

Pengaruh *Emotional Exhaustion* dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediasi: Studi pada Karyawan Generasi Z di Jawa Timur

Salimatus Saadah¹, Antin Rakhmawati²

Universitas Yudharta Pasuruan

salimahaadah@gmail.com¹

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of emotional exhaustion and employee engagement on turnover intention, with job satisfaction as a mediating variable among Generation Z employees in East Java. Using the Job Demands-Resources (JD-R) model and Herzberg's Two-Factor Theory as theoretical frameworks, the research involved 129 respondents collected through purposive sampling. Data were analyzed using path analysis with SPSS 27. The results show that emotional exhaustion has a positive and significant effect on turnover intention, while employee engagement has a negative and significant effect. Job satisfaction is also proven to have a negative effect on turnover intention and mediates the relationship between the independent variables and turnover intention partially. These findings highlight the importance of managing psychological well-being, improving work engagement, and maintaining job satisfaction to reduce employee turnover, especially for Generation Z in the workforce.

Keywords: *Emotional Exhaustion, Employee Engagement, Turnover Intention, Job Satisfaction, Generation Z*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kelelahan emosional dan keterlibatan kerja terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan kerangka teori *Job Demands-Resources* (JD-R) dan *Two-Factor Theory* Herzberg. Responden penelitian berjumlah 129 orang yang dikumpulkan melalui teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan SPSS 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelelahan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan keterlibatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* serta memediasi secara parsial hubungan antara variabel independen terhadap *turnover intention*. Temuan ini menekankan pentingnya pengelolaan kesejahteraan psikologis, peningkatan keterlibatan kerja, dan upaya menjaga kepuasan kerja guna menurunkan keinginan karyawan untuk keluar, khususnya pada Generasi Z di dunia kerja.

Kata Kunci: Kelelahan Emosional, Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*, Generasi Z

PENDAHULUAN

Generasi Z dikenal sebagai generasi yang lahir dan tumbuh di era teknologi digital, serta memiliki karakteristik khas seperti menghargai fleksibilitas, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta responsif terhadap lingkungan kerja yang suportif. Dalam dunia kerja, mereka cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap perusahaan, termasuk dalam hal pengembangan diri, kepemimpinan yang terbuka, dan dukungan kesejahteraan psikologis. Namun, karakteristik ini juga menjadikan mereka lebih rentan terhadap tekanan emosional dan cepat kehilangan komitmen jika lingkungan kerja tidak sesuai harapan. Fenomena tingginya intensi keluar (*turnover intention*) di kalangan Gen Z telah menjadi isu strategis yang perlu ditangani, terutama di wilayah industri berkembang seperti Jawa Timur.

Banyak studi menunjukkan bahwa kelelahan emosional akibat tuntutan kerja yang berlebihan dan minimnya ruang aktualisasi diri menjadi salah satu pemicu utama keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Di sisi lain, *employee engagement* atau keterlibatan emosional dan psikologis terhadap pekerjaan terbukti mampu menekan niat tersebut. Dalam konteks ini, kepuasan kerja (*job satisfaction*) menjadi faktor penting yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara kelelahan emosional dan keterlibatan kerja terhadap niat untuk keluar.

Penelitian ini menggunakan kerangka teori *Job Demands-Resources* (JD-R Model) yang menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya pekerjaan sangat menentukan kesehatan mental karyawan. Ketika tuntutan melebihi sumber daya, akan muncul kelelahan emosional, sebaliknya keterlibatan yang tinggi dapat mengisi kembali energi psikologis karyawan. Selain itu, teori *Two-Factor* Herzberg juga menekankan pentingnya kepuasan kerja sebagai pendorong retensi dan loyalitas karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh kelelahan emosional dan keterlibatan kerja terhadap niat keluar, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, khususnya pada karyawan Gen Z di Jawa Timur. Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya strategi retensi yang disesuaikan dengan karakteristik generasi baru agar perusahaan mampu menjaga stabilitas tenaga kerja dan meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan.

