

Pengaruh Workplace Incivility dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Mataram

Suhaemi Hilmi¹, Siti Nurmayanti²

Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh workplace incivility dan beban kerja terhadap turnover intention dengan stres kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan swasta Generasi Z di Kota Mataram. Fenomena tingginya turnover intention pada generasi muda menjadi perhatian penting, terutama karena dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif serta tingginya tuntutan pekerjaan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Data diperoleh melalui kuesioner kepada 103 responden karyawan swasta Generasi Z di Kota Mataram menggunakan teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa workplace incivility dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention maupun stres kerja. Namun, stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dan tidak mampu memediasi pengaruh workplace incivility maupun beban kerja terhadap turnover intention. Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor utama yang mendorong turnover intention pada karyawan Generasi Z di Kota Mataram adalah workplace incivility dan beban kerja secara langsung. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mengelola beban kerja secara proporsional guna menekan tingkat turnover intention.

Kata Kunci: *workplace incivility*; beban kerja; stres kerja; *turnover intention*; Generasi Z

Copyright (c) 2026 Suhaemi Hilmi

✉ Corresponding author :

Email Address : emihilmi221@gmail.com

INTRODUCTION

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penentu keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor pemerintahan maupun perusahaan swasta. SDM yang berkualitas akan menghasilkan kinerja yang baik dan berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun, meningkatnya tingkat turnover karyawan menjadi isu strategis yang dihadapi banyak perusahaan dewasa ini. Sebelum turnover benar-benar terjadi, umumnya muncul terlebih dahulu turnover intention atau niat untuk meninggalkan pekerjaan, yang kini banyak ditemukan di kalangan Generasi Z kelompok usia muda yang semakin mendominasi dunia kerja (Kasa et al., 2023).

Fenomena ini bukan sekadar isu lokal. Laporan 9CV9 Recruitment Insights (2024) mencatat bahwa tingkat turnover karyawan di Indonesia telah mencapai 20,8%, menjadikan Indonesia salah satu negara dengan mobilitas tenaga kerja tertinggi di kawasan Asia Tenggara. Survei Jakpat (2024) mengungkapkan bahwa 53% karyawan Generasi Z berencana

pindah pekerjaan dalam satu tahun ke depan. Secara demografis, Generasi Z menyumbang sekitar 29,8% dari total tenaga kerja nasional atau lebih dari 22 juta orang (BPS, 2024), sehingga turnover intention di kalangan kelompok ini menjadi ancaman serius bagi keberlangsungan organisasi. Di tingkat regional, Laporan Ketenagakerjaan BPS NTB (2025) mencatat bahwa retensi karyawan kontrak di sektor jasa dan perhotelan Kota Mataram hanya bertahan rata-rata 11,3 bulan jauh di bawah standar nasional 18–24 bulan untuk PKWT.

Survei awal yang dilakukan peneliti terhadap 39 karyawan swasta Generasi Z di Kota Mataram (Oktober–November 2025) menghasilkan temuan yang mengkhawatirkan. Sebanyak 76,92% responden pernah diremehkan pendapatnya oleh rekan kerja, 84,62% merasa stres akibat tuntutan pekerjaan, dan 84,62% sering memikirkan untuk pindah ke perusahaan lain. Kondisi ini mengindikasikan bahwa workplace incivility dan beban kerja merupakan dua faktor kritis yang secara langsung memengaruhi turnover intention.

Workplace incivility didefinisikan sebagai perilaku tidak sopan berintensitas rendah yang melanggar norma saling menghormati di tempat kerja (Andersson & Pearson dalam Zhang, Irfan, & Iqbal, 2024). Meskipun tampak sepele, perilaku ini dapat menimbulkan dampak psikologis serius berupa stres, kelelahan emosional, dan berkurangnya keterikatan terhadap organisasi. Sementara itu, beban kerja didefinisikan sebagai besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dalam waktu tertentu (Munandar dalam Tinambunan, Sipahutar, & Manik, 2022). Beban kerja yang melebihi kapasitas individu dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun mental yang pada gilirannya mendorong *turnover intention*.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang inkonsisten mengenai peran mediasi stres kerja dalam hubungan ini. Durmuş et al. (2024) menemukan bahwa stres kerja memediasi pengaruh workplace incivility terhadap turnover intention, namun meta-analisis Namin, Øgaard, & Røislien (2021) yang melibatkan lebih dari 10.000 responden justru menyimpulkan sebaliknya. Inkonsistensi serupa juga ditemukan pada variabel beban kerja. Sementara Imaroh et al. (2023) dan Azura & Fitria (2025) mengkonfirmasi peran mediasi stres kerja, Suseno & Kuwartika (2023) menemukan bahwa stres kerja tidak memediasi hubungan tersebut secara signifikan.

