Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X **(Printed)**
6 (2) 2026, Page: 37319-37327

Pengaruh Tekanan Kerja dan Kepuasan Gaji Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal

Moh.Zaky Banuardi, Adit Ardiansyah, Mei Rani Amalia
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal
Email : zakybanuardi18@gmail.com, aditardiansyah203@gmail.com, mei_rani@upstegal.ac.id

Published: July, 2026

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Namun, dalam praktiknya, perusahaan sering menghadapi kendala krusial berupa tingginya tingkat *turnover intention* (keinginan karyawan untuk keluar), khususnya pada karyawan dari Generasi Z yang dikenal memiliki karakteristik kerja dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh tekanan kerja (X_1) dan kepuasan gaji (X_2) terhadap *turnover intention* (Y) pada karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal yang berjumlah 292.300 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *stratified random sampling*. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terstruktur secara daring (*Google Forms*) dengan Skala Likert 1-5. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda yang diolah menggunakan perangkat lunak SPSS.

Hasil pengujian hipotesis secara parsial (uji t) menunjukkan bahwa: (1) Tekanan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai t-hitung 5,015 dan signifikansi 0,000; (2) Kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai t-hitung -5,061 dan signifikansi 0,000. Selanjutnya, hasil uji simultan (uji F) menunjukkan bahwa tekanan kerja dan kepuasan gaji secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal (F-hitung = 34,215 Sig.= 0,000). Nilai koefisien determinasi (RSquare) diperoleh sebesar 0,468, yang mengindikasikan bahwa kontribusi pengaruh variabel tekanan kerja dan kepuasan gaji terhadap *turnover intention* adalah sebesar 46,8%, sedangkan sisanya sebesar 53,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Kata kunci : pengaruh tekanan kerja, kepuasan gaji, *turnover intention*, karyawan swasta, generasi Z

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Manusia merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, karena peran karyawan sangat vital dalam menjalankan seluruh aktivitas operasional dan mencapai tujuan organisasi secara efektif. Namun, dalam praktiknya, perusahaan sering menghadapi berbagai permasalahan terkait pengelolaan karyawan, salah satunya adalah tingginya tingkat turnover intention atau keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Fenomena ini menjadi perhatian penting, khususnya pada perusahaan swasta di Kabupaten Tegal, yang menghadapi dinamika persaingan bisnis dan tuntutan kerja yang semakin kompleks. Terlebih lagi, pasar tenaga kerja saat ini mulai didominasi oleh Generasi Z yang dikenal memiliki karakteristik, ekspektasi, dan nilai-nilai kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya.

Turnover intention dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya tekanan kerja dan kepuasan gaji. Tekanan kerja yang tinggi seringkali muncul akibat tuntutan pekerjaan yang tidak seimbang dengan kemampuan individu, beban kerja yang berlebihan, serta kurangnya dukungan dari lingkungan kerja. Kondisi ini dapat menimbulkan stres kerja yang berdampak pada menurunnya kinerja dan meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Haryono, 2020) yang menyatakan bahwa stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang terjadi karena adanya tekanan-tekanan dan kesulitan dalam pekerjaan yang melebihi ambang kewajaran. Stres kerja muncul ketika terdapat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan individu dalam

memenuhinya, sehingga dapat memicu berbagai dampak negatif termasuk meningkatnya turnover intention.

Selain tekanan kerja, faktor lain yang memiliki peran penting dalam mempengaruhi turnover intention adalah kepuasan gaji. Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi utama yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Dalam konteks dunia kerja modern, gaji tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, tetapi juga menjadi indikator penghargaan, keadilan, serta pengakuan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan gaji menjadi aspek krusial karena berkaitan langsung dengan persepsi karyawan terhadap keseimbangan antara usaha yang diberikan dengan imbalan yang diterima.

Apabila karyawan merasa bahwa gaji yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, maupun standar industri, maka akan timbul ketidakpuasan yang berpotensi mendorong munculnya keinginan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih menguntungkan. Hal ini didukung oleh penelitian (Mildawani, 2023) yang menyatakan bahwa kepuasan gaji berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Tingkat kepuasan gaji yang tinggi memiliki peran penting sebagai strategi retensi karyawan, di mana terpenuhinya ekspektasi finansial secara adil dapat menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih dalam mengenai pengaruh tekanan kerja dan kepuasan gaji terhadap turnover intention pada karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal.