TINJAUAN LITERATUR

Emotional Exhaustion merupakan kondisi kelelahan emosional dan psikologis yang dialami karyawan akibat tekanan pekerjaan yang terus-menerus tanpa adanya pemulihan. Menurut Maslach & Jackson (1981), *emotional exhaustion* merupakan komponen utama dari *burnout*, yang menyebabkan karyawan kehilangan energi, semangat, dan motivasi kerja. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional cenderung merasa tidak berdaya, mudah marah, dan merasa tidak memiliki kontrol atas beban kerja mereka. Penelitian Adelia et al. (2024) juga menunjukkan bahwa

kelelahan emosional berdampak negatif terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung meningkatkan *turnover intention*.

Employee Engagement merujuk pada tingkat keterikatan emosional dan psikologis seseorang terhadap pekerjaannya. Schaufeli & Bakker (2004) mengidentifikasi tiga dimensi utama dalam *employee engagement* yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keterlibatan penuh). Karyawan yang *engaged* akan menunjukkan antusiasme tinggi, loyalitas, dan inisiatif dalam menyelesaikan tugasnya. Studi Dewinda et al. (2020) menyatakan bahwa *employee engagement* dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat untuk *resign*, khususnya di kalangan generasi muda.

Job Satisfaction adalah tingkat kepuasan subjektif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, termasuk terhadap kondisi kerja, gaji, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta peluang pengembangan karier. Robbins & Judge (2015) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menentukan perilaku positif karyawan seperti loyalitas dan komitmen organisasi. Menurut Ardiyanti (2019), *job satisfaction* berfungsi sebagai pelindung terhadap efek negatif burnout dan mampu menurunkan intensi keluar dari organisasi.

Turnover Intention didefinisikan sebagai niat individu untuk meninggalkan pekerjaannya dalam waktu dekat. Mobley (1982) menjelaskan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh ketidakpuasan kerja, stres kerja, dan rendahnya keterlibatan. *Turnover intention* dianggap sebagai indikator awal sebelum terjadinya keputusan *resign* secara nyata. Penelitian Safitri (2022) mengungkapkan bahwa tingginya *turnover intention* di kalangan Gen Z seringkali disebabkan oleh ketidakcocokan lingkungan kerja dan kurangnya kepuasan terhadap tugas yang dijalani.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei eksplanatori (*explanatory research*), yang bertujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan kausal antar variabel, khususnya pengaruh *emotional exhaustion* dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Desain penelitian ini menggunakan metode survei berbasis kuesioner yang disebar secara daring kepada responden yang sesuai dengan kriteria.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z (kelahiran tahun 1997–2012) yang bekerja di wilayah Provinsi Jawa Timur. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria: (1) berusia 18–28 tahun, (2) aktif bekerja di sektor formal di wilayah Jawa Timur, dan (3) bersedia mengisi kuesioner dengan lengkap. Total jumlah responden yang terkumpul dan layak diolah adalah sebanyak 129 responden.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari *Emotional Exhaustion* (X1), *Employee Engagement* (X2), *Job Satisfaction* (Z), dan *Turnover Intention* (Y). *Emotional*

exhaustion diukur berdasarkan indikator kelelahan emosional dan kehilangan energi. *Employee engagement* diukur melalui tiga dimensi utama yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2004). *Job satisfaction* mencakup kepuasan terhadap lingkungan kerja, rekan kerja, atasan, serta imbalan dan perkembangan karier. *Turnover intention* diukur dari keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan saat ini.

Data primer diperoleh melalui kuesioner daring yang disebarakan menggunakan Google Form, sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, dan laporan relevan. Pengukuran item pernyataan dalam kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin mulai dari “Sangat Tidak Setuju” hingga “Sangat Setuju”.

Tabel 1. Skala Likert

Pernyataan	Penilaian
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Uji instrumen dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas item. Uji validitas menggunakan analisis korelasi *Pearson Product Moment* dan dinyatakan valid jika r hitung $>$ r tabel ($N = 129$, $\alpha = 0,05$). Uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha dengan nilai $\geq 0,6$ sebagai syarat konsistensi instrumen.