Research gap yang muncul dari inkonsistensi ini, dikombinasikan dengan minimnya penelitian yang berfokus pada karyawan swasta Generasi Z di kota-kota kecil seperti Mataram, menjadi justifikasi utama penelitian ini. Studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh workplace incivility dan beban kerja terhadap turnover intention, dengan stres kerja sebagai variabel mediasi, pada karyawan swasta Generasi Z di Kota Mataram.

KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

Turnover Intention

Turnover intention adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasinya saat ini secara sukarela (Ihwanti & Gunawan, 2023). Mobley dalam Kim & Kim (2021) menjelaskan bahwa proses ini dimulai dari munculnya pemikiran untuk keluar (*thinking of quitting*), dilanjutkan dengan pencarian alternatif pekerjaan (*intention to search for alternatives*), hingga membentuk niat yang kuat untuk berhenti (*intention to quit*). Niat ini menjadi prediktor utama yang secara konsisten berkorelasi positif dengan turnover aktual. Tingginya *turnover intention* berdampak pada meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya pengetahuan organisasi, serta terganggunya stabilitas dan produktivitas tim kerja (Malau & Prasetyo, 2023).

Workplace Incivility

Workplace incivility merupakan perilaku tidak sopan, kasar, dan menyimpang dengan intensitas rendah yang melanggar norma saling menghormati di tempat kerja (Andersson & Pearson dalam Gustiawan, 2023). Perilaku ini mencakup mengabaikan rekan kerja, berbicara dengan nada merendahkan, mencampuri urusan pribadi, serta menyebarkan gosip. Meski terkesan ringan dan ambigu dalam hal niat menyakiti, perilaku ini dapat menimbulkan ketidaknyamanan psikologis yang serius dan berdampak negatif pada keterikatan karyawan terhadap organisasi. Cortina et al. (2001) mengidentifikasi empat indikator utama *workplace incivility*, yakni: perilaku memusuhi, perilaku eksklusif, invasi privasi, dan bergosip.

Beban Kerja

Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dalam kurun waktu tertentu (Munandar dalam Tinambunan et al., 2022). Koesomowidjojo dalam Saputri & Farhani (2024) menjelaskan bahwa beban kerja dipengaruhi oleh faktor internal seperti karakteristik individu dan faktor eksternal seperti lingkungan kerja, jadwal, serta sistem pengupahan. Indikator beban kerja meliputi kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, target yang harus dicapai, dan lingkungan kerja. Beban kerja yang melebihi kapasitas individu dapat menimbulkan kelelahan fisik maupun mental, yang pada gilirannya memicu stres dan turnover intention.

Stres Kerja

Stres kerja adalah respons adaptif individu terhadap situasi eksternal yang menimbulkan tuntutan psikologis atau fisik, di mana individu merasa tidak mampu mengatasinya secara efektif (Robbins & Judge, 2019). Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989) menjelaskan bahwa stres terjadi ketika ada ancaman kehilangan, kerugian nyata, atau kekurangan sumber daya. Dalam penelitian ini, workplace incivility yang bersifat interpersonal dan beban kerja yang bersifat tugas-organisasional merupakan dua sumber stressor utama yang menguras sumber daya psikologis karyawan secara kronis. Faktor-faktor ini secara teoritis menjadi jembatan antara kondisi kerja yang tidak kondusif dengan niat untuk meninggalkan organisasi.

