang terjadi pada variabel dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Data

#### Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dipergunakan untuk memberi gambaran menyeluruh terkait karakteristik sampel data penelitian melalui pemaparan jumlah data yang dianalisis, besaran standar deviasi, nilai maksimum dan minimum, serta nilai rata-rata. Data yang dianalisa berasal dari beberapa variabel penelitian, yakni Turnover Intention, Beban Kerja, Kepuasan Gaji, dan Pengembangan Karir. Selanjutnya, analisa statistik deskriptif dijalankan untuk menerangkan kondisi masing-masing variabel berdasarkan sejumlah indikator, yang mencakup nilai standar deviasi, nilai tertinggi (maksimum), nilai rata-rata (mean), serta nilai terendah (minimum). Adapun hasil analisa statistik untuk tiap variabel penelitian tersebut disajikan secara rinci dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hasil pengujian Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pengembangan Karir	150	12,00	30,00	24,4267	4,49511
Kepuasan Gaji	150	9,00	20,00	17,3733	2,12857
Beban Kerja	150	12,00	30,00	25,4333	3,04643
<i>Turnover Intention</i>	150	17,00	30,00	25,1000	3,02728
Valid N	150				

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Sesuai dengan hasil pengujian statistik deskriptif diatas, interpretasi dari tiap variabel ialah seperti berikut :

#### a) Pengembangan Karir

Variabel Pengembangan Karir mempunyai maksimum 30,00, dan nilai minimum 12,00, dengan rata-rata senilai 24,4267 dan standar deviasi 4,49511. Nilai rata-rata yang cukup tinggi membuktikan jika sebagian besar responden menilai pengembangan karir di perusahaan berada dalam kategori baik. Variasi standar deviasi yang cukup besar mengindikasikan adanya perbedaan persepsi antarresponden terkait peluang promosi, pelatihan, dan kejelasan jenjang karir.

#### b) Kepuasan Gaji

Variabel Kepuasan Gaji mempunyai rentang skor yang ditunjukkan oleh nilai terendah senilai 9,00 dan nilai tertinggi senilai 20,00. Hasil pengolahan data memperlihatkan bahwa nilai rata-rata variabel ini mencapai 17,3733 dengan standar deviasi senilai 2,12857. Rata-rata yang berada mendekati batas maksimum skala penilaian

mencerminkan bahwa sebagian besar responden cenderung mempunyai tingkat kepuasan yang cukup tinggi pada gaji yang mereka peroleh. Sementara itu, nilai standar deviasi yang relatif kecil mengindikasikan jika persepsi responden terkait kepuasan gaji tidak memperlihatkan variasi yang besar, sehingga bisa dikatakan bahwa pandangan responden bersifat relatif seragam, artinya sebagian besar karyawan mempunyai pandangan yang hampir sama terkait gaji dan kompensasi yang diberikan perusahaan.

c) *Beban Kerja*

Variabel *Beban Kerja* memperlihatkan nilai terendah senilai 12,00 dan nilai tertinggi 30,00. Hasil perhitungan statistik deskriptif memperlihatkan bahwa nilai rata-rata berada pada angka 25,4333, yang menggambarkan kecenderungan umum tingkat beban kerja responden. Sementara itu, nilai standar deviasi senilai 3,04643. Rata-rata yang tinggi membuktikan jika responden merasakan beban kerja yang cenderung berat, baik dari sisi jumlah tugas maupun tuntutan penyelesaian pekerjaan. Standar deviasi yang tidak terlalu besar mengindikasikan jika pengalaman responden terkait beban kerja cukup seragam, sehingga mayoritas karyawan Gen Z di perusahaan merasakan pola beban kerja yang hampir sama.

d) *Turnover Intention*

Variabel *Turnover Intention* mempunyai nilai minimum 17,00, maksimum 30,00, dengan rerata 25,1000 serta standar deviasi 3,02728. Nilai rerata yang cukup tinggi membuktikan jika keinginan karyawan Gen Z untuk berpindah kerja berada pada tingkat yang mengkhawatirkan. Hal itu bisa menggambarkan bahwa banyak responden mulai mempertimbangkan peluang kerja di luar perusahaan. Standar deviasi yang tidak terlalu besar membuktikan jika kecenderungan berniat keluar relatif serupa di antara responden.

### Uji Instrumen Penelitian

Kajian ini memakai seperangkat instrumen pengumpulan data yang telah melalui proses pengujian validitas dan reliabilitas. Instrumen tersebut disebarkan kepada 150 responden sebagai sumber utama data penelitian. Data yang diperoleh kemudian dianalisa kembali melalui uji validitas serta pengujian reliabilitas untuk memastikan tingkat keakuratan dan konsistensi instrumen yang digunakan. Hasil dari analisa itu selanjutnya dipergunakan sebagai pedoman untuk mendapatkan data yang relevan dan akurat guna mendukung proses analisa pada tahap penelitian berikutnya. Adapun faktor-faktor yang menjadi objek pengukuran pada kajian ini meliputi variabel *Turnover Intention*, *Kepuasan Gaji*, *Beban Kerja*, serta *Pengembangan Karir*.