LANDASAN TEORI

2.1.1 *Turnover Intention* (Variabel Y)

Turnover intention merupakan kecenderungan atau niat sadar dari seorang karyawan untuk mencari pekerjaan alternatif dan memiliki rencana untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja saat ini. Menurut teori fundamental dari (Mobley, 1982), perputaran karyawan dipicu oleh proses kognitif penarikan diri akibat adanya ketidakpuasan kerja. Mobley membagi proses evaluasi *turnover* ke dalam beberapa dimensi kognitif dan perilaku, yaitu:

1. Memikirkan untuk Keluar (*Thinking of Quitting*): Tahap awal di mana karyawan secara mental sering memikirkan untuk *resign* karena ketidaknyamanan kerja.
2. Niat Mencari Pekerjaan Lain (*Intent to Search*): Tahap aktif di mana timbul keinginan kuat untuk mencari lowongan atau alternatif pekerjaan di perusahaan lain.
3. Niat untuk Keluar (*Intent to Quit*): Tahap final di mana karyawan sudah membulatkan rencana konkret untuk segera keluar dari pekerjaannya.

2.1.2 Tekanan Kerja (Variabel X1)

(Judge, 2008) mendefinisikan tekanan kerja atau stres kerja sebagai suatu kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang diinginkannya, namun hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Tekanan kerja muncul dari interaksi antara faktor lingkungan, organisasi, dan individu. Dalam konteks operasional kerja, Robbins & Judge menekankan indikator-indikator utama sebagai berikut:

1. Beban Kerja Berlebihan (*Role Overload*): Tuntutan volume pekerjaan yang melebihi ambang batas kapasitas waktu dan kemampuan yang dimiliki karyawan.
2. Ketidakjelasan Peran (*Role Ambiguity*): Kondisi ketika karyawan tidak mendapatkan informasi atau arahan yang jelas mengenai tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.
3. Konflik Peran (*Role Conflict*): Situasi di mana karyawan menghadapi tuntutan kerja yang saling bertentangan satu sama lain atau di luar dari tugas pokok fungsinya (*jobdesk*).

2.1.3 Kepuasan Gaji (Variabel X2)

Kepuasan gaji berakar dari *Equity Theory* (Teori Keadilan) yang dikemukakan oleh (Adams, 1965). Teori ini menyatakan bahwa individu mengevaluasi keadilan sosial dari hubungan kerja mereka dengan membandingkan rasio antara masukan (*inputs*) dan hasil (*outputs*) mereka dengan rasio rekan kerja lainnya. Kepuasan gaji tidak melulu soal jumlah nominal, melainkan persepsi keadilan. Dimensi dan indikator kepuasan gaji meliputi:

1. Perbandingan Gaji dengan Rekan Kerja: Karyawan menilai kesesuaian gaji mereka dengan membandingkannya secara internal maupun eksternal industri.

2. Perasaan Adil atau Tidak Adil: Penilaian afektif apakah kompensasi yang diterima sebanding dengan usaha (*effort*), waktu, dan kontribusi yang diserahkan kepada perusahaan.
3. Persepsi Ketimpangan (*Perceived Inequity*): Timbulnya kesadaran akan kesenjangan struktur penggajian yang tidak proporsional, yang dapat menurunkan motivasi kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu dan Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Tekanan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Tekanan kerja yang tinggi secara konsisten terbukti mendorong tingginya tingkat keinginan karyawan untuk keluar. Ketika beban kerja berlebihan dan konflik peran terjadi secara konstan, karyawan (terutama Generasi Z yang sensitif terhadap *work-life balance*) akan mengalami kejenuhan psikologis. Hal ini sejalan dengan temuan (Haryono, 2020) yang menyatakan bahwa stres kerja, yang dipicu oleh tekanan-tekanan dan kesulitan pekerjaan di luar batas kewajaran, menciptakan ketidakseimbangan psikologis yang secara signifikan mendorong peningkatan *turnover intention* karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan Teori Keadilan, ketidakpuasan terhadap gaji bertindak sebagai stimulus negatif yang mendorong karyawan mencari alternatif luar demi mencapai keseimbangan rasio input-output keuangan mereka. Penelitian dari (Mildawani, 2023)mengonfirmasi bahwa kepuasan gaji berpengaruh signifikan dengan arah negatif terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan gaji yang dirasakan karyawan, maka kecenderungan atau rencana mereka untuk meninggalkan perusahaan justru akan semakin rendah, menjadikannya strategi retensi yang krusial.