Analisis data dilakukan menggunakan *software* SPSS versi 27. Tahapan analisis dimulai dari analisis deskriptif, uji asumsi klasik (uji normalitas dan linearitas), analisis regresi jalur (*path analysis*), serta uji sobel untuk menguji efek mediasi *job satisfaction*. Pengujian hipotesis menggunakan uji t (parsial) dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), serta uji koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui seberapa besar variabel independen menjelaskan variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Laki-laki	28	21,7
Perempuan	101	78,3
Total	129	100

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa dari 129 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, sebanyak 101 orang atau 78,3% adalah Perempuan dan 28 orang atau 21,7% adalah laki-laki.

Tabel 3. Usia Responden

Usia	Frekuensi (n)	Persentase (%)
21 tahun	26	20,2
22 tahun	42	32,6
23 tahun	28	21,7
24 tahun	14	10,9
25 tahun	11	8,5
26 tahun	8	6,2
Total	129	100

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa dari 129 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, sebanyak 42 orang atau 32,6% berusia 22 tahun, 28 orang atau 21,7% berusia 23 tahun, 26 orang atau 20,2% berusia 21 tahun, 14 orang atau 10,9% berusia 24 tahun, 11 orang atau 8,5% berusia 25 tahun dan 8 orang atau 6,2% berusia 26 tahun.

Tabel 4. Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi (n)	Persentase (%)
SMP/ sederajat	1	0,8
SMA/ sederajat	79	61,2
D3	1	0,8
S1	47	36,4
S2	1	0,8
Total	129	100

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa dari 129 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, sebanyak 79 orang atau 61,2% berpendidikan terakhir setingkat SMA, 47 orang atau 36,4% berpendidikan terakhir setingkat sarjana 1 (S1), 1 orang atau 0,8% berpendidikan setingkat SMP, 1 orang atau 0,8% berpendidikan setingkat diploma 3 dan 1 orang atau 0,8% berpendidikan setingkat sarjana 2 (magister/ S2).

Tabel 5. Pengalaman Kerja Responden

Pengalaman Kerja	Frekuensi (n)	Persentase (%)
< 1 Tahun	17	13,2
> 1 Tahun	48	37,2
> 2 Tahun	37	28,7
> 3 Tahun	9	7,0
> 4 Tahun	9	7,0

> 5 Tahun	9	7,0
Total	129	100

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa dari 129 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, sebanyak 48 orang atau 37,2% memiliki pengalaman kerja lebih dari 1 tahun, 37 orang atau 28,7% memiliki pengalaman kerja lebih dari 2 tahun, 17 orang atau 13,2% memiliki pengalaman kerja kurang dari 1 tahun, 9 orang atau 7,0% memiliki pengalaman kerja lebih dari 3 tahun, 9 orang atau 7,0% memiliki pengalaman kerja lebih dari 4 tahun dan 9 orang atau 7,0% memiliki pengalaman kerja lebih dari 5 tahun.

Tabel 6. Jenis Perusahaan

Jenis Perusahaan	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Freelance	19	14,7
Instansi Pemerintah / BUMN	16	12,4
Lembaga Keuangan	17	13,2
Lembaga Pendidikan	14	10,9
Manufaktur	14	10,9
Perusahaan Ritel	7	5,4
Restoran / Cafe / F&B	42	32,6
Total	129	100

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa dari 129 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, sebanyak 42 orang atau 32,6% bekerja di restoran/ café/ F&B, 19 orang atau 14,7% bekerja freelance, 17 orang atau 13,2% bekerja di Lembaga keuangan, 16 orang atau 12,4% bekerja di instansi pemerintah/ BUMN, 14 orang atau 10,9% bekerja di Lembaga Pendidikan, 14 orang atau 10,9% bekerja di bidang manufaktur dan 7 orang atau 5,4% bekerja di Perusahaan ritel.

Tabel 7. Jabatan Responden

Jabatan	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Admin Lapang	1	0,8
Asisten Guru PAUD	1	0,8
Barista	2	1,6
Cook	1	0,8
Finance	1	0,8
Guru	2	1,6
Hospitality	1	0,8

Jabatan	Frekuensi (n)	Persentase (%)
HRD	1	0,8
Karyawan	4	3,1
Manager	5	3,9
Operator produksi	1	0,8
Pelaku usaha	1	0,8
Staff	97	75,2
Supervisor	11	8,5
Total	129	100

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 7 tentang jabatan pekerjaan responden, diketahui bahwa sebanyak 97 orang atau 75,2% adalah seorang staff, 11 orang atau 8,5% adalah supervisor, 5 orang atau 3,9% adalah manager, 4 orang atau 3,1% adalah karyawan, masing-masing 2 orang atau 1,6 adalah barista dan guru serta masing-masing 1 orang atau 0,8% adalah admin lapang, asisten guru PAUD, Cook, Finance, Hospitality, HRD, operator produksi dan pelaku usaha.