### Uji Validitas

Pengujian ini ialah metode pengujian yang dipergunakan untuk memahami sejauh mana instrumen penelitian bisa mengukur variabel yang diteliti secara tepat, sehingga bisa ditentukan apakah alat ukur tersebut memenuhi kriteria valid ataupun tidak. Sebuah kuesioner bisa dianggap valid bila tiap butir pertanyaan yang disusun di dalamnya bisa merepresentasikan dan mengungkapkan aspek yang hendak diukur sesuai dengan tujuan penelitian. Pelaksanaan uji validitas dijalankan dengan membandingkan nilai *Pearson Correlation* yang diperoleh dari hasil pengolahan data dengan nilai *r tabel* pada taraf signifikansi tertentu berdasarkan rumus *Product Moment*. Instrumen penelitian dinyatakan valid bila nilai *Pearson Correlation* yang didapat lebih besar dibanding dengan nilai *r tabel*. Oleh karenanya, bertambah tinggi nilai *Pearson Correlation* yang melampaui *r tabel*, maka semakin baik tingkat validitas instrumen tersebut. Adapun hasil pengujian validitas yang dianalisa memakai perangkat lunak SPSS versi 25 disajikan dalam tabel berikut.



### 1) Pengembangan Karir (X1)

Tabel 3. Hasil pengujian Validitas Pengembangan Karir

Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Pernyataan 1	0,819	0,160	Valid
Pernyataan 2	0,855	0,160	Valid
Pernyataan 3	0,800	0,160	Valid
Pernyataan 4	0,807	0,160	Valid
Pernyataan 5	0,755	0,160	Valid
Pernyataan 6	0,733	0,160	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Sesuai dengan hasil pengujian validitas terhadap variabel Pengembangan Karir sebagaimana disajikan dalam Tabel 3, bisa diketahui bahwa seluruh butir pernyataan yang dipergunakan dalam instrumen penelitian mencukupi kriteria validitas. Hal tersebut dibuktikan oleh nilai *r hitung* pada masing-masing item pernyataan yang seluruhnya lebih besar dibanding nilai *r tabel* senilai 0,160. Item pernyataan pertama sampai dengan item keenam memperlihatkan nilai *r hitung* yang berada pada rentang 0,733 sampai 0,855, yang mengindikasikan adanya tingkat korelasi yang kuat antara tiap item pernyataan dengan skor total variabel. Oleh karenanya, keenam item pernyataan tersebut terbukti bisa merepresentasikan dan mengukur variabel Pengembangan Karir secara akurat dan konsisten, sehingga instrumen tersebut dinilai layak untuk dipergunakan dalam tahap analisa selanjutnya pada kajian ini.

### 2) Kepuasan Gaji

Tabel 4. Hasil pengujian Validitas Kepuasan Gaji

Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Pernyataan 1	0,749	0,160	Valid
Pernyataan 2	0,800	0,160	Valid
Pernyataan 3	0,724	0,160	Valid
Pernyataan 4	0,779	0,160	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Hasil pengujian validitas untuk variabel Kepuasan Gaji pada Tabel 4, membuktikan jika seluruh pernyataan dianggap valid. tiap item mempunyai nilai *r hitung* yang melebihi pada nilai *r tabel* senilai 0,160. Nilai *r hitung* kisaran antara 0,724 sampai 0,800, yang mengindikasikan jika masing-masing pernyataan mempunyai korelasi yang kuat dengan total skor variabel. Temuan ini menegaskan bahwa keempat item pernyataan bisa merepresentasikan variabel Kepuasan Gaji secara tepat dan bisa dipergunakan dalam tahap analisa selanjutnya dalam penelitian.

### 3) Beban Kerja

Tabel 5. Hasil pengujian Validitas Beban Kerja

Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Pernyataan 1	0,737	0,160	Valid
Pernyataan 2	0,736	0,160	Valid
Pernyataan 3	0,742	0,160	Valid
Pernyataan 4	0,781	0,160	Valid
Pernyataan 5	0,669	0,160	Valid
Pernyataan 6	0,700	0,160	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Hasil pengujian validitas untuk variabel Beban Kerja pada Tabel 5, membuktikan jika seluruh item pernyataan dinyatakan valid. tiap pernyataan mempunyai nilai *r hitung* yang

lebih tinggi daripada  $r$  tabel senilai 0,160. Nilai  $r$  hitung berkisar antara 0,669 sampai 0,781, yang menandakan jika seluruh item mempunyai korelasi yang cukup kuat dengan total skor variabel. Oleh karenanya, keenam pernyataan dalam variabel Beban Kerja bisa mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat dan konsisten. Temuan ini juga membuktikan jika seluruh item layak dipergunakan dalam analisa penelitian pada tahap selanjutnya.

