

Pengaruh *Flexible Working Arrangement*, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Generasi Z

Yemima Stefanya^{1✉}, Jacinta Winarto²

^{1,2}Universitas Kristen Maranatha Bandung

yemimastefanya7@gmail.com

Abstract

The phenomenon of high turnover intention in generation Z is a serious concern for many companies including in the property industry which has a fast work rhythm and high pressure. Generation Z is known to have unique characteristics in working such as valuing work flexibility, work-life balance, having high expectations of the work environment and changing jobs more quickly. Factors that are thought to influence this tendency include flexible working arrangements, workload and job satisfaction. This study aims to analyze how these three variables influence turnover intention in generation Z employees at a property developer company in Bandung. This study uses an associative quantitative approach with a non-probability sampling technique, namely purposive sampling with a judgment sampling approach where 165 people were used as research samples. This study was analyzed using the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares method. The results of the study indicate that flexible working arrangements have a significant negative effect on turnover intention, workload has a significant positive effect on turnover intention and job satisfaction has a significant negative effect. This study contributes to the development of management practices, especially strategies to retain generation Z employees in the dynamic property industry.

Keywords: Flexible Working Arrangement, Workload, Job Satisfaction, Generation Z, Turnover Intention, Property Industry

Abstrak

Fenomena tingginya turnover intention pada generasi Z menjadi perhatian serius bagi banyak perusahaan termasuk di industri properti yang memiliki ritme kerja yang cepat dan tekanan tinggi. Generasi Z ini dikenal memiliki karakteristik yang unik dalam bekerja seperti menghargai fleksibilitas kerja, keseimbangan hidup, memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap lingkungan kerja serta lebih cepat berpindah pekerjaan. Faktor-faktor yang diduga dapat mempengaruhi kecenderungan tersebut diantaranya flexible working arrangement, beban kerja dan kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap turnover intention pada karyawan generasi Z di salah satu perusahaan developer properti di Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan teknik non-probability sampling yaitu purposive sampling dengan pendekatan judgment sampling dimana sebanyak 165 orang dijadikan sampel penelitian. Penelitian ini dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares. Hasil penelitian menunjukkan bahwa flexible working arrangement berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention, beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention dan kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan praktik manajemen khususnya strategi untuk mempertahankan karyawan generasi Z di industri properti yang dinamis.

Kata kunci: Flexible Working Arrangement, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Generasi Z, Turnover Intention, Industri Properti

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi aset yang berharga bagi perusahaan. Agar keberhasilan perusahaan dapat tercapai, perusahaan perlu memiliki karyawan dengan kualitas yang baik dan memiliki produktivitas yang tinggi. Meskipun demikian, *turnover* yang tinggi merupakan tantangan yang sering dihadapi oleh perusahaan [1]. *Turnover intention* adalah ketika karyawan baik secara sukarela maupun tidak sukarela memutuskan untuk meninggalkan perusahaan [2]. Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan diantaranya adalah keinginan untuk memiliki pekerjaan yang lebih baik. Selain itu,

karakter individu, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga menjadi faktor yang menjadi pertimbangan bagi individu apakah mereka tetap akan bertahan di pekerjaan atau memilih untuk keluar dari perusahaan [3]. Dengan meningkatnya *turnover intention* di kalangan karyawan, perlu adanya perhatian khusus yang diberikan kepada generasi Z yang saat ini mulai mendominasi angkatan kerja [4].

Generasi Z merupakan individu yang lahir antara tahun 1997 sampai dengan 2010 yang kini menjadi bagian penting dalam angkatan kerja dan memberikan potensi bagi perkembangan perusahaan. Generasi ini memiliki karakteristik dan preferensi yang unik dalam dunia kerja yang membedakannya dari generasi sebelumnya [5]. Mereka tumbuh di era digital sehingga sangat akrab

dan bergantung kepada teknologi dalam bekerja dan berkomunikasi [6]. Generasi ini juga cenderung mengembangkan berbagai peluang karier sekaligus dengan cara memiliki beberapa pekerjaan pada waktu yang sama, lebih menyukai lingkungan kerja yang fleksibel, dan mengutamakan *work-life balance* [7].

