

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis Data

4.1.1 Karakteristik Pekerja

Penyebaran kuesioner dalam penelitian mendapatkan total sebanyak 159 pekerja, yang mencakup 19 pernyataan dari 18 indikator, dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. *Jot form* dipergunakan untuk menghasilkan survei ini, yang dibagikan di platform sosial media seperti Instagram, X, WhatsApp dengan karakteristik sebagai berikut :

- Pekerja Agensi kreatif digital wilayah Jabodetabek
- Minimal sudah bekerja selama 3 bulan
- Berusia 18 – 69 tahun

Berikut adalah temuan dari distribusi kuesioner yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan informasi tentang karakteristik p:

Tabel 4. 1 Distribusi Jenis Kelamin Pekerja

Kategori Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentasi
Laki-Laki	70	44,03%
Perempuan	89	55,97%
TOTAL	159	100%

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Temuan pada tabel 4.1 menunjukkan perempuan memiliki partisipasi yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki, dengan presentase masing-masing 55.97% (89 orang) dan 44.03% (70 orang). Hal ini menunjukkan bahasanya jumlah pekerja yang bekerja pada agensi kreatif digital di Jabodetabek yang menjadi partisipan dalam penelitian ini lebih banyak perempuan dibanding laki-laki. Dominasi perempuan pada agensi kreatif digital dapat mencerminkan dampak sosial yang cukup luas, dimana perempuan semakin banyak berpartisipasi dalam angkatan kerja khususnya pada bidang agensi kreatif digital. Perempuan dan laki-laki masing-masing memiliki harapan dan kebutuhan yang berbeda pada pekerjaannya.

Tabel 4. 2 Distribusi Usia Pekerja

Kategori Usia	Frekuensi	Presentasi
18 tahun - 28 tahun	85	53,46%
29 tahun - 44 tahun	70	44,03%
45 tahun – 59 tahun	4	2,52%
TOTAL	159	100%

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Pada tabel 4.2 menunjukkan usia yang masih aktif bekerja pada agensi kreatif digital. Dari 159 pekerja, tercatat bahwa agensi kreatif digital didominasi oleh Generasi Z, yaitu sebanyak 53,46% (85 orang), diikuti oleh Generasi Y sebanyak 44,03% (70 orang), dan terakhir terdapat sebanyak 2,52% (4 orang) dari Generasi X. Generasi Z pada saat ini memang telah banyak memasuki usia produktif, ditambah dengan perkembangan teknologi yang pesat, membuat generasi Z lebih menguasai kebutuhan yang diperlukan agensi kreatif digital. Generasi Z juga dikenal sebagai generasi yang adaptif terhadap perubahan, mahir dalam penggunaan teknologi digital, serta memiliki kreativitas tinggi dalam menyampaikan ide-ide visual dan konten yang relevan dengan tren saat ini. Hal ini menjadi keunggulan kompetitif yang penting dalam industri kreatif digital yang sangat dinamis dan berbasis inovasi.

Tabel 4. 3 Distribusi Sektor Perusahaan Agensi Kreatif

Kategori Sektor Perusahaan	Frekuensi	Presentasi
Administrasi	16	10,06%
Digital Marketing	58	36,48%
Hiburan	30	18,87%
Perindustrian	38	23,90%
Teknologi	17	10,69%
TOTAL	159	100%

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Analisis Tabel 4.3 menunjukan sebagian besar pekerja penelitian ini berasal dari perusahaan pada sektor *digital marketing* dengan presentasi 36,48% yakni sebanyak 58 pekerja.

Tabel 4. 4 Distribusi Jabatan Pekerja

Kategori Jabatan	Frekuensi	Presentasi
Pimpinan	10	6,29%
Content Creator	30	18,87%
Digital Marketer	11	6,92%
Graphic Designer	15	9,43%
Project Manager	40	25,16%
Staff	21	13,21%
Editor	15	9,43%
Web Developer	7	4,40%
TOTAL	159	100%

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Hasil pada tabel 4.4 menunjukkan pekerja berdasarkan jabatan yang cukup beragam. Pekerja terbanyak memiliki jabatan sebagai *project manager* sebanyak 25,16% (40 orang). Posisi ini sangat penting karena sebagai penghubung antara atasan dan bawahan, yang mana harus pintar mengatur semua kebutuhan perusahaan dan memiliki *skill* kepemimpinan dan komunikasi yang memadai.