Tabel 8. Lokasi Pekerjaan Responden

Lokasi Pekerjaan	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Kab. Bangkalan	2	1.6
Kab. Banyuwangi	4	3.1
Kab. Blitar	1	.8
Kab. Bondowoso	1	.8
Kab. Gresik	6	4.7
Kab. Jember	3	2.3
Kab. Jombang	3	2.3
Kab. Kediri	6	4.7
Kab. Lamongan	5	3.9
Kab. Lumajang	2	1.6
Kab. Madiun	2	1.6
Kab. Magetan	2	1.6
Kab. Malang	3	2.3
Kab. Pasuruan	14	10.9
Kab. Sidoarjo	5	3.9
Kab. Situbondo	1	.8
Kab. Tulungagung	2	1.6
Kota Batu	2	1.6
Kota Blitar	3	2.3

Lokasi Pekerjaan	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Kota Kediri	3	2.3
Kota Madiun	2	1.6
Kota Malang	11	8.5
Kota Mojokerto	1	.8
Kota Pasuruan	3	2.3
Kota Surabaya	42	32.6
Total	129	100

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 8 tentang Lokasi pekerjaan responden, diketahui bahwa sebanyak 42 orang atau 32,6% berada di kota Surabaya, 14 orang atau 10,9% berada di kabupaten pasuruan, 11 orang atau 8,5% berada di kota malang, masing-masing 6 orang atau 4,7% berada di kabupaten Gresik dan Kediri, masing-masing 5 orang atau 3,9% berada di kabupaten lamongan dan sidoarjo, 4orang atau 3,1% berada di kabupaten Banyuwangi, masing-masing 3 orang atau 2,3% berada di kabupaten jember, jombang, malang, kota blitar, kota kediri dan kota pasuruan, masing-masing 2 orang atau 1,6% berada di kabupaten bangkalan, lumajang, madiun, magetan, tulungagung, kota batu dan kota madiun, serta masing-masing 1 orang atau 0,8% berada di kabupaten blitar, bondowoso, situbondo dan kota Mojokerto.

Dari data diatas bisa di simpulkan bahwa bahwa sebanyak 129 responden yang terlibat dalam penelitian ini merupakan karyawan Generasi Z yang tersebar di berbagai wilayah di Jawa Timur. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan. Dari sisi usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 21-25 tahun yang mencerminkan bahwa mereka berada pada fase awal karier. Berdasarkan latar belakang pendidikan, mayoritas merupakan lulusan sarjana (S1), dan sektor pekerjaan yang mereka geluti cukup beragam mulai dari sektor jasa, industri kreatif, hingga administrasi perkantoran.

Setelah memperoleh gambaran umum mengenai karakteristik responden, langkah selanjutnya adalah melakukan serangkaian uji pendahuluan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan memenuhi syarat kelayakan analisis lebih lanjut. Tahapan awal ini mencakup uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta uji asumsi klasik seperti normalitas dan linearitas. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item dalam instrumen penelitian memiliki korelasi r hitung yang lebih besar dari r tabel, sehingga dinyatakan valid. Selain itu, seluruh variabel juga memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,6, yang mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk menghindari bias dalam model analisis. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal, dengan nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$. Sementara itu, uji linearitas menunjukkan bahwa hubungan antara masing-masing variabel bersifat linear, yang dibuktikan dengan nilai signifikansi deviasi dari linearitas $> 0,05$.

Setelah seluruh prasyarat analisis terpenuhi, tahap berikutnya adalah melakukan pengujian hipotesis melalui analisis jalur (path analysis) guna mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Selain itu, pengujian mediasi juga dilakukan menggunakan Sobel test untuk mengetahui peran job satisfaction sebagai variabel mediasi. Untuk memberikan gambaran visual terhadap model hubungan antar variabel yang telah diuji, berikut disajikan diagram jalur (path diagram):



Gambar 1. Path Analysis

Hasil analisis terhadap 129 responden karyawan Generasi Z di Jawa Timur menunjukkan beberapa temuan penting berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial.