#### 4) *Turnover Intention*

Tabel 6. Hasil pengujian Validitas *Turnover Intention*

Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Pernyataan 1	0,614	0,160	Valid
Pernyataan 2	0,748	0,160	Valid
Pernyataan 3	0,812	0,160	Valid
Pernyataan 4	0,746	0,160	Valid
Pernyataan 5	0,676	0,160	Valid
Pernyataan 6	0,751	0,160	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Hasil pengujian validitas untuk variabel *Turnover Intention* pada Tabel 6. membuktikan jika seluruh pernyataan dinyatakan valid. Hal itu terlihat dari nilai  $r$  hitung tiap item yang lebih besar dibanding dengan nilai  $r$  tabel senilai 0,160. Rentang  $r$  hitung berkisar antara 0,614 sampai 0,812, yang mengindikasikan jika semua item mempunyai korelasi yang memadai sampai kuat terhadap total skor variabel. Oleh karenanya, keenam pernyataan tersebut bisa dikatakan bisa mengukur konstruk *Turnover Intention* secara akurat dan konsisten. Hasil ini memastikan bahwa seluruh item layak dipergunakan untuk analisa lebih lanjut dalam penelitian.

#### Uji Reliabilitas

Pengujian ini dipergunakan sebagai instrumen untuk menilai tingkat konsistensi suatu kuesioner yang fungsinya untuk indikator dalam mengukur variabel penelitian. Pengujian reliabilitas pada kajian ini dijalankan dengan memakai metode Cronbach's Alpha, dengan ketentuan bahwa nilai Cronbach's Alpha pada tiap variabel harus melebihi angka 0,600 agar dinyatakan reliabel. Adapun hasil pengujian reliabilitas untuk tiap-tiap variabel disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 7. Hasil pengujian Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
Pengembangan Karir	0,883	Reliabel
Kepuasan Gaji	0,758	Reliabel
Beban Kerja	0,820	Reliabel
<i>Turnover Intention</i>	0,816	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Sesuai dengan hasil pengujian reliabilitas yang disajikan pada Tabel 7, semua variabel penelitian memperlihatkan nilai Cronbach Alpha di atas batas minimum 0,70. Hal itu menandakan jika tiap variabel mempunyai tingkat konsistensi internal yang baik serta bisa dinyatakan reliabel. Variabel Pengembangan Karir memperoleh nilai 0,883, yang memperlihatkan reliabilitas sangat kuat. Variabel Kepuasan Gaji mempunyai nilai 0,758, sedangkan variabel Beban Kerja mencatat nilai 0,820. Keduanya berada pada kategori reliabel. Selain itu, variabel *Turnover Intention* juga memperlihatkan tingkat reliabilitas tinggi dengan nilai 0,816. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa seluruh

instrumen yang dipergunakan dalam penelitian mempunyai kemampuan pengukuran yang konsisten dan bisa diandalkan untuk analisa lebih lanjut.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Pengujian ini dipergunakan untuk memahami apakah model regresi yang dipergunakan telah memenuhi asumsi normalitas, yakni dengan menilai apakah nilai residual yang didapat dari persamaan regresi terdistribusi normal ataupun tidak. Pada kajian ini, pengujian normalitas dijalankan memakai metode Kolmogorov–Smirnov. Adapun hasil dari uji ini dengan memakai Uji Kolmogorov–Smirnov ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 8. Hasil pengujian Normalitas

	Nilai <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	Keterangan
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,144	Normal

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Hasil pengujian normalitas sebagaimana disajikan pada Tabel 8 memperlihatkan bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) yang diperoleh senilai 0,144. Nilai tersebut melebihi tingkat signifikansi yang ditetapkan, yakni 0,05, hingga bisa dinyatakan jika data pada kajian ini berdistribusi normal. Keadaan ini membuktikan jika residual pada model penelitian telah memenuhi asumsi normalitas yang dipersyaratkan. Dengan terpenuhinya asumsi tersebut, penggunaan analisa statistik parametrik bisa dijalankan secara tepat dan valid. Oleh karena itu, data penelitian dinilai memenuhi kelayakan untuk dilanjutkan pada tahap pengujian berikutnya.

#### Uji Multikolinearitas

Pengujian ini dipergunakan untuk memahami ada ataupun tidaknya hubungan korelatif di antara variabel-variabel independen pada suatu model regresi. Pada kajian ini, pengujian multikolinearitas dijalankan dengan mengacu pada nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance sebagai indikator utama. Adapun hasil pengujian multikolinearitas tersebut ditampilkan pada tabel di bawah.

Tabel 9. Hasil pengujian Multikolinearitas

Variabel Independen	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>	Keterangan
Pengembangan Karir	0,978	1,022	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Kepuasan Gaji	0,415	2,408	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Beban Kerja	0,410	2,440	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Hasil pengujian multikolinearitas pada Tabel 9. membuktikan jika seluruh variabel independen pada kajian ini tidak mengalami masalah multikolinearitas. Hal itu diperlihatkan pada nilai *tolerance* yang berada di atas 0,10 serta nilai VIF yang berada di bawah batas maksimum 10 untuk semua variabel. Variabel Pengembangan Karir mempunyai nilai *tolerance* 0,978 dengan VIF 1,022, sedangkan variabel Kepuasan Gaji serta beban kerja masing-masing yakni nilai *tolerance* 0,415 dan 0,410 dengan VIF 2,408 dan 2,440. Nilai-nilai tersebut menegaskan bahwa antarvariabel independen tidak saling mempengaruhi secara berlebihan, sehingga model regresi bisa dipergunakan dengan baik untuk analisa lebih lanjut.

### Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini dipergunakan untuk menilai ada atau tidaknya perbedaan varians residual antara observasi satu dengan yang lain dalam suatu model regresi. Pengujian ini dimaksudkan untuk menentukan bahwa sebaran residual mempunyai varians yang konstan sehingga model regresi yang dipergunakan memenuhi asumsi klasik. Berdasarkan pengujian heteroskedastisitas yang telah dilaksanakan, diperoleh hasil seperti berikut:

Tabel 10. Hasil pengujian Heterokedastisitas

Variabel	Nilai Signifikansi	Keterangan
Pengembangan Karir	0,425	Homoskedastisitas
Kepuasan Gaji	0,299	Homoskedastisitas
Beban Kerja	0,899	Homoskedastisitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Hasil pengujian heteroskedastisitas pada Tabel 10. membuktikan jika seluruh variabel independen memenuhi asumsi homoskedastisitas berdasarkan pengujian memakai uji Glejser. tiap variabel mempunyai nilai signifikansi di atas 0,05, yakni Pengembangan Karir senilai 0,425, Kepuasan Gaji senilai 0,299, serta beban kerja senilai 0,899. sebab seluruh nilai signifikansi tersebut melebihi batas 0,05, bisa diambil simpulan jika model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Hal itu menandakan jika varians residual bersifat konstan, sehingga model regresi mencukupi asumsi klasik dan layak dipergunakan untuk analisa lanjutan.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisa ini dipergunakan untuk mengkaji keterkaitan antara variabel strategi promosi serta kualitas produk dengan tingkat penjualan. Sesuai dengan hasil perhitungan yang sudah dijalankan, diperoleh temuan seperti berikut.

Tabel 11. Hasil pengujian Analisa Regresi Linier Berganda

Variabel	B	Keterangan
Konstanta	4,482	Nilai Konstan Positif
Pengembangan Karir	-0,013	Berdampak negatif
Kepuasan Gaji	-0,417	Berdampak negatif
Beban Kerja	0,514	Memberi dampak Positif

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Hasil perhitungan analisa regresi linear berganda pada penelitian ini ialah seperti berikut :

$$\text{Turnover Intention} = 4,482 - 0,013X_1 - 0,417X_2 + 0,514X_3 + e$$

a. Konstanta

Nilai konstanta senilai 4,482 membuktikan jika jika seluruh variabel independen yakni Pengembangan Karir ( $X_1$ ), Kepuasan Gaji ( $X_2$ ), serta beban kerja ( $X_3$ ) dianggap bernilai nol, maka tingkat *turnover intention* karyawan berada pada angka 4,482. Artinya, terdapat kecenderungan dasar karyawan untuk mempunyai niat berpindah kerja meskipun tidak dipengaruhi oleh ketiga faktor yang diteliti. Hal itu membuktikan jika terdapat faktor eksternal lain di luar model yang bisa memengaruhi *turnover intention*.

b. Pengembangan Karir ( $X_1$ )

Variabel Pengembangan Karir mempunyai koefisien regresi senilai -0,013, yang bermakna bahwa tiap peningkatan satu satuan dalam pengembangan karir akan menurunkan *turnover intention* senilai 0,013 poin, dengan asumsi variabel lain tetap.

Arah koefisien yang negatif membuktikan jika semakin jelas dan baik sistem pengembangan karir yang dirasakan karyawan, maka semakin kecil kemungkinan mereka untuk berniat meninggalkan perusahaan. Meskipun pengaruhnya sangat kecil, hasil ini tetap membuktikan jika pengembangan karir berfungsi sebagai faktor penahan *turnover intention*.

c. Kepuasan Gaji (X2)

Variabel Kepuasan Gaji mempunyai koefisien regresi senilai  $-0,417$ . Nilai ini membuktikan jika tiap peningkatan satu satuan dalam kepuasan gaji akan menurunkan *turnover intention* senilai  $0,417$  poin, dengan asumsi variabel lain tetap. Arah koefisien yang negatif mencerminkan bahwa bertambah tinggi tingkat kepuasan karyawan pada gaji, bertambah rendah keinginan mereka untuk berpindah kerja. Efek negatif yang cukup besar ini menandakan jika kepuasan gaji termasuk salah satu faktor penting dalam menurunkan *turnover intention* pada karyawan Gen Z.

d. Beban Kerja

Koefisien regresi untuk variabel Beban Kerja bernilai  $0,514$ , membuktikan jika tiap peningkatan satu satuan pada beban kerja akan meningkatkan *turnover intention* senilai  $0,514$  poin. Arah pengaruh yang positif menegaskan bahwa bertambah tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, bertambah besar kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Nilai koefisien ini termasuk yang terbesar di antara ketiga variabel, sehingga beban kerja menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan *turnover intention*.