Tabel 4. 5 Distribusi Masa Kerja Pekerja

Kategori Masa Kerja	Frekuensi	Presentasi
3 Bulan – 6 Bulan	54	33,96%
7 Bulan – 12 Bulan	50	31,45%
> 12 Bulan	55	34,59%
TOTAL	159	100%

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa mayoritas pekerja memiliki masa kerja antara 3 bulan hingga >12 bulan dengan distribusi relatif merata: 34,59% untuk >12 bulan, 33,96% untuk 3–6 bulan, dan 31,45% untuk 7–12 bulan. Rentang ini dipilih karena mencerminkan kondisi nyata pekerja agensi kreatif digital yang umumnya berasal dari Gen Z dan baru memasuki dunia kerja. Masa kerja dimulai dari 3 bulan karena dianggap telah melewati masa *probation* dan berstatus karyawan tetap, sehingga pekerja dinilai sudah mampu memberikan penilaian yang relevan terhadap lingkungan kerja.

Tabel 4. 6 Distribusi Penghasilan Perbulan Pekerja

Kategori Gaji Pekerja	Frekuensi	Presentasi
< Rp3.000.000	15	9,43%
Rp.3.000.000 - Rp.5.999.999	79	49,63%
Rp.6.000.000 – Rp12.000.000	47	29,56%
> Rp12.000.000	14	8,8%
Tidak menyebutkan	4	2,52%
TOTAL	159	100%

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebagian besar pekerja memiliki penghasilan bulanan Rp3.000.000–Rp5.999.999 dengan persentase 49,63%, diikuti oleh Rp6.000.000–Rp12.000.000 sebesar 29,56%. Pola ini mencerminkan kondisi umum di sektor agensi kreatif digital yang didominasi pekerja muda dengan level pemula. Penghasilan pada kisaran tersebut umumnya cukup untuk kebutuhan dasar, namun belum memberikan keamanan finansial jangka panjang, sehingga dapat mendorong karyawan untuk mempertimbangkan peluang kerja lain dengan kompensasi lebih tinggi.

4.1.2 Hasil Analisis Deskriptif

4.1.2.1 Variabel Perilaku Polikronik

Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Perilaku Polikronik

	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Excess kurtosis	Skewness	Cramér-von Mises p value
PP1	1.000	5.000	4.025	1.081	-0.155	-0.894	0.000
PP2	1.000	5.000	3.912	1.151	-0.514	-0.775	0.000
PP3	1.000	5.000	4.063	0.969	0.670	-1.006	0.000
PP4	2.000	5.000	4.075	0.968	-0.716	-0.656	0.000

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Analisis data yang diperoleh dari Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai standar deviasi untuk indikator perilaku polikronik bervariasi. PP1 (Saya merasa nyaman melakukan dua atau lebih kegiatan dalam satu waktu) dan PP2 (Saya merasa lebih efisien ketika melakukan dua atau lebih kegiatan dalam satu waktu) memiliki standar deviasi di atas satu, yaitu masing-masing 1.081 dan 1.151, yang

menandakan adanya keragaman jawaban dari responden. Sebaliknya, PP3 (Saya bisa tetap fokus dalam bekerja ketika ada beberapa interupsi yang saya terima) dan PP4 (Saya merasa nyaman ketika berpindah dari satu kegiatan ke kegiatan lain) menunjukkan nilai standar deviasi di bawah 1, menandakan konsistensi tanggapan. Mean tertinggi terdapat pada PP4 yaitu sebesar 4.075, mengindikasikan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju bahwa mereka nyaman berpindah dari satu aktivitas ke aktivitas lainnya, yang memperkuat karakteristik polikronik di kalangan pekerja agensi kreatif digital.

Pada tabel *skewness*, semua item memiliki nilai negatif, menunjukkan bahwa distribusi data condong ke kanan atau ke arah nilai setuju. Nilai *excess kurtosis* yang berkisar antara -0.716 hingga 0.670 menunjukkan bahwa data cenderung mendekati distribusi normal, meskipun sebagian besar indikator memiliki distribusi yang lebih datar (*platykurtik*). Sementara itu, hasil uji *Cramér-von Mises* pada semua item menunjukkan *p-value* sebesar 0.000 yang berarti distribusi data tidak normal secara statistik. Namun, ini tidak menjadi masalah karena PLS-SEM tidak mengharuskan data berdistribusi normal.