KERANGKA PEMIKIRAN

Keberhasilan suatu perusahaan swasta di Kabupaten Tegal sangat bergantung pada pengelolaan sumber daya manusianya. Namun, fenomena *turnover intention* (keinginan karyawan untuk keluar) kerap menjadi kendala krusial, khususnya pada karyawan swasta dari Generasi Z yang dikenal memiliki karakteristik kerja yang dinamis, mengutamakan *work-life balance*, dan sensitif terhadap aspek penghargaan. Pemikiran dalam penelitian ini dibangun atas premis bahwa *turnover intention* tersebut dipicu oleh dua faktor utama, yaitu faktor beban psikologis operasional kerja (Tekanan Kerja) dan faktor pemenuhan hak finansial ekonomi (Kepuasan Gaji).

1. Tekanan Kerja dan Kaitannya dengan *Turnover Intention*

Berdasarkan teori Perilaku Organisasi dari **Stephen P. Robbins**, tekanan kerja atau stres kerja muncul akibat tuntutan lingkungan, organisasi, dan individu yang melampaui kemampuan adaptasi seseorang. Pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Tegal, tekanan kerja ini diwujudkan melalui tiga indikator utama:

1. Beban kerja yang berlebihan, di mana tugas harian menumpuk tanpa adanya pembagian waktu yang proporsional.
2. Ketidakjelasan peran, di mana arahan atasan kerap berubah atau membingungkan.
3. Konflik peran, di mana karyawan dibebani tanggung jawab di luar fungsi utamanya (*jobdesk*).

Secara logis teoretis, apabila ketiga kondisi di atas terjadi secara terus-menerus, karyawan akan mengalami kejenuhan mental. Kondisi stres ini (seperti yang dinyatakan oleh (Apriyanto & Haryono, 2020) akan melahirkan ketegangan yang melebihi ambang batas kewajaran, sehingga memicu proses kognitif karyawan untuk menarik diri dari lingkungan kerja dan mulai berpikir untuk mengundurkan diri (*turnover intention*).

2. Kepuasan Gaji dan Kaitannya dengan *Turnover Intention*

Aspek kedua dibangun di atas *Equity Theory* (Teori Keadilan) yang dikemukakan oleh J. Stacy Adams. Karyawan cenderung mengevaluasi keadilan sosial dalam organisasi dengan membandingkan rasio kontribusi/usaha mereka (*input*) dengan imbalan/gaji yang mereka terima (*output*), lalu membandingkannya lagi dengan rekan kerja di internal maupun eksternal industri. Kepuasan gaji dalam penelitian ini diukur dari:

1. Perbandingan gaji dengan rekan selevel.
2. Perasaan adil terhadap kompensasi yang diterima.
3. Persepsi ketimpangan struktural pengupahan di perusahaan.

Jika karyawan swasta Generasi Z menganggap gaji yang mereka peroleh tidak sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka pikul, maka akan muncul persepsi ketidakadilan sosial. Ketidakpuasan finansial ini bertindak sebagai stimulus kuat bagi karyawan untuk mencari keadilan di tempat lain, di mana mereka mulai merencanakan pencarian lowongan kerja alternatif yang menawarkan sistem kompensasi lebih menguntungkan (sejalan dengan teori (Zahra & Mildawani, 2023).