## Uji Hipotesis

### Uji t

Uji t dimanfaatkan sebagai alat analisa statistik untuk menilai apakah tiap variabel independen secara terpisah mempunyai pengaruh yang bermakna pada variabel dependen. Dalam pengujian ini, hipotesis nol ( $H_0$ ) dirumuskan dengan asumsi bahwa koefisien regresi bernilai nol sehingga variabel independen tidak memberi pengaruh yang signifikan. Sebaliknya, hipotesis alternatif ( $H_1$ ) menyatakan jika koefisien regresi tidak bernilai nol, yang memperlihatkan adanya pengaruh signifikan dari variabel independen pada variabel dependen.

Tabel 12. Hasil pengujian t

Variabel	t Hitung	t Tabel	Sig.	Keterangan
Pengembangan Karir	0,353	1,975	0,724	Memberi dampak Signifikan
Kepuasan Gaji	3,551	1,975	0,001	Memberi dampak Signifikan
Beban Kerja	6,224	1,975	0,000	Memberi dampak Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Penjelasan dari uji t darisetiap variabel independen ialah seperti berikut :

1) Hubungan Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention*

Variabel Pengembangan Karir memperlihatkan nilai *t hitung* senilai  $0,353$ , di bawah *t tabel* yakni  $1,975$ , dengan nilai signifikansi  $0,724$ . sebab nilai signifikansi berada di atas  $0,05$ , bisa diambil simpulan jika Pengembangan Karir tidak mempunyai pengaruh yang signifikan pada *turnover intention*. Temuan ini mengindikasikan jika peningkatan atau penurunan persepsi karyawan terkait pengembangan karir tidak memberi dampak berarti pada keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Dengan kata lain, faktor ini bukan menjadi pendorong utama *turnover intention* pada karyawan Gen Z di PT Sunwoo Garment Indonesia.

2) Hubungan Kepuasan Gaji Terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian t membuktikan jika variabel Kepuasan Gaji mempunyai nilai *t hitung*  $3,551$ , melebihi *t tabel*  $1,975$ , dengan nilai signifikansi  $0,001$ . sebab nilai signifikansi

berada jauh di bawah 0,05, maka kepuasan gaji memberi dampak signifikan pada *turnover intention*. Hal itu berarti bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji mempunyai peran penting dalam menurunkan atau meningkatkan keinginan mereka untuk berpindah kerja. Bertambah tinggi kepuasan terhadap gaji, bertambah rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, serta sebaliknya bila kepuasan gaji rendah maka *turnover intention* cenderung meningkat.

### 3) Hubungan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Pada variabel Beban Kerja, nilai *t hitung* diperoleh senilai 6,224, jauh lebih tinggi dibanding *t tabel* 1,975, dengan nilai sig. 0,000. Nilai ini berada di bawah 0,05, sehingga membuktikan jika beban kerja memberi dampak yang signifikan pada *turnover intention*. Hasil tersebut menguatkan jika bertambah tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, bertambah besar juga kecenderungan mereka untuk berniat meninggalkan perusahaan. Beban kerja menjadi faktor yang paling kuat memengaruhi *turnover intention*, terlihat dari nilai *t hitung* yang paling besar di antara ketiga variabel yang diuji.

## Uji F

Uji signifikansi simultan termasuk prosedur statistik yang dipergunakan untuk menilai sejauh mana variabel independen yang meliputi Pengembangan Karir, Kepuasan Gaji, serta beban kerja secara simultan memberi pengaruh pada variabel dependen, yakni *Turnover Intention*. Pengujian ini dijalankan melalui uji F, dengan hasil pengujian yang bisa diamati pada tabel ANOVA, khususnya pada kolom tingkat signifikansi (sig.). Kajian ini menetapkan taraf signifikansi senilai 5 persen atau 0,05 sebagai dasar pengambilan keputusan. Bila nilai probabilitas signifikansi yang dihasilkan di bawah 0,05, maka hipotesis alternatif ( $H_a$ ) dinyatakan diterima. Sebaliknya, bila nilai probabilitas signifikansi melebihi 0,05, maka hipotesis alternatif ( $H_a$ ) dinyatakan ditolak.

Tabel 13. Hasil pengujian F

F Hitung	F Tabel	Sig.	Keterangan
69,220	2,67	0,000	Mempunyai pengaruh simultan

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Hasil pengujian F yang disajikan dalam Tabel 13. membuktikan jika nilai *F hitung* senilai 69,220 jauh lebih besar dibanding dengan *F tabel* senilai 2,67, dengan nilai signifikansi 0,000. sebab nilai signifikansi berada di bawah 0,05, maka bisa diambil simpulan jika model regresi yang dipergunakan pada kajian ini mempunyai pengaruh simultan yang signifikan. Artinya, variabel Pengembangan Karir, Kepuasan Gaji, serta beban kerja secara bersama-sama memberi dampak pada *turnover intention* karyawan Gen Z di PT Sunwoo Garment Indonesia. Oleh karenanya, ketiga variabel independen tersebut secara kolektif bisa menerangkan variasi dalam *turnover intention*, sehingga model regresi layak dipergunakan untuk analisa lebih lanjut.

## Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Analisa koefisien determinasi ( $R^2$ ) dimaksudkan untuk mengukur besaran pengaruh variabel bebas pada variabel terikat yang dinyatakan dalam bentuk persentase. Nilai  $R^2$  ini dipergunakan sebagai indikator untuk menilai seberapa jauh model regresi sesuai dengan data observasi. Koefisien determinasi mempunyai rentang nilai antara 0 sampai 1, yang mana nilai yang mendekati 1 memperlihatkan kemampuan prediktif model yang semakin baik. Berikut termasuk hasil pengujian koefisien determinasi :

Tabel 14. Hasil pengujian R Square

Variabel	R Square	Keterangan
Pengembangan Karir, Kepuasan Gaji, serta beban kerja	0,587	Memiliki pengaruh senilai 58,7%

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Hasil pengujian R Square pada Tabel 14. membuktikan jika nilai koefisien determinasi senilai 0,587. Nilai ini mengindikasikan jika variabel Pengembangan Karir, Kepuasan Gaji, serta beban kerja secara bersama-sama bisa menerangkan 58,7% variasi yang terjadi pada *turnover intention* karyawan Gen Z di PT Sunwoo Garment Indonesia. Dengan kata lain, lebih dari setengah perubahan dalam *turnover intention* bisa diterangkan oleh ketiga variabel independen tersebut. Sementara itu, sisanya senilai 41,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model kajian ini. Temuan ini membuktikan bila model regresi mempunyai kemampuan penjelasan yang cukup kuat dalam menggambarkan pengaruh ketiga variabel pada *turnover intention*.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisa membuktikan jika terdapat dampak negatif serta tidak signifikan antara pengembangan karir pada *turnover intention* pada generasi Z di PT Sunwoo Garment Indonesia. Hal itu dibuktikan dengan nilai t hitung senilai 0,353 dan nilai sig. senilai 0,724 ( $> 0,05$ ). sehingga bisa diambil simpulan jika pengembangan karir tidak mempunyai peran yang berarti dalam mengunrangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Hasil kajian ini bertolak belakang dengan penelitian (Kumbara, 2018) yang menemukan jika pengembangan karir berdampak negatif serta signifikan pada *Turnover*. Temuan ini mengindikasikan jika meskipun perusahaan menyediakan peluang pengembangan karir, hal itu belum menjadi faktor utama yang memengaruhi keputusan karyawan Gen Z untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaannya. diantara kemungkinan penyebabnya ialah karakteristik Gen Z yang cenderung lebih berorientasi pada kesempatan kerja yang cepat memberi manfaat nyata, seperti kompensasi yang kompetitif, keseimbangan kerja-hidup, serta lingkungan kerja yang mendukung. Oleh karenanya, kesempatan pengembangan karir yang bersifat jangka panjang mungkin tidak menjadi prioritas bagi kelompok usia ini. Sementara terkait dampak negatifnya ialah bertambah tinggi persepsi pengembangan karir, justru cenderung diikuti oleh *trend penurunan* keinginan untuk keluar, meskipun efek ini lemah dan secara statistik tidak bisa digeneralisasi (*tidak signifikan*).

### Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisa membuktikan jika terdapat dampak negatif serta signifikan diantara kepuasan gaji pada *turnover intention* pada generasi Z di PT Sunwoo Garment Indonesia. Hal itu dibuktikan dengan nilai t hitung senilai 3,551 serta nilai sig. senilai 0,001 ( $< 0,05$ ). sehingga bisa diambil simpulan jika kepuasan gaji mempunyai peran yang berarti dalam mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Hasil kajian ini selaras dengan penelitian (Zahra et al., 2023) yang memperoleh hasil jika kepuasan gaji memberi dampak signifikan pada *Turnover*. Dalam konteks ini, dampak negatif mengindikasikan adanya hubungan berbanding terbalik di antara kedua variabel tersebut yakni ketika tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem remunerasi meningkat, maka kecenderungan untuk meninggalkan organisasi akan mengalami penurunan.

Signifikansi statistik dari hubungan ini menguatkan bukti bahwa dinamika tersebut bukan terjadi secara kebetulan, melainkan mencerminkan pola yang konsisten dan bisa dipercaya dalam populasi yang diteliti. Karyawan pada dasarnya terlibat dalam hubungan timbal balik dengan organisasi, yang mana kontribusi mereka diimbangi dengan kompensasi finansial. Gaji yang memadai dan dirasakan adil berfungsi sebagai bentuk pengakuan konkret terhadap nilai ekonomi dari waktu, keterampilan, dan dedikasi yang diberikan. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan finansial ini sepadan dengan usaha mereka serta kompetitif jika dibanding dengan standar eksternal atau rekan internal, maka terciptalah kondisi psikologis yang stabil (Nafiz, 2024).