Tabel 9. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien Jalur	Sig.
1	X1 → Z	-0,352	0,000
2	X2 → Z	0,390	0,000
3	Z → Y	-0,272	0,001
4	X1 → Y	0,283	0,000
5	X2 → Y	-0,338	0,000
6	X1 → Z → Y	0,096	0,036
7	X2 → Z → Y	-0,106	0,044

Keterangan: X1 = Emotional Exhaustion, X2 = Employee Engagement, Z = Job Satisfaction, Y = Turnover Intention

H1: Emotional Exhaustion Berpengaruh Negatif Terhadap Job Satisfaction

Setelah dilakukan pengujian, diperoleh nilai t hitung sebesar $-5.183 > t$ tabel 1.97897 dan signifikansi $0.000 < 0.05$, sehingga H1 diterima. Artinya, semakin tinggi kelelahan emosional yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kepuasan kerja

yang mereka alami. Hal ini menunjukkan bahwa emotional exhaustion memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap job satisfaction.

H2: *Employee Engagement* Berpengaruh Positif Terhadap *Job Satisfaction*

Pengujian menunjukkan nilai t hitung 6.129 > t tabel 1.97897 dan signifikansi 0.000 < 0.05, maka H2 diterima. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan cenderung lebih puas secara emosional terhadap pekerjaannya.

H3: *Job Satisfaction* Berpengaruh Negatif Terhadap *Turnover Intention*

Nilai t hitung sebesar -4.276 > t tabel dan signifikansi 0.000 < 0.05, maka H3 diterima. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

H4: *Emotional Exhaustion* Berpengaruh Positif Terhadap *Turnover Intention*

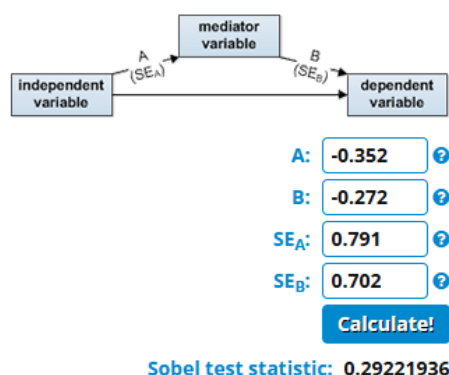
Pengujian menghasilkan nilai t hitung 3.606 > t tabel dan signifikansi 0.001 < 0.05, sehingga H4 diterima. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional lebih mungkin memiliki intensi untuk keluar dari pekerjaannya.

H5: *Employee Engagement* Berpengaruh Negatif Terhadap *Turnover Intention*

Diperoleh nilai t hitung -5.058 > t tabel dan signifikansi 0.000 < 0.05. Artinya, semakin tinggi employee engagement, maka semakin rendah turnover intention. H5 diterima.

H6: *Job Satisfaction* Memediasi Pengaruh *Emotional Exhaustion* Terhadap *Turnover Intention*

Pengaruh langsung emotional exhaustion terhadap *turnover intention* sebesar 0.283 dan pengaruh tidak langsung melalui job satisfaction sebesar 0.0957. Nilai uji Sobel menunjukkan beta -0.284. Artinya, terdapat mediasi parsial dan signifikan secara koefisien. H6 diterima.

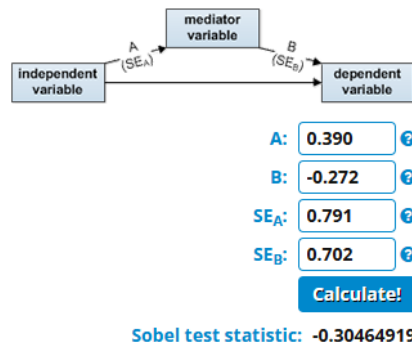


Gambar 2. Hasil Uji Sobel H6

H7: *Job Satisfaction* Memediasi Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention*

Pengaruh langsung sebesar -0.338 dan tidak langsung melalui *job satisfaction* sebesar -0.106. Nilai sobel test menghasilkan beta -0.304. Hasil ini juga menunjukkan

bahwa *job satisfaction* memediasi secara parsial pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*. H7 diterima.