Kerangka Konseptual dan Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, berikut adalah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

- H1: Workplace incivility berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention.
- H2: Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention.
- H3: Workplace incivility berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja.
- H4: Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja.
- H5: Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention.
- H6: Stres kerja memediasi pengaruh workplace incivility terhadap turnover intention.
- H7: Stres kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap turnover intention.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Lokasi penelitian adalah Kota Mataram, Nusa Tenggara Barat, yang merupakan pusat ekonomi dan bisnis Provinsi NTB. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan swasta Generasi Z (lahir 1997–2012) yang aktif bekerja di Kota Mataram. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) berusia 18–28 tahun, (2) berstatus

karyawan swasta aktif, dan (3) memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Lemeshow, diperoleh sampel sebanyak 103 responden.

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebar secara daring menggunakan Google Form dengan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Variabel workplace incivility diukur menggunakan 15 indikator berdasarkan Cortina et al. (2001), mencakup perilaku memusuhi, perilaku eksklusif, invasi privasi, dan bergosip. Variabel beban kerja diukur dengan 11 indikator berdasarkan Koesomowidjojo (dalam Saputri & Farhani, 2024). Variabel stres kerja diukur dengan 15 indikator mengacu pada Robbins dalam Tinambunan et al. (2022). Variabel turnover intention diukur dengan 9 indikator berdasarkan Mobley (dalam Susilowati & Ayuningsih, 2025).

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.0. Pengujian model pengukuran (outer model) mencakup convergent validity (outer loading $\geq 0,70$), discriminant validity menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio atau HTMT ($< 0,85$), serta construct reliability (Composite Reliability dan Cronbach's Alpha $\geq 0,70$). Pengujian model struktural (inner model) dilakukan melalui nilai R-Square, F-Square, dan Q-Square. Pengujian hipotesis dilakukan melalui bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5% ($p\text{-value} < 0,05$).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden penelitian ini berjumlah 103 orang, terdiri dari 55 laki-laki (53,4%) dan 48 perempuan (46,6%). Mayoritas responden berusia 18–22 tahun (50,5%), diikuti usia 23–26 tahun (40,8%), dan 27–30 tahun (8,7%). Dari sisi masa kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman 1–3 tahun (85,4%), menunjukkan bahwa mayoritas merupakan angkatan kerja muda yang masih dalam fase awal karier. Responden tersebar di berbagai sektor dengan dominasi sektor jasa (23,3%), ritel (20,4%), dan pendidikan (12,6%). Tingkat pendidikan menunjukkan bahwa 49,5% responden berpendidikan S1 dan 46,6% berpendidikan SMA/ sederajat.

Deskripsi Variabel Penelitian

Rata-rata skor deskriptif variabel penelitian menunjukkan bahwa *turnover intention* memiliki nilai rata-rata 3,45 (kategori sedang-tinggi), *workplace incivility* 2,72 (kategori rendah-sedang), beban kerja 3,18 (kategori sedang), dan stres kerja 2,96 (kategori sedang). Nilai rata-rata *turnover intention* yang relatif tinggi mengindikasikan adanya kecenderungan karyawan Generasi Z di Kota Mataram untuk meninggalkan pekerjaan mereka, sejalan dengan temuan survei awal. Meskipun skor *workplace incivility* berada di kategori rendah-sedang, pengaruhnya terhadap *turnover intention* tetap signifikan secara statistik, mengindikasikan bahwa bahkan intensitas rendah dari perilaku tidak sopan pun memiliki dampak psikologis yang bermakna.

Hasil Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Uji convergent validity dilakukan dengan melihat nilai outer loading setiap indikator. Hasil tahap 2 (setelah eliminasi indikator dengan outer loading $< 0,70$). Seluruh indikator pada outer loading memiliki nilai $\geq 0,70$, sehingga dinyatakan memenuhi syarat convergent validity. Selanjutnya, uji discriminant validity dilakukan menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yang disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Discriminant Validity (HTMT)

Konstruk	Beban Kerja	Stres Kerja	Turnover Intention
Workplace Incivility	0,512	0,623	0,581
Beban Kerja		0,597	0,648
Stres Kerja			0,431

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2026 (Data diolah)

Seluruh nilai HTMT pada Tabel 1 berada di bawah 0,85, menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki diskriminasi yang memadai dari konstruk lainnya. Selanjutnya, uji construct reliability disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Construct Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Turnover Intention	0,882	0,908	Reliabel
<i>Workplace Incivility</i>	0,911	0,924	Reliabel
Beban Kerja	0,893	0,912	Reliabel
Stres Kerja	0,901	0,918	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2026 (Data diolah)

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability berada di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural dilakukan melalui penilaian R-Square, F-Square, dan Q-Square. Hasilnya disajikan pada Tabel 3, 4, dan 5 berikut.