Di tengah dinamika tersebut, kecenderungan generasi Z untuk keluar dari perusahaan dalam waktu yang lebih singkat dibandingkan dengan generasi sebelumnya menjadi fokus utama bagi perusahaan, terutama dalam upaya mempertahankan dan mengelola talenta muda yang potensial. Berdasarkan laporan LinkedIn *Workforce Report* pada tahun 2024, ditemukan bahwa tingkat *turnover* generasi Z di Indonesia jauh lebih tinggi dibandingkan dengan generasi Y dan X yaitu sebesar 54% dalam lima tahun terakhir. Dalam kondisi tersebut, perusahaan perlu memahami bagaimana mengelola SDM dengan tepat agar generasi Z tidak mudah meninggalkan pekerjaan mereka [8].

Perusahaan developer properti menjadi salah satu sektor yang terdampak dari tingginya fenomena *turnover* karyawan [9]. Sektor ini memiliki karakteristik pekerjaan yang menuntut kecepatan, berbasis proyek yang memiliki tenggat waktu yang ketat sehingga memiliki jadwal kerja yang padat [10]. Berdasarkan data yang diperoleh dari beberapa perusahaan developer properti, tingkat perputaran karyawan di sektor ini tergolong tinggi. Salah satu temuannya adalah pada PT. Jasapower Indonesia yang memiliki *turnover rate* sebesar 25% dalam lima tahun terakhir [11]. Hal serupa juga terjadi pada PT. Borneo Icon Properti yang ditandai dengan adanya penurunan komitmen terhadap pekerjaan seperti menunda pekerjaan, meningkatkan absensi dan karyawan yang sering datang terlambat.

Fleksibilitas dalam bekerja menjadi salah satu karakteristik yang dihargai oleh generasi Z. Dengan adanya fleksibilitas dalam bekerja, generasi Z merasa lebih dihargai sehingga mampu untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi [12]. Selain itu, mereka cenderung akan lebih bertahan lama di perusahaan yang dapat memberikan fleksibilitas dalam bekerja yang pada akhirnya mendorong mereka agar lebih semangat dan produktif dalam bekerja [13]. Berdasarkan survei yang dilakukan Deloitte, sebanyak 51% generasi Z mengungkapkan bahwa mereka memiliki fleksibilitas dalam bekerja. Survei tersebut juga menemukan bahwa dengan adanya pengaturan kerja yang fleksibel, generasi Z cenderung lebih setia pada organisasi dan dalam pekerjaan mereka merasa memiliki adanya keseimbangan hidup yang lebih baik [14].

Flexible working arrangement merupakan praktik kerja yang menekankan fleksibilitas dalam waktu mulai bekerja, tempat, dan durasi kerja sesuai kebijakan perusahaan [15]. Fleksibilitas ini tidak hanya membantu karyawan menjaga keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, tetapi juga memberi peluang bagi perusahaan menciptakan lingkungan yang mendorong ide-ide kreatif dan inovatif [16]. Studi terdahulu

menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja yang tinggi dapat menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Selain itu, fleksibilitas memberi karyawan kontrol lebih besar atas pekerjaan dan membantu mengurangi beban kerja [17].

Beban kerja turut berperan dalam mendorong *turnover intention*, terutama ketika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan karyawan [18]. Beban kerja mencerminkan seberapa berat tugas yang harus diselesaikan dan berdampak langsung pada sikap, produktivitas, serta profitabilitas perusahaan [19]. Oleh karena itu, perusahaan perlu mendistribusikan beban kerja secara adil dan menyesuaikannya dengan kemampuan serta preferensi karyawan [20]. Penerapan sistem manajemen kinerja yang adaptif dapat menjadi solusi untuk mengatasi tingginya *turnover* akibat beban kerja yang berlebihan [21].

Dalam merancang penelitian ini, pemilihan variabel *flexible working arrangement*, beban kerja dan kepuasan kerja didasarkan pada beberapa pertimbangan yang juga relevan dengan kondisi saat ini di lingkungan kerja. Alasan pemilihan variabel *flexible working arrangement* adalah karena terjadi perubahan dalam dunia kerja pasca pandemi COVID-19 dimana fleksibilitas kerja menjadi kebutuhan utama bagi perusahaan terutama bagi generasi Z yang lebih menghargai adanya *work-life balance*. Selain itu, beban kerja juga menjadi penting karena ketika karyawan memiliki beban kerja yang berlebihan hal tersebut dapat menimbulkan stres dan kelelahan khususnya bagi generasi Z yang tergolong baru masuk ke dalam dunia kerja. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui sejauh mana beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*. Sementara itu, pemilihan variabel kepuasan kerja didasarkan karena variabel ini juga memiliki peran kunci dalam mempertahankan karyawan. Karakteristik dari generasi Z yang dikenal memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pekerjaannya membuat variabel kepuasan kerja menjadi relevan karena ketika tingkat kepuasan kerja tinggi diharapkan dapat menjadi faktor yang menurunkan *turnover intention* karyawan generasi Z.

Penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam kajian akademik yaitu dengan menggabungkan tiga variabel yaitu *flexible working arrangement*, beban kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yang belum banyak diteliti secara bersamaan khususnya pada konteks generasi Z di sektor properti. Selain itu, objek penelitian yang dipilih adalah perusahaan developer properti, yang mana sektor ini belum banyak diteliti dalam kaitannya dengan *turnover intention* generasi Z padahal sektor industri ini memiliki ritme kerja yang dinamis, struktur kerja yang fleksibel namun memiliki tekanan yang cukup tinggi.

Hasil pra-survei menunjukkan bahwa mayoritas karyawan generasi Z telah merasakan penerapan *flexible working arrangement*. Sebagian besar responden (50%) setuju bahwa mereka memiliki kendali atas durasi kerja, termasuk jam masuk dan pulang. Fleksibilitas juga terlihat dari kebijakan jam

kerja yang dapat disesuaikan selama tugas terselesaikan, serta adanya izin bekerja secara remote dengan fasilitas yang memadai. Secara umum, responden merespons positif setiap indikator, mencerminkan bahwa perusahaan cukup responsif terhadap kebutuhan generasi muda. Fleksibilitas ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan menurunkan niat keluar dari perusahaan. Meski demikian, evaluasi lebih lanjut tetap diperlukan agar fleksibilitas dapat dirasakan merata oleh seluruh karyawan.

Hasil pra-survei menunjukkan sebagian besar responden tidak setuju bahwa banyaknya tugas membuat mereka stres, menandakan bahwa karyawan umumnya mampu mengelola beban kerja tanpa tekanan berlebih. Dukungan atasan dan tingginya otonomi kerja kemungkinan menjadi faktor pendukung. Namun, 30% responden cukup setuju bahwa beban kerja tinggi dapat menimbulkan stres, menunjukkan bahwa persepsi terhadap beban kerja sangat bergantung pada kondisi individu dan lingkungan kerja masing-masing.

Selain itu, secara umum juga dapat dilihat bahwa beban kerja yang diterima oleh karyawan masih dapat dikelola dengan baik oleh karyawan. Karyawan dalam hal ini diberikan sistem kerja yang fleksibel sehingga karyawan dapat mengelola waktu kerja dan waktu istirahat dengan seimbang. Meskipun dari hasil pra survei menggambarkan bahwa secara umum beban kerja yang dirasakan oleh karyawan generasi Z masih cukup rendah, hal tersebut terlihat dari sebagian besar responden yang tidak setuju terhadap pernyataan pra survei terkait beban kerja. Namun, perusahaan harus tetap memperhatikan beban kerja yang diberikan kepada karyawan, mengingat masih adanya beberapa karyawan yang menyatakan setuju ataupun cukup setuju terhadap pernyataan beban kerja. Sehingga, dari hasil pra survei ini menunjukkan bahwa beban kerja karyawan tidak dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan yang ada.

Temuan dalam pra survei ini menjadi sinyal penting bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan beban kerja pada karyawan khususnya karyawan generasi Z yang cenderung sensitif dengan isu *burnout*. Oleh karena itu, perusahaan dapat meninjau kembali sistem kerja seperti pendistribusian tugas, efisiensi alur kerja serta kebijakan manajemen waktu. Dapat dilihat tabel diatas bahwa sebagian besar karyawan generasi Z (50% Cukup Setuju) menyatakan bahwa mereka merasa puas terhadap kompensasi yang diterima. Namun, masih terdapat beberapa karyawan yang merasa tidak puas terhadap gaji yang mereka terima. Hal tersebut mungkin terjadi apabila dengan adanya proyek yang padat dan memiliki jangka waktu yang ketat seringkali dapat menyebabkan tingginya beban kerja yang tidak selalu diikuti dengan kompensasi tambahan. Hal tersebut dapat menimbulkan adanya perbedaan pandangan mengenai kepuasan terhadap kompensasi yang diterima.