### **Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Hasil analisa membuktikan jika terdapat dampak negatif serta signifikan diantara kepuasan gaji pada *turnover intention* pada generasi Z di PT Sunwoo Garment Indonesia. Hal itu dibuktikan dengan nilai t hitung senilai 6,224 serta nilai sig. senilai 0,000 ( $< 0,05$ ). sehingga bisa diambil simpulan jika beban kerja mempunyai pengaruh besar dalam meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Hasil kajian ini selaras dengan kajian yang dijalankan oleh (Zahra et al., 2023) yang menemukan jika beban kerja memberi dampak signifikan pada *Turnover*. Beban kerja yang berlebihan dan berkelanjutan menyebabkan deplesi atau terkurasnya sumber daya tersebut secara cepat. Ketika karyawan merasa kapasitas mereka terus-menerus dikuras tanpa adanya kesempatan yang memadai untuk pemulihan, mereka mengalami stres kronis dan kelelahan emosional. Kondisi ini menciptakan persepsi ketidakseimbangan diantara tuntutan pekerjaan serta sumber daya yang dimiliki. Signifikansi hubungan ini semakin krusial dalam konteks lingkungan kerja kontemporer yang kerap ditandai oleh tuntutan produktivitas tinggi, deadline ketat, dan budaya "*always-on*" akibat teknologi digital (Hernita & Riduwan, 2021). Dalam jangka panjang, hal itu tidak hanya memberi dampak pada retensi, namun juga pada menurunnya kinerja, kualitas output, dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Sesuai dengan hasil analisa dan pembahasan, bisa diambil simpulan jika pada karyawan Generasi Z di PT Sunwoo Garment Indonesia, pengembangan karir mempunyai dampak negatif namun tidak signifikan pada *turnover intention*, yang membuktikan jika faktor ini belum menjadi pertimbangan utama untuk keputusan karyawan untuk meninggalkan atau bertahan perusahaan. Sebaliknya, kepuasan gaji terbukti berdampak negatif serta signifikan pada *turnover intention*, sehingga bertambah tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterima, maka bertambah rendah niat mereka untuk keluar dari perusahaan. Selain itu, beban kerja juga terbukti mempunyai pengaruh signifikan pada *turnover intention*, yang mana beban kerja yang tinggi cenderung meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Oleh karenanya, bisa diambil simpulan jika kepuasan gaji serta beban kerja termasuk faktor yang lebih dominan dalam memengaruhi *turnover intention* karyawan Generasi Z dibanding dengan pengembangan karir.

### **Keterbatasan**

Kajian ini mempunyai sejumlah keterbatasan yang penting untuk diperhatikan. Pertama, penelitian memakai pendekatan *one-shot study* atau *cross-sectional*, yakni pengumpulan data pada satu titik waktu tertentu, sehingga belum bisa menangkap proses kausalitas serta dinamika perubahan persepsi karyawan secara longitudinal. Kedua, data



diperoleh melalui kuesioner mandiri yang sangat bergantung pada persepsi dan kejujuran responden, sehingga berpeluang menjadikan bias, seperti bias sosial yang mana responden cenderung memberi jawaban yang dianggap positif atau sesuai dengan harapan perusahaan. Ketiga, kajian ini hanya dijalankan pada PT Sunwoo Garment Indonesia di Kabupaten Sukoharjo, sehingga karakteristik industri garmen yang padat karya serta konteks lokasi penelitian yang bersifat lokal membatasi tingkat generalisasi hasil kajian ke perusahaan atau sektor industri lain.

### Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang ada, penelitian selanjutnya disarankan untuk memakai pendekatan longitudinal guna mengatasi kelemahan desain cross-sectional, dengan melakukan pengukuran variabel pada dua atau tiga periode waktu yang berbeda sehingga bisa menangkap perubahan perilaku dan persepsi karyawan secara lebih akurat. Selain itu, untuk meminimalkan bias metode umum dan bias persepsi diri (self-report bias), penelitian mendatang bisa menerapkan teknik triangulasi dengan mengombinasikan penggunaan kuesioner dengan metode lain seperti wawancara mendalam, focus group discussion (FGD), serta analisa data sekunder yang bersumber dari arsip atau laporan perusahaan. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk menguji model penelitian yang serupa pada konteks industri dan wilayah geografis yang berbeda, misalnya pada sektor jasa keuangan di kota-kota besar, guna meningkatkan daya generalisasi dan memperkaya temuan penelitian.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, B., & Nasir, N. (2023). Positive career shocks and career optimism: testing the mediating role of career decision-making self-efficacy. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(2), 105–125. <https://doi.org/10.1108/JABES-07-2021-0110>
- Cooper, D. R., & Pemela, S. S. (2017). *Business Research Methods* (Internatio). McGraw-Hill Companies.
- Daehsanti, A., & Silaswara, D. (2025a). Pengaruh Kepuasan Gaji , Pengembangan Karir Serta beban kerja Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Z Di Kota Tangerang. *EMABI : EKONOMI DAN MANAJEMEN BISNIS*, 4(1), 1–11.
- Daehsanti, A., & Silaswara, D. (2025b). Pengaruh Kepuasan Gaji, Pengembangan Karir Serta beban kerja Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Z Di Kota Tangerang. *EMABI : EKONOMI DAN MANAJEMEN BISNIS*, 4.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Fifth Edit). Gramedia Pustaka Utama.
- Hernita, S. J., & Riduwan, A. (2021). Pengaruh Stress Kerja serta beban kerja terhadap Turnover Intention dengan Moderasi Kepuasan Gaji. *TARGET: JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS*, 3(2), 149–157.
- Kumbara, V. B. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Padang. *Jurnal EKOBISTEK*, 7(1), 43–50.