Tabel 3. Hasil Uji R-Square

Variabel Dependen	R-Square	R-Square Adjusted	Kategori
<i>Turnover Intention</i>	0,432	0,414	Moderat
Stres Kerja	0,412	0,400	Moderat

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2026 (Data diolah)

Tabel 4. Hasil Uji F-Square

Prediktor	Variabel Dependen	F-Square	Kategori
<i>Workplace Incivility</i>	<i>Turnover Intention</i>	0,089	Kecil
Beban Kerja	<i>Turnover Intention</i>	0,156	Kecil-Sedang
Stres Kerja	<i>Turnover Intention</i>	0,008	Sangat Kecil
<i>Workplace Incivility</i>	Stres Kerja	0,133	Kecil-Sedang
Beban Kerja	Stres Kerja	0,112	Kecil-Sedang

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2026 (Data diolah). Kategori: < 0,02 = dapat diabaikan; 0,02–0,15 = kecil; 0,15–0,35 = sedang; > 0,35 = besar (Cohen, 1988).

Tabel 5. Hasil Uji Q-Square (Predictive Relevance)

Variabel Dependen	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
<i>Turnover Intention</i>	927,000	703,812	0,241
Stres Kerja	1.236,000	964,753	0,219

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2026 (Data diolah).

Berdasarkan Tabel 3, nilai R-Square *turnover intention* sebesar 0,432 menunjukkan bahwa *workplace incivility*, beban kerja, dan stres kerja mampu menjelaskan 43,2% variasi *turnover intention*, sedangkan 56,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Nilai R-Square stres kerja sebesar 0,412 menandakan *workplace incivility* dan beban kerja menjelaskan 41,2% variasi stres kerja. Nilai F-Square pada Tabel 4 menunjukkan bahwa beban kerja memiliki effect size yang lebih besar terhadap *turnover intention* (0,156) dibandingkan *workplace incivility* (0,089), sementara stres kerja memiliki effect size yang sangat kecil (0,008). Nilai Q-Square pada Tabel 5 berada di atas nol untuk semua variabel endogen, mengonfirmasi bahwa model memiliki *predictive relevance* yang memadai.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

H	Hubungan Antar Variabel	Koefisien	P-Value	Hasil
H1	<i>Workplace Incivility</i> → <i>Turnover Intention</i>	0,312	0,002	Diterima
H2	Beban Kerja → <i>Turnover Intention</i>	0,418	0,000	Diterima
H3	<i>Workplace Incivility</i> → Stres Kerja	0,387	0,000	Diterima
H4	Beban Kerja → Stres Kerja	0,356	0,001	Diterima
H5	Stres Kerja → <i>Turnover Intention</i>	0,093	0,218	Ditolak

H	Hubungan Antar Variabel	Koefisien	P-Value	Hasil
H6	<i>Workplace Incivility</i> → <i>Stres Kerja</i> → <i>Turnover Intention</i>	0,036	0,245	Ditolak
H7	Beban Kerja → <i>Stres Kerja</i> → <i>Turnover Intention</i>	0,033	0,272	Ditolak

Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Pembahasan

Pengaruh Workplace Incivility terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian H1 menunjukkan bahwa workplace incivility berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention (koefisien = 0,312; $p = 0,002$). Temuan ini mengonfirmasi bahwa semakin tinggi perilaku tidak sopan yang dialami karyawan di tempat kerja, semakin besar keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Mehmood et al. (2023) yang menemukan bahwa workplace incivility menciptakan ketidaknyamanan psikologis dan menurunkan komitmen organisasi. Berdasarkan Social Exchange Theory, ketika karyawan menerima perlakuan tidak menyenangkan dari lingkungan kerja seperti diremehkan, dikucilkan, atau diperlakukan tidak hormat, mereka akan menilai bahwa risiko berada dalam organisasi lebih besar daripada manfaatnya, sehingga niat untuk keluar pun menguat (Ihwanti & Gunawan, 2023).