Temuan lainnya yaitu sebanyak 60% karyawan generasi Z yang bekerja di developer properti merasa

puas terhadap pekerjaan mereka yang menarik dan menantang dimana hal tersebut sesuai dengan preferensi generasi Z yang menyukai adanya variasi pekerjaan. Dengan situasi kerja yang menuntut serba cepat dan perlu adanya kerjasama antar tim, hal tersebut menjadi relevan bagi karyawan generasi Z karena mereka dapat memberikan ruang bagi untuk memberikan ide, mengasah kreativitas dan keterampilan.

Berdasarkan hasil pra survei, bimbingan dan dukungan dari atasan merupakan faktor yang paling memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebanyak 80% sangat setuju bahwa atasan mereka memberikan bimbingan dan juga memberikan dukungan dalam pekerjaan mereka. Hasil ini menandakan bahwa karyawan merasa hubungan mereka dengan atasan bersifat positif. Atasan tidak hanya memberikan instruksi tetapi juga memberikan bimbingan secara langsung, memberikan umpan balik yang membangun serta berkomunikasi secara terbuka. Pada saat atasan mampu hadir dan mendampingi karyawan secara aktif, hal tersebut akan berdampak kepada lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Selain itu, ditemukan juga sebanyak 50% karyawan setuju proses promosi di perusahaan berjalan dengan adil dan transparan. Meskipun demikian, terdapat 20% responden yang menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan ini, yang mengindikasikan bahwa masih ada beberapa karyawan yang belum sepenuhnya merasakan langsung kejelasan dari proses promosi. Untuk perusahaan developer properti yang struktur organisasi relatif datar dan promosi tidak terlalu sering terjadi, perusahaan tetap perlu untuk membangun persepsi bahwa peluang untuk berkembang tetap tersedia dan prosesnya dilakukan secara adil. Dengan hal tersebut, perusahaan dapat memperkuat kepercayaan dan kepuasan kerja di kalangan karyawan generasi Z.

Hubungan dengan rekan kerja menjadi faktor penting dalam kepuasan kerja karyawan generasi Z. Hasil survei menunjukkan 60% responden sangat setuju dan 40% setuju bahwa mereka puas dengan kerjasama dan hubungan antar rekan kerja, mencerminkan iklim sosial yang kondusif dan positif. Generasi Z tidak hanya menghargai pekerjaan, tetapi juga lingkungan sosial yang suportif. Hubungan kerja yang baik, terutama dalam pekerjaan yang menuntut koordinasi lintas tim seperti proyek dan marketing, mendukung produktivitas dan kenyamanan kerja.

Terkait turnover intention, 50% responden menyatakan tidak setuju bahwa mereka sering berpikir untuk keluar dari perusahaan, namun 20% cukup setuju, menandakan adanya potensi niat keluar. Tekanan seperti jadwal kerja ketat, proyek besar, dan koordinasi kompleks dapat memicu stres, terutama jika tidak disertai dukungan dan apresiasi dari perusahaan. Sebanyak 60% responden memilih tidak setuju pada pernyataan bahwa ketidakpuasan menjadi faktor yang membuat mereka berpikir untuk meninggalkan perusahaan. Kepuasan kerja di industri properti dapat berasal dari pencapaian proyek besar, komisi yang

menarik, serta pengalaman kerja profesional. Namun, bagi generasi Z cenderung melihat kepuasan dari aspek lainnya seperti fleksibilitas kerja, kesempatan untuk berkembang, dan lingkungan kerja yang nyaman. Adanya ketidakpuasan ini dapat menjadi faktor dikemudian hari yang mempengaruhi *turnover intention*.

Di sisi lain, sebanyak 40% yang memilih tidak setuju mengungkapkan bahwa mereka tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan bahkan ketika ada tawaran pekerjaan lain yang lebih baik. Namun, dengan adanya 60% responden yang menjawab cukup setuju mengindikasikan bahwa adanya kecenderungan untuk berpindah ketika mereka mendapat peluang pekerjaan yang lebih menarik. Sehingga, dari hasil survei ini dapat menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar karyawan memilih untuk tetap bertahan di perusahaan perusahaan tetapi ada beberapa karyawan yang kesetiannya tergantung kepada situasi eksternal. Dengan kata lain, ketika adanya tawaran pekerjaan yang lebih baik dari segi kompensasi, jenjang karir ataupun lingkungan kerja, beberapa karyawan memilih untuk keluar dari perusahaan.