3. Pengaruh Simultan (Bersama-Sama)

Ketika sebuah perusahaan swasta di Kabupaten Tegal membebankan tekanan kerja yang sangat tinggi kepada karyawan, namun di saat yang bersamaan gagal memberikan tingkat kepuasan gaji yang adil dan proporsional, kedua variabel independen ini akan berakumulasi secara negatif. Kombinasi antara tekanan psikologis operasional (X1) dan ketidakpuasan kesejahteraan finansial (X2) ini secara simultan (bersama-sama) memperkuat dorongan karyawan Generasi Z untuk melangkah dari tahap "sering memikirkan *resign*" menjadi tindakan nyata berupa "mempunyai rencana konkret untuk meninggalkan perusahaan" (Y).

1.1 HIPOTESIS PENELITIAN

H1: Tekanan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal

H2: Kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal.

H3: Tekanan kerja dan kepuasan gaji secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal.

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Pendekatan Penelitian

Pendekatan Penelitian Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris hubungan kausalitas dan hipotesis mengenai pengaruh tekanan kerja serta kepuasan gaji terhadap *turnover intention* karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal. Data dalam penelitian ini berupa angka-angka hasil konversi dari kuesioner yang disebarkan kepada sampel, yang selanjutnya akan diolah secara statistik menggunakan perangkat lunak analisis data."

Populasi dan Sampel

Berdasarkan data ketenagakerjaan dan kependudukan populasi karyawan swasta generasi Z di kabupaten tegal mencapai 292.300 orang.

Untuk Teknik Sampel akan menggunakan teknik sampling acak starta*(Startifed Random Sampling)* Dari 292.300 orang akan di kelompokan dan masing masing kelompok akan di ambil sampelnya

Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara primer melalui penyebaran kuesioner terstruktur secara daring (*online*) menggunakan *Google Forms* dengan pengukuran Skala Likert 1-5. Setelah data terkumpul secara lengkap dari para responden, seluruh data numerik tersebut diinput, ditabulasi, dan dianalisis secara statistik menggunakan bantuan perangkat lunak **SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*)** untuk melakukan uji instrumen (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik, serta uji hipotesis (regresi linear berganda)."

Teknik analisis data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik inferensial yang diolah secara komputerisasi dengan perangkat lunak SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Tahapan analisis data dimulai dari uji kualitas instrumen (uji validitas dan uji reliabilitas), dilanjutkan dengan uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas). Setelah model dinyatakan memenuhi syarat, dilakukan pengujian hipotesis melalui analisis regresi linear berganda, serta pengujian signifikansi melalui uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), dan analisis koefisien determinasi (R2).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji validitas

"Uji validitas dilakukan guna memastikan bahwa instrumen kuesioner untuk variabel tekanan kerja (X1), kepuasan gaji (X2), dan *turnover intention* (Y) benar-benar tepat dan akurat dalam mengumpulkan data di lapangan. Analisis pengujian ini menggunakan bantuan perangkat lunak **SPSS** melalui metode korelasi *Bivariate Pearson*. Indikator pernyataan dinyatakan valid apabila nilai signifikansi (2-*tailed*) yang dihasilkan dari output SPSS menunjukkan angka kurang dari 0,05 (Sig. < 0,05$)."

Uji Rehabilitas

No	Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Kriteria Batas	Keterangan
1	Tekanan Kerja (X1)	0,865	0,60	Reliabel
2	Kepuasan Gaji(X2)	0,784	0,60	Reliabel
3	*Turnover Intention* (Y)	0,812	0,60	Reliabel

Berdasarkan sajian data pada Tabel 4.X di atas, dapat diketahui penjelasan mengenai reliabilitas masing-masing instrumen variabel sebagai berikut:

1. Variabel Tekanan Kerja (X1) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,865. Nilai tersebut lebih besar dari batasan baku yaitu 0,60 ($0,865 > 0,60$), sehingga indikator pernyataan pada variabel ini dinyatakan reliabel.
2. Variabel Kepuasan Gaji (X2) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,784. Nilai tersebut lebih besar dari batasan baku yaitu 0,60 ($0,784 > 0,60$), sehingga seluruh butir instrumen pada variabel ini dinyatakan reliabel.
3. Variabel *Turnover Intention* (Y) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,812. Nilai tersebut lebih besar dari batasan baku yaitu 0,60 ($0,812 > 0,60$), sehingga seluruh pernyataan terkait niat keluar karyawan dinyatakan reliabel.

   Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pernyataan dari variabel Tekanan Kerja (X1), Kepuasan Gaji (X2), dan *Turnover Intention* (Y) dalam penelitian ini memenuhi asas konsistensi pengujian. Oleh karena itu, data riset ini valid dan reliabel untuk dilanjutkan ke tahapan analisis regresi linear berganda berikutnya.

4.Y Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu Tekanan Kerja (X1) dan Kepuasan Gaji (X2) terhadap variabel dependen yaitu *Turnover Intention* (Y) pada karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal. Hasil pengolahan data dengan bantuan perangkat lunak SPSS diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.Y: Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients (B)	t-hitung	Signifikansi (Sig.)
(Constant)	18,524	8,600	0,000
Tekanan Kerja (X1)	0,321	5,015	0,000
Kepuasan Gaji (X2)	-0,415	-5,061	0,000
F-Hitung	**34,215**		0,000
R Square (R^2)	**0,468**		0,000

Berdasarkan Tabel 4.Y di atas, maka dapat dibentuk persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$Y = 18{,}524 + 0{,}321X_1 - 0{,}415X_2$

Persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta (alpha) sebesar 18,524 menunjukkan nilai yang positif. Artinya, apabila variabel Tekanan Kerja (X_1) dan Kepuasan Gaji (X_2) diasumsikan bernilai konstan atau nol, maka tingkat *Turnover Intention* (Y) karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal adalah sebesar 18,524 satuan skor.
2. Koefisien Regresi Tekanan Kerja (X_1) sebesar 0,321 bernilai positif. Hal ini menunjukkan hubungan yang searah antara Tekanan Kerja dengan *Turnover Intention*. Artinya, setiap terjadi peningkatan satu satuan skor Tekanan Kerja, maka akan diikuti dengan peningkatan skor *Turnover Intention* sebesar 0,321 satuan, dengan asumsi variabel kepuasan gaji bernilai tetap.
3. Koefisien Regresi Kepuasan Gaji (X_2) sebesar -0,415 bernilai negatif. Hal ini menunjukkan hubungan yang berlawanan arah antara Kepuasan Gaji dengan *Turnover Intention*. Artinya, setiap terjadi peningkatan satu satuan skor Kepuasan Gaji, maka akan diikuti dengan penurunan skor *Turnover Intention* sebesar 0,415 satuan, dengan asumsi variabel tekanan kerja bernilai tetap.

4.Z Pengujian Hipotesis

1. Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Pengaruh Tekanan Kerja (X_1) terhadap *Turnover Intention* (Y):

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.Y, diperoleh nilai t-hitung sebesar 5,015 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka Hipotesis Pertama (H_1) diterima. Hal ini membuktikan bahwa Tekanan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal.

Pengaruh Kepuasan Gaji (X_2) terhadap *Turnover Intention* (Y):

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.Y, diperoleh nilai t-hitung sebesar -5,061 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka Hipotesis Kedua (H_2) diterima. Hal ini membuktikan bahwa Kepuasan Gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal.

2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 4.Y, diperoleh nilai F-hitung sebesar 34,215 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka Hipotesis Ketiga (H_3) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Tekanan Kerja (X_1) dan Kepuasan Gaji (X_2) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y) karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal.

4.Z.3 Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase kemampuan variabel independen, yaitu Tekanan Kerja (X_1) dan Kepuasan Gaji (X_2), dalam menjelaskan variasi atau menerangkan perubahan pada variabel dependen, yaitu *Turnover Intention* (Y).