Kondisi ini sangat relevan bagi Generasi Z yang dikenal lebih sensitif terhadap isu penghargaan, inklusivitas, dan kesejahteraan psikologis di tempat kerja dibanding generasi sebelumnya. Sebagai digital native yang terbiasa dengan interaksi berbasis penghargaan timbal balik, Generasi Z memiliki toleransi yang lebih rendah terhadap perilaku yang mengabaikan atau merendahkan mereka. Ketika perilaku tersebut terjadi secara berulang, meskipun dengan intensitas rendah, akumulasinya menciptakan tekanan psikologis yang sulit diabaikan. Temuan survei awal dalam penelitian ini mendukung hal tersebut, di mana 76,92% responden mengaku pernah diremehkan pendapatnya oleh rekan kerja dan 69,23% diperlakukan dengan nada bicara yang tidak sopan.

Lebih jauh, hasil penelitian ini memperkuat argumen bahwa workplace incivility tidak hanya berdampak pada level individu, tetapi juga pada level organisasi secara keseluruhan. Perusahaan yang membiarkan budaya ketidaksopanan tumbuh tanpa intervensi yang tegas akan menghadapi risiko kehilangan talenta muda berbakat. Mohammed et al. (2024) menegaskan bahwa semakin tinggi intensitas workplace incivility yang dialami karyawan, semakin kuat pula niat mereka untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, manajemen perusahaan swasta di Kota Mataram perlu menjadikan pencegahan workplace incivility sebagai prioritas strategis dalam program retensi karyawan Generasi Z.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Turnover Intention

H2 diterima dengan koefisien 0,418 dan p-value 0,000, menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Koefisien beban kerja yang lebih besar dibandingkan workplace incivility mengindikasikan bahwa beban kerja merupakan faktor dominan dalam mendorong niat berpindah kerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian Husni & Safaria (2024) dan Hafizah & Arifin (2024) yang menemukan pola serupa. Beban kerja yang melebihi kapasitas individu menimbulkan kelelahan fisik dan mental, yang pada akhirnya mendorong karyawan mencari lingkungan kerja yang lebih seimbang.

Nilai F-Square beban kerja terhadap turnover intention sebesar 0,156 mengategorikan efek ini dalam skala kecil-sedang menurut kriteria Cohen (1988), yang berarti kontribusinya secara praktis lebih substansial dibandingkan workplace incivility ($F^2 = 0,089$). Kondisi ini semakin diperparah oleh karakteristik Generasi Z yang sangat mengutamakan work-life balance dan kesejahteraan mental. Deloitte (2023) melaporkan bahwa karyawan Generasi Z secara aktif mengidentifikasi beban kerja yang tidak proporsional sebagai salah satu alasan utama mereka mempertimbangkan untuk berpindah pekerjaan. Ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu bukan hanya menciptakan kelelahan, tetapi juga memunculkan persepsi bahwa perusahaan tidak menghargai kesejahteraan karyawannya.

Dalam konteks karyawan Generasi Z di Kota Mataram, dominansi beban kerja sebagai prediktor turnover intention juga dapat dikaitkan dengan karakteristik demografi responden. Mayoritas responden (85,4%) memiliki masa kerja hanya 1-3 tahun dan masih berada dalam fase awal karier, di mana kemampuan manajemen beban kerja belum sepenuhnya matang. Lestari & Almanshur (2025) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention pada pekerja Generasi Z di Kota Malang melalui mekanisme burnout. Wardani & Agusdin (2025) pada perawat non-PNS di RS Kota Mataram juga mengonfirmasi bahwa beban kerja yang tinggi secara signifikan mendorong niat berpindah kerja. Dengan demikian, pengelolaan beban kerja yang proporsional menjadi kunci utama strategi retensi karyawan Generasi Z.

Pengaruh Workplace Incivility terhadap Stres Kerja

H3 diterima dengan koefisien 0,387 ($p = 0,000$), membuktikan bahwa workplace incivility berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Perilaku tidak sopan dari rekan kerja atau atasan menciptakan tekanan psikologis kronis yang menguras sumber daya emosional karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Durmuş et al. (2024) dan Mehmood et al. (2023). Menurut Conservation of Resources Theory, ketika karyawan mengalami workplace incivility, sumber daya psikologis mereka terkuras secara kronis (resource depletion), sehingga memunculkan kondisi stres. Kondisi ini diperparah karena Generasi Z, sebagai digital native, lebih terekspos pada berbagai bentuk komunikasi yang berpotensi memuat perilaku tidak sopan, baik dalam interaksi tatap muka maupun melalui media digital.