Hasil pra survei juga menunjukkan sebanyak 50% responden memilih tidak setuju, diikuti dengan 20% responden sangat tidak setuju dan 30% responden memilih cukup setuju terkait dengan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Hasil menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa bahwa kebutuhan mereka perusahaan masih mampu memenuhi ekspektasi dasar karyawan. Namun, ada beberapa karyawan yang merasa bahwa tidak sepenuhnya kebutuhan mereka dapat terpenuhi dengan bekerja di perusahaan developer properti ini. Adanya ketidakpuasan terhadap pemenuhan kebutuhan kerja dapat memicu munculnya intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan [22]. Sehingga, dalam hal ini perusahaan perlu untuk melakukan evaluasi terkait dengan kebijakan dan sistem kerja yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Generasi Z yang tumbuh di era digital menyebabkan mereka mudah untuk mengeksplorasi peluang kerja baru melalui berbagai media. Ketika karyawan generasi Z memiliki tugas yang monoton seperti mengerjakan proyek tanpa variasi dan tantangan, hal tersebut dapat memicu rasa bosan pada karyawan [23]. Pada akhirnya, karyawan seringkali mengambil inisiatif untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Dari hasil pra survei ditunjukkan bahwa mayoritas karyawan yaitu tidak mencari informasi terkait peluang kerja di perusahaan lain. Namun, terdapat beberapa karyawan yaitu sebanyak 30% cukup setuju yang dalam hal ini menunjukkan adanya kecenderungan berperilaku mencari alternatif pekerjaan di perusahaan lain. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa karyawan mulai mempertimbangkan untuk melihat peluang kerja di tempat lain.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi organisasi dalam merancang

pengaturan kerja dan strategi yang tepat dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi *turnover intention* di kalangan karyawan generasi Z khususnya pada industri properti. Selain itu, penelitian ini juga penting untuk diteliti agar perusahaan dapat memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keinginan karyawan generasi Z untuk keluar dari perusahaan sehingga perusahaan dapat melakukan upaya preventif yang lebih efektif dalam mempertahankan talenta muda.

2. Metode Penelitian

Metode penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif asosiatif [24], karena bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara beberapa variabel, yaitu flexible working arrangement, beban kerja, dan kepuasan kerja sebagai variabel independen terhadap turnover intention sebagai variabel dependen, dengan data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang telah ditentukan. Data yang digunakan terdiri dari data primer yang diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju), serta data sekunder yang diperoleh dari buku, internet, dan jurnal.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan generasi Z yang bekerja di perusahaan Developer Properti di Bandung, dengan total sebanyak 175 orang; 10 orang dijadikan responden pra survei dan 165 orang sisanya dijadikan sampel penelitian. Teknik sampling yang digunakan adalah non-probability sampling dengan metode purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang ditentukan oleh peneliti, yaitu karyawan aktif yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012.

Pendekatan yang digunakan dalam purposive sampling ini adalah judgment sampling, yaitu teknik pemilihan sampel melalui pertimbangan peneliti terhadap karakteristik responden yang dianggap paling relevan dan memenuhi syarat [25]. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) menggunakan software SmartPLS untuk mengetahui arah hubungan antar variabel dan menguji hipotesis penelitian [26].

3. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik responden dalam penelitian ini berfokus pada karyawan Generasi Z yang bekerja di salah satu perusahaan developer properti di Bandung. Aspek-aspek yang dikaji yaitu jenis kelamin, lama bekerja dan tingkat penghasilan. Berdasarkan data karakteristik responden, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah wanita, yaitu sebanyak 119 orang (72,1%). Sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 1 hingga 3 tahun sebanyak 112 orang (67,9%), menunjukkan bahwa karyawan generasi Z di perusahaan tersebut umumnya berada pada tahap awal hingga profesional dalam karier mereka. Hal ini juga mengindikasikan bahwa para responden telah memiliki eksposur kerja yang cukup untuk menilai aspek

fleksibilitas, beban, dan kepuasan kerja. Selain itu, mayoritas responden memiliki penghasilan dalam kisaran Rp 4.000.000 – Rp 6.999.999, mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan generasi Z berada pada tingkat pendapatan menengah yang sesuai dengan posisi serta pengalaman kerja mereka. Dalam melakukan evaluasi outer model, uji validitas dilakukan dengan melihat nilai loading factor ≥ 0.70 dan nilai AVE ≥ 0.50 [28]. Dapat dilihat pada Tabel 7. Outer Model dibawah ini dimana seluruh indikator memenuhi kriteria sehingga seluruh indikator dalam penelitian ini valid.