- Kusumawardhani, O. B., Rejeki, M., & Nurcahyaningsih, I. (2023). Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Perawat Rawat Inap Di Rumah Sakit. In *Jurnal Manajemen Daya Saing* (Vol. 25, Issue 2).
- Lestari, D. P., & Waskito, J. (2025). the role of job satisfaction as a mediator in the influence of talent management and career development on employee performance: a study of polri institutions in central java. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)* (Vol. 8, Issue 2).
- Nafiz, M. H. (2024). Analisa Pengaruh Kepuasan Gaji , Kepuasan Kerja , Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Perawat di Rumah Sakit Islam Jakarta Cempaka Putih. *Cindoku : Jurnal Keperawatan Dan Ilmu Kesehatan*, 1(1), 1–23.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (2020). Turnover in public accounting firms: a literature review. In *Managerial Auditing Journal* (Vol. 35, Issue 2, pp. 294–321). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/MAJ-03-2018-1823>
- Novitasari, D. (2020). Job Stress and Turnover Intention: Understanding the Role of Leadership and Organizational Commitment. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 1–14. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijsms-v3i5p101>
- Permana, I. M. H. A. D., Parwita, G. B. S., & Puspitawati, N. M. D. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Stress Kerja, Dan Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z Di Kota Denpasar. *Jurnal EMAS*, 5(7), 68–88.
- Pramesti, A., & Waskito, J. (2025). The Impact Of Green Human Resource Management Practices On Employee Performance: The Mediating Role Of Job Satisfaction Among Employees At Pt Pos Indonesia Surakarta Branch. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)* (Vol. 8, Issue 1).
- Prasetyo, A. Y., & Waskito, J. (2023). Pengaruh Leader-Member Exchanges, Kepuasan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Peran Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi. *JURNAL LENTERA BISNIS*, 12(2), 461. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i2.773>
- Rafikhansa, M., Saputra, D., & Waskito, J. (2025). *The Effect Of Job Satisfaction And Employee Engagement On Turnover Intention With Organization Commitment As A Mediating Variable*.
- Ramlah, S., Sudiro, A., & Juwita, H. A. J. (2021). The influence of compensation and job stress on turnover intention through mediation of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 10(4), 117–127. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1206>
- Septiawan, B., & Suprianto. (2022). Salary and Job Apxpectations of Generation Z Sebagai Pijakan Perusahaan dalam Penarikan dan Seleksi Talent. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 15(1).

- Silalahi, S. G. M., Andi Ina Yustina, & Hajanirina, A. (2023). Linking Boundaryless Career Orientation and Career Optimism: The Moderating Role of Career Decision Self-Efficacy and Career Adaptability. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(1). <https://doi.org/10.57178/atestasi.v6i1.463>
- Sugiyono. (2018a). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2018b). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. CV Alfabeta.
- Tran, T.-T., Nguyen, T.-T., & Nguyen, N.-T. (2025). Determinants influencing job-hopping behavior and turnover intention: An investigation among Gen Z in the marketing field. *Asia Pacific Management Review*, 30(2), 100358. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2025.100358>
- Uma, A. T., & Swasti, I. K. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. X. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 181. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1295>
- Waskito, J. (2023). Pengaruh Tacit Knowledge Dan Technological Capability Dengan Mediasi Innovation Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Perguruan Tinggi. *Versi Cetak*, 7(2), 357–373. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v7i2.23469>
- Waskito, J., Imronudin, I., & Chuzaimah, C. (2019). Observing pro-environmental behavior based on consumer attitudes and norms. *Diponegoro International Journal of Business*, 2(2), 76. <https://doi.org/10.14710/dijb.2.2.2019.76-85>
- Widyaningsih, F., & Sundari, L. (2022). Kajian Beban Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Instalasi Rekam Medis Rumah Sakit Grandmed Lubuk Pakam. *Jurnal Kesmas Dan Gizi (Jkg)*, 4(2), 149–155. <https://doi.org/10.35451/jkg.v4i2.1091>
- Zahra, W. H., Suharyanto, & Mildawani, M. M. T. S. (2023). Analisa 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>