Dalam klasifikasi Robbins & Judge (2018), workplace incivility masuk dalam kategori tuntutan antarpribadi (interpersonal demands) yang merupakan salah satu sumber utama stres organisasional. Interaksi negatif yang berulang dari rekan kerja atau atasan seperti pengabaian pendapat, komentar sinis, atau gosip menciptakan lingkungan kerja yang secara psikologis tidak aman. Karyawan yang merasa tidak aman secara psikologis akan mengalokasikan energi kognitif yang besar untuk mengantisipasi, merespons, dan memulihkan diri dari setiap episode ketidaksopanan, yang pada akhirnya menyebabkan kelelahan emosional dan stres kerja.

Temuan ini juga didukung oleh hasil survei awal penelitian, di mana 66,67% responden mengaku mengalami kelelahan emosional berkelanjutan yang sebagian besar diakibatkan oleh kondisi hubungan interpersonal yang tidak menyenangkan di tempat kerja. Astuti, Hartati, & Sukartini (2025) menegaskan bahwa workplace incivility dan beban kerja secara bersama-sama berkontribusi signifikan terhadap stres kerja karyawan. Dengan demikian, mengendalikan workplace incivility bukan hanya relevan untuk menekan turnover intention secara langsung, tetapi juga penting untuk mengurangi akumulasi stres kerja yang dapat berdampak jangka panjang pada kesehatan psikologis karyawan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Stres Kerja

H4 diterima dengan koefisien 0,356 ($p = 0,001$), menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Ketika tuntutan tugas melebihi kemampuan individu, kondisi tersebut menjadi sumber stressor yang kuat dan berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan Susilowati & Ayuningsih (2025) dan Ello et al. (2024) yang menemukan bahwa beban kerja berlebih merupakan faktor dominan penyebab stres kerja. Robbins & Judge (2018) menjelaskan bahwa tuntutan tugas yang berlebihan menciptakan kondisi overload yang melampaui kapasitas kognitif dan fisik individu. Kondisi ini semakin relevan bagi karyawan Generasi Z yang umumnya baru memasuki dunia kerja dan sedang dalam proses membangun kapabilitas manajemen waktu yang optimal.

Handoko (2001) menegaskan bahwa beban kerja berlebihan merupakan faktor on-the-job pertama dan utama yang memicu stres kerja, bahkan mendahului faktor-faktor lainnya seperti supervisi yang buruk atau konflik antarpribadi. Dalam konteks penelitian ini, indikator beban kerja yang paling menonjol adalah terlalu banyak tugas (BK3, outer loading = 0,758), sering lembur (BK6, outer loading = 0,771), dan tugas dengan waktu yang terdesak (BK8, outer loading = 0,783), yang mencerminkan kondisi overload kuantitatif dan tekanan waktu yang kerap dialami karyawan swasta Generasi Z di Kota Mataram. Kondisi ini secara langsung menciptakan ketegangan psikologis karena individu harus terus-menerus berupaya memenuhi tuntutan yang melampaui kapasitas normalnya.

Latief & Ridloah (2025) secara khusus menemukan bahwa beban kerja berlebih pada karyawan Generasi Z di Indonesia berkontribusi signifikan terhadap peningkatan stres kerja, terutama ketika tuntutan tersebut tidak diimbangi dengan dukungan sumber daya yang memadai baik dari sisi alat kerja, jumlah tenaga kerja, maupun fleksibilitas waktu. Zafriarni & Fitri (2025) juga mengonfirmasi bahwa beban kerja dan workplace incivility bersama-sama membentuk ekosistem stres yang persisten di tempat kerja. Temuan H4 ini memperkuat pentingnya redistribusi dan evaluasi beban kerja secara berkala sebagai bagian dari program manajemen kesejahteraan karyawan.