Gambar 3. Hasil Uji Sobel H7

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mendukung kerangka teori *Job Demands-Resources* (JD-R Model), yang menyatakan bahwa kelelahan emosional timbul akibat tingginya tuntutan kerja dan rendahnya sumber daya, sementara *employee engagement* menjadi faktor pelindung yang menguatkan kepuasan kerja dan menurunkan intensi keluar. Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Adelia et al. (2024), Dewinda et al. (2020), Ardiyanti (2019), dan Safitri (2022).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap 129 karyawan Generasi Z di Jawa Timur, dapat disimpulkan bahwa *Emotional Exhaustion* (X1) dan *Employee Engagement* (X2) merupakan dua faktor utama yang secara signifikan memengaruhi *Job Satisfaction* (Z), yang selanjutnya berdampak pada *Turnover Intention* (Y). *Emotional exhaustion* memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan positif terhadap *turnover intention*, sementara *employee engagement* menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan negatif terhadap *turnover intention*.

Job satisfaction terbukti memediasi secara parsial pengaruh antara *emotional exhaustion* dan *employee engagement* terhadap *turnover intention*. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin kecil keinginan karyawan untuk keluar, meskipun berada dalam tekanan emosional atau beban kerja tinggi.

Dengan demikian, baik pengurangan tingkat kelelahan emosional maupun peningkatan *engagement* merupakan strategi krusial dalam menurunkan niat keluar karyawan. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan emosional dan memberikan ruang bagi keterlibatan aktif karyawan sebagai upaya mempertahankan talenta muda dalam jangka panjang.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk mengelola kelelahan emosional karyawan Generasi Z dengan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan fleksibel, serta mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Untuk

meningkatkan *employee engagement*, perusahaan dapat menyediakan ruang aktualisasi diri, pelatihan soft skill, dan membangun budaya kerja yang kolaboratif. Selain itu, menjaga kepuasan kerja melalui apresiasi, kejelasan karier, dan evaluasi kerja yang adil menjadi penting, mengingat *job satisfaction* terbukti memediasi hubungan antara variabel bebas dan *turnover intention*. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model dengan menambahkan variabel seperti beban kerja, *work-life balance*, atau peran kepemimpinan serta memperluas cakupan wilayah penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Adelia, A., Daud, I., Azazi, A., Christiana, M., Kalis, I., & Hendri, M. I. (2024). *Exploring turnover intentions in Indonesian generation z: Emotional exhaustion, employee engagement, and job satisfaction*. 7(1), 250–256.
- Ahmad Rudini¹, Dedy Prasetyo², U. I. F. (2024). *KONTRIBUSI JOB SATISFACTION DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP WORK ENGAGEMENT KARYAWAN SWASTA*. 19(1978), 4339–4350.
- Allam, Z., George, S., Yahia, K. Ben, & Malik, A. (2023). Emotional exhaustion and job satisfaction: an investigation of the mediating role of job involvement using structural equation modeling. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 6(1), 20–27. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v6i1.1067>
- Ardiyanti, I. (2019). *Pengaruh Kelelahan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention*. 3(1), 11–20.
- Arif, M. R. H. (2018a). *Faktor Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Turnover Intention: Peran Mediasi Kepuasan Kerja (Studi kasus di Perusahaan Gamatechno) Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Mana*.
- Arif, M. R. H. (2018b). *Faktor Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Turnover intention: Peran Mediasi Kepuasan Kerja (Studi kasus di Perusahaan Gamatechno) Faktor Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Turnover Intention: Peran*.
- Arnold B. Bakker, 1, 2 Evangelia Demerouti, 2, 3 and Ana Sanz-Vergel⁴. (2023). *Job Demands – Resources Theory: Ten Years Later*. 25–53.
- Dewinda, H. R., Ancok, D., & Widayarni, N. (2020). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Kerja Pada Karyawan Rumah Sakit*. 13(2), 1–6.
- Dinda Fitri Andari, Netania Emilisa, T. P. (2024). *Pengaruh Job Burnout, Career Plateau, Job Satisfaction, Employee Engagement, Terhadap Turnover Intention Pada Perusahaan Manufaktur Jakarta Dinda*. 10(September), 325–338.
- Ding, J., & Wu, Y. (2023). The mediating effect of job satisfaction and emotional exhaustion on the relationship between psychological empowerment and turnover intention among Chinese nurses during the COVID-19 pandemic: a

cross-sectional study. *BMC Nursing*, 22(1), 1–10.
<https://doi.org/10.1186/s12912-023-01357-y>