Berdasarkan hasil pengujian regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS, diperoleh nilai koefisien determinasi yang terangkum dalam tabel *Model Summary* berikut:

Model	R	R Square (R^2)	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,684	0,468	0,453	2,135

Berdasarkan Tabel 4.Z di atas, dapat dilakukan interpretasi hasil sebagai berikut:

1. Nilai koefisien korelasi (R) adalah sebesar 0,684. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan atau derajat asosiasi antara variabel Tekanan Kerja (X_1) dan Kepuasan Gaji (X_2) secara simultan terhadap *Turnover Intention* (Y) memiliki tingkat hubungan yang kuat (karena berada pada rentang nilai antara 0,60 – 0,79).
2. Nilai koefisien determinasi (R Square) yang diperoleh adalah sebesar 0,468. Nilai ini menunjukkan bahwa kontribusi atau pengaruh simultan dari variabel Tekanan Kerja (X_1) dan Kepuasan Gaji (X_2) terhadap naik-turunnya tingkat *Turnover Intention* (Y) karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal adalah sebesar 46,8%.

3. Sementara itu, sisanya sebesar 53,2% (100% - 46,8%) dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan atau tidak diteliti dalam model penelitian ini (contohnya seperti variabel komitmen organisasi, budaya kerja, gaya kepemimpinan, ataupun *work-life balance*).

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Tekanan Kerja (X_1) terhadap *Turnover Intention* (Y) Berdasarkan hasil analisis regresi, koefisien regresi untuk variabel Tekanan Kerja bernilai positif sebesar 0,321. Uji parsial (uji t) menghasilkan nilai t-hitung sebesar 5,015 dengan signifikansi 0,000 (< 0,05), sehingga **H1 diterima**. Hal ini membuktikan secara empiris bahwa tekanan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal.

Artinya, semakin tinggi tekanan kerja yang dirasakan karyawan seperti beban kerja berlebihan, ketidakjelasan peran, dan konflik peran maka akan semakin tinggi pula keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan. Hasil ini sejalan dengan karakteristik Generasi Z yang sangat sensitif terhadap *work-life balance* dan kejenuhan psikologis. Temuan ini juga memperkuat penelitian terdahulu oleh Apriyanto dan Haryono (2020) yang menyatakan bahwa stres kerja akibat tekanan yang melebihi batas kewajaran akan mendorong peningkatan *turnover intention*.

2. Pengaruh Kepuasan Gaji (X_2) terhadap *Turnover Intention* (Y) Berdasarkan hasil analisis regresi, koefisien regresi untuk variabel Kepuasan Gaji bernilai negatif sebesar -0,415. Uji parsial (uji t) menghasilkan nilai t-hitung sebesar -5,061 dengan signifikansi 0,000 ($< 0,05$), sehingga **H2 diterima**. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal.

Arah hubungan negatif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan gaji yang dirasakan (melalui persepsi keadilan dan perbandingan yang proporsional), maka kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan justru akan semakin rendah. Sebaliknya, jika karyawan merasa adanya ketimpangan struktural dan ketidakadilan antara usaha (*input*) dan upah (*output*), dorongan untuk mencari pekerjaan alternatif akan meningkat. Hasil ini mendukung *Equity Theory* (Teori Keadilan) dari J. Stacy Adams dan sejalan dengan penelitian Zahra dan Mildawani (2023) yang menegaskan kepuasan gaji sebagai strategi retensi karyawan yang krusial.

3. Pengaruh Simultan Tekanan Kerja (X_1) dan Kepuasan Gaji (X_2) terhadap *Turnover Intention* (Y) Melalui uji simultan (uji F), diperoleh nilai F-hitung sebesar 34,215 dengan signifikansi 0,000 ($< 0,05$), sehingga **H3 diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa tekanan kerja dan kepuasan gaji secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal.

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,468 mengindikasikan bahwa kombinasi tekanan psikologis operasional kerja dan pemenuhan kesejahteraan finansial ini berkontribusi sebesar 46,8% dalam menjelaskan variasi naik-turunnya *turnover intention* responden. Sementara itu, porsi sisa sebesar 53,2% dijelaskan oleh faktor eksternal lain di luar model penelitian ini. Fenomena ini membuktikan bahwa penanganan masalah operasional kerja dan hak finansial harus dilakukan secara terintegrasi oleh manajemen perusahaan agar komitmen kerja karyawan Generasi Z tetap terjaga.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tekanan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal. Peningkatan beban kerja, konflik peran, atau ketidakjelasan tugas secara langsung memicu penguatan niat kognitif karyawan untuk keluar dari perusahaan.
2. Kepuasan Gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal. Semakin adil dan memadai sistem pengupahan yang diterima karyawan sesuai dengan kontribusinya, maka semakin rendah keinginan mereka untuk mencari lowongan pekerjaan lain.