Dapat dilihat pada tabel bahwa nilai *Adjusted R Square* pada *turnover intention* yaitu sebesar 0.672 yang menunjukkan bahwa sebesar 67.2% variabilitas dalam niat untuk keluar dari pekerjaan dapat dijelaskan oleh beban kerja, *flexible working arrangement*, dan kepuasan kerja. Lalu sisanya sebesar 32.8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model yang mungkin mempengaruhi *turnover intention* karyawan generasi Z. Oleh karena itu *Adjusted R Square* digunakan untuk menunjukkan seberapa baik model sebenarnya dalam menjelaskan hubungan antar variabel dengan memperhitungkan jumlah variabel independent yang digunakan.

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *path coefficient* dan nilai t. Nilai *path coefficient* yang mendekati 1 menunjukkan hubungan yang positif dan sebaliknya, nilai yang mendekati 0 menunjukkan lemahnya hubungan dalam struktur model. Selanjutnya, nilai t menunjukkan signifikansi dari suatu hubungan antar variabel pada tingkat error tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan signifikansi level error sebesar 5% yang berarti nilai t harus lebih besar dari 1.96. Berdasarkan uji *path coefficient* dan nilai t dapat dilihat bahwa *flexible working arrangement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, dengan koefisien -0.317, nilai t sebesar 4.179 (> 1.96) dan p-value 0.000 (< 0.05). Sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya semakin tinggi perusahaan menerapkan *flexible working arrangement* maka semakin rendah niat karyawan untuk keluar. Untuk beban kerja, hasil uji menunjukkan koefisien 0.249, nilai t sebesar 3.216 (> 1.96), dan p-value 0.001 (< 0.05) yang artinya beban kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, ketika karyawan memiliki beban kerja yang semakin tinggi maka niat mereka untuk meninggalkan perusahaan juga akan semakin besar.

Kepuasan kerja menunjukkan adanya pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, dengan koefisien -0.421, nilai t sebesar 5.544 (> 1.96), dan p-value 0.000 (< 0.05). Hal ini menunjukkan bahwa ketika kepuasan kerja semakin tinggi dirasakan oleh karyawan generasi Z terhadap pekerjaannya maka akan semakin kecil kemungkinan mereka untuk berniat keluar dari tempat kerja.

Evaluasi effect size dilakukan dengan melihat nilai f^2 untuk mengetahui besaran pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam suatu model.

Pedoman untuk menilai f^2 adalah bahwa nilai 0,02 memiliki pengaruh kecil, 0,15 memiliki pengaruh sedang, dan 0,35 memiliki pengaruh besar. Beban kerja memiliki efek kecil terhadap *turnover intention* ($f^2 = 0.131$), sementara *flexible working arrangement* menunjukkan efek sedang ($f^2 = 0.193$). Kepuasan kerja memberikan efek terbesar ($f^2 = 0.334$), menjadikannya faktor paling berkontribusi dalam menjelaskan *turnover intention*. Temuan ini konsisten dengan nilai *path coefficient* dan t-value, yang menunjukkan pengaruh signifikan kepuasan kerja dalam menurunkan niat keluar. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya memprioritaskan peningkatan kepuasan kerja, seperti melalui apresiasi kinerja, lingkungan kerja yang nyaman, dan peluang pengembangan karir.

Meskipun *flexible working arrangement* dan beban kerja memiliki pengaruh yang relatif lebih kecil dibandingkan kepuasan kerja tetapi penting juga bagi perusahaan untuk tetap menjaga beban kerja tetap berada pada tingkat yang wajar dan penyusunan *flexible working arrangement* yang lebih mendukung adanya *work-life balance*. Sehingga hal tersebut dapat menurunkan *turnover intention* secara lebih efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *flexible working arrangement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, dengan koefisien -0.317, nilai t sebesar 4.179 (> 1.96), dan p-value 0.000 (< 0.05). Artinya, dengan adanya pengaturan kerja yang fleksibel dalam suatu perusahaan, hal tersebut dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi.