HAQ, M. I. (2024). *PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN STRES KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA PEKERJA GENERASI Z DI KOTA MALANG*.

Kardiawan, R. (2018). *PENGARUH KEPUASAN KERJA, STRES KERJA, DAN BURNOUT TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA PT. LOTUS INDAH TEXTILE INDUSTRIES KABUPATEN NGANJUK*. 6, 401–408.

Kurniawan, A. D. (n.d.). *PENGARUH WORKLOAD DAN SOCIAL SUPPORT TERHADAP BURNOUT TALLYMAN DENGAN EMPLOYEE MOTIVATION SEBAGAI MODERASI DI PT TANJUNG EMAS DAYA SEJAHTERA*.

Kurniawati, M., & Mulyanto, H. (2024). *Implementasi Employee Engagement dalam Memediasi Kepuasan Kerja dan Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan (Implementation of Employee Engagement in Mediating Job Satisfaction and Work-life Balance on Performance) Abstrak*. 5(01), 29–40.

Merissa, B. (2018). *PENGARUH WORK ENGAGEMENT TERHADAP TURNOVER INTENTION MELALUI JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. LOTTE SHOPPING INDONESIA SIDOARJO* Bella Merissa. 6(1).

Putri, N. E. (2023). *Pengaruh Emotional Demand , Emotional Exhaustion , dan Abusive Supervision terhadap Turnover Intention*. 5(1).

Rahmadyah, A. A. (2021). *Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui burnout syndrome pada pt. perkebunan nusantara x pabrik gula tjoekir*. 9, 355–366.

Rahman, A., Oemar, F., & Arizal, N. (2023). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Turnover intention Pada Bank Syariah Indonesia Area Pekanbaru*. 2(2), 160–171.

Rahman, F., & Primanita, R. Y. (2024). *Hubungan Work Engagement Terhadap Turnover Intention Pada Perawat Rawat Inap Rumah Sakit Di Kota Bukittinggi*. 7, 50–54.

Ratu, M., Utami, S., Aprianti, K., Tinggi, S., & Ekonomi, I. (2023). *EMOTIONAL EXHAUSTION PADA GEN Z DI DUNIA KERJA*. 20(2), 66–81.

Safitri, D. A. (2022). *ANALISIS PENGARUH OTONOMI KERJA (JOB AUTONOMY), KETERLIBATAN KERJA (WORK ENGAGEMENT), DAN KEPUASAN KERJA (JOB SATISFACTION) TERHADAP KEINGINAN UNTUK KELUAR (TURNOVER INTENTION)*. 11, 1–14.

Shintya Ayu Santosoa, Eben Ezer Nainggolanb, E. D. M. (2025). *Hubungan Antara Workload Dan Burnout Pada Karyawan Di Surabaya Dengan Effort-Reward Imbalance Sebagai Variabel Moderator*. 01(04), 181–190.

Silviana, P. G., & Cahyadi, L. (2023). *Mengukur Turnover Intention melalui Work Engagement Poppy*. 12(2).

Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah

Volume 7 Nomor 7 (2025) 3059 – 3072 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351

DOI: 10.47467/alkharaj.v7i7.9130

Subagyo, T., Muftiyanto, T. N., & Windarko, W. (2024). *Turnover Intention Among Generation Z Employees: The Mediating Role of Burnout in the Relationship Between Workload*. 5(4), 844–849.

Sumarlin, S., & Suhartono, S. (2021). PENGARUH FAKTOR INTRINSIK DAN EKSTRINSIK TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PTKIN REMUNERASI DI INDONESIA. *Assets : Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 11(2), 289. <https://doi.org/10.24252/assets.v11i2.23668>