Pengaruh Stres Kerja terhadap Turnover Intention dan Peran Mediasi

H5 ditolak (koefisien = 0,093; $p = 0,218$), menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Konsekuensinya, H6 (efek mediasi $WI \rightarrow SK \rightarrow TI$: koefisien = 0,036; $p = 0,245$) dan H7 (efek mediasi $BK \rightarrow SK \rightarrow TI$: koefisien = 0,033; $p = 0,272$) pun ditolak, yang berarti stres kerja tidak mampu memediasi pengaruh workplace incivility maupun beban kerja terhadap turnover intention. Temuan ini selaras dengan meta-analisis Namin et al. (2021) yang melibatkan lebih dari 10.000 karyawan dari berbagai studi dan menyimpulkan bahwa peran mediasi stres kerja tidak selalu konsisten. Suseno & Kuwartika (2023) juga menemukan hasil serupa dalam konteks karyawan Indonesia.

Ketidaksignifikan pengaruh stres kerja terhadap turnover intention dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, karyawan Generasi Z yang mengalami stres kerja cenderung mengatasinya melalui cara-cara alternatif seperti reframing kognitif, dukungan sosial dari sesama rekan kerja muda, atau kompensasi melalui aktivitas di luar pekerjaan tanpa harus segera mengambil keputusan untuk berhenti. Kedua, mayoritas responden (85,4%) memiliki masa kerja 1-3 tahun, sehingga stres kerja yang dialami kemungkinan masih dianggap sebagai bagian wajar dari fase awal karier yang dapat ditoleransi. Saputro (2024) dalam penelitiannya pada karyawan ritel di Palu menemukan bahwa stres kerja tidak secara langsung memicu turnover intention ketika karyawan masih memiliki harapan terhadap perbaikan kondisi kerja di masa depan.

Lebih jauh, temuan ini mengandung implikasi teoritis yang penting. Dalam konteks karyawan Generasi Z di Kota Mataram, keputusan untuk meninggalkan pekerjaan

tampaknya lebih merupakan respons langsung (direct response) terhadap kondisi kerja yang tidak kondusif yaitu workplace incivility dan beban kerja yang tidak proporsional daripada hasil dari akumulasi stres yang berkepanjangan. Artinya, karyawan Generasi Z tidak menunggu hingga stres mencapai titik kritis sebelum memutuskan untuk keluar; mereka cenderung lebih cepat dalam mengevaluasi situasi dan mengambil keputusan berpindah ketika kondisi kerja tidak memenuhi ekspektasi mereka. Hal ini konsisten dengan karakteristik Generasi Z yang pragmatis dan berorientasi pada kesejahteraan diri secara proaktif (Deloitte, 2023).

SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan beberapa simpulan penting. Pertama, workplace incivility berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan swasta Generasi Z di Kota Mataram. Kedua, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, dengan koefisien yang lebih besar dari workplace incivility, menunjukkan peran dominan beban kerja dalam mendorong niat berpindah. Ketiga, workplace incivility berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Keempat, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Kelima, stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Keenam dan ketujuh, stres kerja tidak mampu memediasi pengaruh workplace incivility maupun beban kerja terhadap turnover intention.

Secara praktis, perusahaan swasta di Kota Mataram perlu: (1) menciptakan lingkungan kerja yang menghormati setiap individu melalui pelatihan etika kerja dan penerapan kebijakan anti-incivility yang tegas; (2) mengelola beban kerja secara proporsional dengan memastikan distribusi tugas yang sesuai kapasitas karyawan, khususnya karyawan baru dari Generasi Z; dan (3) membangun sistem monitoring beban kerja secara berkala untuk mencegah terjadinya kondisi overload yang berujung pada turnover intention. Penelitian ini memiliki keterbatasan berupa cakupan yang terbatas pada satu kota dengan data cross-sectional. Penelitian longitudinal dan perbandingan antarkota perlu dilakukan di masa mendatang untuk memperkuat generalisasi temuan.

Referensi :

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). *Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace*. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471.
- Astuti, R., Hartati, S., & Sukartini, T. (2025). Pengaruh beban kerja dan workplace incivility terhadap stres kerja dan turnover intention pada karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 25(1), 1–15.
- Azura, F., & Fitria, L. (2025). The effect of workload on turnover intention with work stress as a mediating variable among employees of Budiman Swalayan Ulak Karang Padang. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 11(2), 45–58.
- BPS. (2024). *Keadaan angkatan kerja di Indonesia 2024*. Badan Pusat Statistik.
- BPS NTB. (2025). *Laporan ketenagakerjaan Nusa Tenggara Barat tahun 2025*. Badan Pusat Statistik NTB.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64–80.
- Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and millennial survey*. Deloitte Insights.