Berdasarkan hasil analisis *outer loading*, indikator *flexible working arrangement* yang memiliki nilai terendah yaitu sebesar 0.759 pada aspek fleksibilitas dalam penjadwalan jam kerja khususnya mengenai kebebasan karyawan dalam menentukan kapan mereka dalam mulai dan selesai bekerja. Meskipun indikator tersebut telah memenuhi kriteria validitas yaitu *outer loading* $> 0,70$, tetapi indikator tersebut memiliki nilai yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah memberikan beberapa bentuk fleksibilitas kerja namun fleksibilitas dalam menentukan jam untuk mulai bekerja dan selesai belum sepenuhnya dirasakan. Pada perusahaan developer properti ini, banyak posisi yang membutuhkan adanya kehadiran fisik dan koordinasi lintas tim sehingga perusahaan menetapkan jam kerja yang pasti yaitu mulai pukul 08.30 hingga 17.30. Kebijakan tersebut membatasi karyawan dalam menentukan kapan mereka mulai bekerja dan berhenti bekerja sehingga wajar apabila aspek ini memiliki nilai terendah.

Dalam konteks Self-Determination Theory, penerapan *flexible working arrangement* (FWA) dapat menjadi strategi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan psikologis generasi Z, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik dan menurunkan *turnover intention*. FWA memberi karyawan kendali atas waktu, tempat, dan cara kerja, yang mendukung kebutuhan akan otonomi. Fleksibilitas ini memungkinkan mereka mengatur ritme kerja sendiri, menciptakan lingkungan kerja yang

sesuai, serta meningkatkan kepercayaan diri dan keyakinan menyelesaikan tugas. Selain itu, meski mengurangi interaksi tatap muka, FWA tetap memfasilitasi koneksi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention, dengan koefisien 0.249, nilai T sebesar 3.216 (> 1.96), dan p-value 0.001 (< 0.05). Hal ini mencerminkan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar niat mereka untuk meninggalkan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, dengan koefisien -0.421, nilai T sebesar 5.544 (> 1.96), dan p-value 0.000 (< 0.05). Ini menunjukkan bahwa semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya, semakin kecil kemungkinan mereka untuk berniat keluar dari tempat kerja. Oleh karena itu, dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan perusahaan dapat memperhatikan aspek-aspek seperti adanya rotasi kerja dan *job enrichment* yang dapat memberikan variasi kerja yang lebih besar. Hal tersebut tidak hanya akan meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga dapat memperkuat retensi karyawan.

4. Kesimpulan

Penerapan flexible working arrangement berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan generasi Z, yang berarti semakin tinggi tingkat fleksibilitas kerja yang dirasakan, semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel merupakan faktor penting bagi generasi Z dalam menentukan keputusan untuk tetap bertahan, karena kebebasan dalam mengatur waktu dan tempat kerja dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Sebaliknya, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, di mana tingginya beban kerja cenderung meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar, sehingga penting bagi perusahaan untuk mengelola beban kerja secara efektif agar tidak kehilangan karyawan potensial. Sementara itu, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas cenderung memiliki keinginan lebih rendah untuk berhenti bekerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor kunci dalam retensi, terutama bagi generasi Z yang menghargai lingkungan kerja yang suportif dan menghargai kontribusi mereka. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada karyawan generasi Z di satu perusahaan developer properti di Bandung, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke populasi atau industri lain secara luas.