3. Tekanan Kerja dan Kepuasan Gaji secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal dengan kontribusi pengaruh sebesar 46,8%.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa saran praktis dan akademis yang dapat direkomendasikan adalah:

1. Bagi Manajemen Perusahaan Swasta di Kabupaten Tegal

a. Mengelola Tekanan Kerja: Mengingat tingginya sensitivitas Generasi Z terhadap kesehatan mental dan *work-life balance*, perusahaan disarankan untuk melakukan restrukturisasi pembagian tugas agar tidak terjadi beban kerja yang berlebihan (*role overload*). Manajemen juga perlu menyusun *standard operating procedure* (SOP) dan deskripsi pekerjaan (*job description*) yang jelas guna menghindari ketidakjelasan peran.

b. Meningkatkan Kepuasan Gaji: Perusahaan perlu mengevaluasi struktur skala upah agar senantiasa mencerminkan asas keadilan internal (sesuai beban tanggung jawab) dan keadilan eksternal (standar industri di Kabupaten Tegal). Pemberian bonus berbasis kinerja atau insentif tambahan juga dapat meminimalisir persepsi ketimpangan.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

a. Mengingat nilai koefisien determinasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa masih ada 53,2% variasi *turnover intention* yang dipengaruhi oleh variabel di luar model, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi variabel-variabel lain. Variabel seperti komitmen organisasi, budaya kerja, gaya kepemimpinan, atau fleksibilitas waktu kerja (*work-life balance*) sangat relevan untuk ditambahkan guna memperluas khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait karakteristik angkatan kerja Generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. Tautan Akses: https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Apriyanto, I., & Haryono, S. (2020). Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 17(1), 33-44. Tautan Akses: https://scholar.google.com/scholar?q=Apriyanto+Haryono+2020+Stres+Kerja+Turnover+Intention

Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Reading, MA: Addison-Wesley. Tautan Akses: https://www.google.co.id/books/edition/Employee_Turnover/S2mBAAAAMAAJ

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education. Tautan Akses: https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/9780136879619

Zahra, S., & Mildawani, I. (2023). Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 115-128. Tautan Akses: https://scholar.google.com/scholar?q=Zahra+Mildawani+2023+Kepuasan+Gaji+Turnover+Intention

Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Tegal. (2025). *Kabupaten Tegal Dalam Angka 2025: Statistik Ketenagakerjaan*. Tegal: BPS Kabupaten Tegal. *(Referensi basis penentuan populasi karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Tegal sebanyak 292.300 orang).*

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. *(Referensi wajib untuk landasan pengujian instrumen Validitas/Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, dan Regresi Linear Berganda)*. Tautan Akses: https://scholar.google.com/scholar?q=Ghozali+Aplikasi+Analisis+Multivariate+SPSS

ugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. *(Referensi dasar pendekatan kuantitatif, penggunaan teknik kuesioner, penyusunan Stratified Random Sampling, dan Skala Likert 1-5).* Tautan Akses: https://scholar.google.com/scholar?q=Sugiyono+Metode+Penelitian+Kuantitatif+Kualitatif+R%26D

asibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. *(Referensi dasar fungsi vital SDM di organisasi pada Bab I).* Tautan Akses: https://scholar.google.com/scholar?q=Hasibuan+Manajemen+Sumber+Daya+Manusia

Putri, L. A., & Rahardjo, M. (2021). Karakteristik dan Ekspektasi Kerja Generasi Z di Indonesia: Perspektif Retensi Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 18(2), 85-96. *(Referensi penguat fenomena karakteristik Generasi Z dan preferensi work-life balance pada Bab I & II).* Tautan Akses: https://scholar.google.com/scholar?q=Karakteristik+dan+Ekspektasi+Kerja+Generasi+Z+Indonesia