- Durmuş, A., Ünal, Ö. F., Türkteşiz, H., & Öztürk, Y. (2024). Workplace incivility and turnover intention: Mediating role of job stress. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(2), 189–210.
- Ello, Y., Nursiani, N. P., & Dhae, W. (2024). Pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap turnover intention pada karyawan CV. Timor Makmur Pangan Kupang. *Jurnal Manajemen NTT*, 3(1), 22–35.
- Gustiawan, R. (2023). Pengaruh workplace incivility terhadap turnover intention dengan mediasi kelelahan emosional. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 17(2), 113–128.
- Hafizah, N., & Arifin, Z. (2024). Pengaruh beban kerja terhadap turnover intention pada karyawan PT Maessafna Tanjung Kabupaten Tabalong. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 12(1), 67–79.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (Edisi ke-2). Yogyakarta: BPFE.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Husni, M., & Safaria, T. (2024). Pengaruh beban kerja terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 13(1), 45–60.
- Ihwanti, R., & Gunawan, A. (2023). Workplace incivility dan turnover intention: Peran mediasi stres kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(1), 33–48.
- Imaroh, N., et al. (2023). Pengaruh beban kerja terhadap turnover intention dengan stres kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Jakpat. (2024). *Gen Z workforce in Indonesia: Trends and challenges*. Jakpat Market Research.
- Kasa, M., Kichin, C. A., Hassan, Z., Poh, L. H., & Ramli, A. (2023). Antecedents of turnover intention among Generation Z employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 78–95.
- Kim, J., & Kim, W. (2021). Linking workplace incivility to turnover intention through job stress. *Sustainability*, 13(11), 6040.
- Koesomowidjojo. (dalam Saputri & Farhani, 2024).
- Latief, A., & Ridloah, S. (2025). Beban kerja berlebih dan turnover intention Generasi Z di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 28(1), 44–60.
- Lestari, E. A., & Almanshur, F. (2025). The influence of workload and work incivility on turnover intention through burnout among Generation Z workers in Malang City. *Jurnal Riset Manajemen*, 8(1), 12–28.
- Malau, R., & Prasetyo, B. (2023). Turnover intention pada karyawan muda: Tinjauan literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 88–103.
- Mehmood, K., Aziz, S., & Husin, N. A. (2023). Does work stress and workplace incivility influence employee turnover intentions? Mediating role of work-family conflict. *PLOS ONE*, 18(4), e0284094.
- Mohammed, A. K., Hassan, R., Ali, S., & Saleh, R. (2024). The effect of workplace incivility on turnover intention of working staff nurses at a selected hospital. *Egyptian Journal of Health Care*, 15(1), 432–447.
- Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2021). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7128.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior* (14th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Saputri, I., & Farhani, A. (2024). Pengaruh beban kerja terhadap turnover intention dengan stres kerja sebagai mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 88–102.
- Saputro, B. (2024). Job stress and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 11(1), 78–92.
- Suseno, A., & Kuwartika, D. (2023). Pengaruh beban kerja terhadap turnover intention dengan mediasi stres kerja. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 20(2), 55–70.
- Susilowati, H., & Ayuningsih, W. R. (2025). Pengaruh beban kerja terhadap turnover intention dengan stres kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 19(1), 78–93.
- Tinambunan, M., Sipahutar, M. A., & Manik, E. (2022). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 33–47.
- Wardani, N. S., & Agusdin. (2025). The influence of workload, work stress, and work motivation on turnover intention amongst non-civil servant nurses of the Mataram City Hospital. *International Journal of Health Sciences*, 9(2), 112–125.
- Zafriarni, A., & Fitri, R. (2025). Pengaruh beban kerja dan workplace incivility terhadap stres kerja dan turnover intention. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 44–58.
- Zhang, H., Irfan, M., & Iqbal, J. (2024). Workplace incivility and organizational outcomes: A systematic review. *Journal of Business Ethics*, 187(3), 521–543