Daftar Rujukan

- [1] Khoir, O. D. Alfayad, A. (2024). Literature Review : The Impact of Work Stress, Workload, and Work Environment on Employee's Turnover Intention in Indonesia. *Journal of Community Mental Health and Public Policy*, 7, 48–59. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.51602/cmhp.v7i1.179> .
- [2] Shavira, I. T. Gunawan, A. (2025). Pengaruh Beban Kerja dan Work Life Balance Terhadap Turnover Attention Karyawan. *Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 4(2), 195–222. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781032622408-13> .
- [3] Juleiqa, S., & Indarto, M. R. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Job Insecurity, dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Industri Pengelolaan Susu Kambing Etta Indotama. *Jurnal Cakrawangsa Bisnis*, 5(1), 27–44. DOI: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35917/cb.v5i1.482> .
- [4] Wibowo, F. Setiawan, A. A. (2024). Fenomena Turnover Intention Pada Generasi Z Dalam Revolusi Industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 313–325. DOI: <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1120> .
- [5] Ikhwanudin, M. A., & Wulansari, P. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Z di Indonesia. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(2), 133–146. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i2.134> .
- [6] Budun, M. Rahmawati, E. (2021). Turnover Pada PT. Jasapower Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 10(2), 38. DOI: <https://doi.org/10.20527/jbp.v10i2.10958> .
- [7] Damayanti, D. D. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Borneo Icon Properti. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 8(3), 169–184. DOI: <https://doi.org/10.26418/ejme.v8i3.43635> .
- [8] Marinda, V. S., & Anggapradja, I. T. (2024). The Influence Of Transformational Leadership, Job Satisfaction And Flexible Working Arrangement On Turnover Intention In X Life Insurance Company In Indonesia. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12(3), 3117–3128. DOI: <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i3.6200> .
- [9] Indrayanti, I. (2024). The Role of Psychological Empowerment in Mediating the Relationships between Flexible Working Arrangements and Innovative Work Behavior. *Jurnal Ilmu Perilaku*, 8(1), 1–21. DOI: <https://doi.org/10.25077/jip.8.1.1-21.2024> .
- [10] Berber, N. Borocki, J. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. *Sustainability*, 14. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14084502> .
- [11] George, J. B., & Poluru, N. V. (2024). Exploring the Impact of Flexible Work Arrangements on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction and the Moderating Effect of Perceived Supervisory Support. *Journal of Accounting, Business and Management*, 31(1), 100–123. DOI: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31966/jabminternational.v32i1.1467> .
- [12] Tsen, M. K. Goh, S. K. (2021). Effect of Flexible Work Arrangements on Turnover Intention: Does Job Independence Matter? *International Journal of Sociology*, 51(6), 451–472. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207659.2021.1925409> .
- [13] Faturrahman, F. Irwansyah, I. (2020). Analysis of the Effect of Work Stress, Work Load and Work Environment Turnover Intention. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 4(3), 1–15. DOI: <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i03.1278> .
- [14] Rahmansyah, E., & Indiyati, D. (2022). Analysis of the Influence of Workload and Work Environment on Employee Turnover at PT. XYZ. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(6), 889–898. DOI: <https://doi.org/10.35877/454ri.qems1173> .
- [15] Windayanti. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Z di Jabodetabek. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(12), 574–580. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.13143839> Pengaruh .

- [16] Hidayati, Y. R., & Mahfudiyanto. (2024). Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Karyawan Bagian Produksi PT Wilis Indonesia Steel Kediri). *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 6(3), 368–377. DOI: <https://doi.org/10.33752/bima.v6i3.6732> .
- [17] Manggala, R. K., & Siswanto, S. (2024). Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention pada Sumber Daya Manusia (SDM) Generasi Z di Provinsi D.I. Yogyakarta. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan*, 2(2), 1–11. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.47134/jampk.v2i2.489>
- [18] Niladanti, A. A. I. Widnyana, I. W. (2025). Pengaruh Work-Life Balance, Job Insecurity, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Telkom Akses Kabupaten Gianyar. *Jurnal Emas*, 6(2), 547–562. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.36733/emas.v6i2.11336> .
- [19] Wibowo, F. Setiawan, A. A. (2024). Fenomena Turnover Intention Pada Generasi Z Dalam Revolusi Industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 313–325. DOI: <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1120> .
- [20] Anwar, S. (2024). The Role of Job Satisfaction Influencing Generation Z Turnover Intention with Organizational Support and Work Life Balance as Supporting Factors. *Al-Isyraq: Jurnal Bimbingan, Penyuluhan, dan Konseling Islam*, 7(3), 1021–1046. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.59027/alisyraq.v7i3.869> .
- [21] Azzahrah, F. Hutagalung, H. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention Pada PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Sibolga-Tapanuli Tengah. *Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi*, 2(2), 75–87. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jrme.v2i2.4092> .
- [22] Rosita, F. Susilowati, C. (2024). The Role of Flexible Work Arrangement, Job Embeddedness, and Work-Life Balance in Reducing Turnover Intention: Study on Millennials and Generation Z Employees. *Journal of The Community Development in Asia (JCDA)*, 7(2), 184–200. DOI: <https://doi.org/10.32535/jcda.v7i2.2987> .
- [23] Brunelle, E., & Fortin, J. A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 11(1). DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020985516> .
- [24] Memon, M. A., Ramayah, T., Cheah, J. H., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2021). PLS-Sem Statistical Programs: A Review. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 5(1), i–xiv. DOI: [https://doi.org/10.47263/JASEM.5\(1\)06](https://doi.org/10.47263/JASEM.5(1)06) .
- [25] Andrade, C. (2021). The Inconvenient Truth About Convenience and Purposive Samples. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 43(1), 86–88. DOI: <https://doi.org/10.1177/0253717620977000> .
- [26] Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika*, 21(1), 33–54. DOI: <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075> .