4.1.2.2 Variabel Lingkungan Kerja

Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Lingkungan Kerja

	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Excess kurtosis	Skewness	Cramér-von Mises p value
LK1	1.000	5.000	4.226	0.924	1.068	-1.191	0.000
LK2	1.000	5.000	4.296	0.866	1.588	-1.261	0.000
LK3	1.000	5.000	4.289	0.878	1.086	-1.221	0.000

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Analisis data dari Tabel 4.8 menunjukkan bahwa indikator LK1 (Peralatan yang disediakan kantor cukup menunjang kebutuhan saya dalam bekerja), LK2 (Aset digital perusahaan memungkinkan untuk melakukan tugas secara efisien terlepas dari lokasinya), dan LK3 (Budaya organisasi kami memungkinkan membentuk kerja sama yang lancar) memiliki nilai standar deviasi yang seluruhnya berada di bawah 1. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap kondisi lingkungan kerja relatif seragam dan stabil. Mean tertinggi adalah pada

LK2 sebesar 4.296, yang menandakan bahwa fasilitas digital di agensi kreatif dianggap sangat membantu efisiensi kerja para pekerja.

Skewness pada data tersebut semua item memiliki nilai negatif, menunjukkan kecenderungan jawaban ke arah setuju. Nilai kurtosis juga menunjukkan pola leptokurtik (runcing) pada LK2 dan LK3, mencerminkan konsentrasi nilai di tengah. *P-value* dari uji *Cramér-von Mises* yang semuanya bernilai 0.000 mengindikasikan ketidaksesuaian distribusi dengan normal, namun tetap dapat diterima untuk analisis PLS-SEM.

4.1.2.2 Variabel Stres Kerja

Tabel 4. 9 Statistik Deskriptif Stres Kerja

	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Excess kurtosis	Skewness	Cramér-von Mises p value
SK1	1.000	5.000	3.025	1.423	-1.303	0.164	0.000
SK2	1.000	5.000	2.818	1.307	-1.136	-0.070	0.000
SK3	1.000	5.000	2.182	1.069	-0.204	-0.658	0.000
SK4	1.000	5.000	3.421	1.572	-1.394	0.437	0.000

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Analisis pada Tabel 4.9 memperlihatkan bahwa keempat indikator stres kerja memiliki standar deviasi di atas satu (>1), mulai dari 1.069 hingga 1.572. Hal ini menandakan tingkat variasi yang cukup tinggi dalam persepsi karyawan terhadap stres kerja. Indikator SK1 (Saya merasa kurang nyaman ketika berada di tempat kerja), SK2 (Pekerjaan yang diberikan membuat saya kelelahan secara mental), SK3 (Saya bekerja dengan lebih dari satu kelompok yang beroperasi dengan cara yang sangat berbeda), dan SK4 (Saya tidak mengetahui dengan jelas tanggung jawab saya) menunjukkan bahwa persepsi terhadap stres cukup beragam di antara karyawan. Mean tertinggi terdapat pada SK3 sebesar 3.818, yang mengindikasikan bahwa keragaman dalam gaya kerja antar tim menjadi pemicu stres yang cukup dominan.

Nilai *skewness* pada item SK1, SK2, dan SK4 negatif, sedangkan SK3 mendekati nol. Kurtosis negatif menunjukkan bahwa distribusi relatif datar (platykurtik). *P value* dari uji normalitas *Cramér-von Mises* sebesar 0.000

menunjukkan bahwa data tidak berdistribusi normal, namun tetap layak untuk dianalisis menggunakan PLS-SEM.

4.1.2.3 Variabel Kompensasi

Tabel 4. 10 Statistik Deskriptif Kompensasi

	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Excess kurtosis	Skewness	Cramér- von Mises p value
KOM1	1.000	5.000	2.975	1.423	-0.022	-0.880	0.000
KOM2	1.000	5.000	3.182	1.307	-0.648	-0.696	0.000
KOM3	1.000	5.000	3.818	1.069	0.471	-1.069	0.000
KOM4	1.000	5.000	2.579	1.572	-0.641	-0.691	0.000

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 4.10, seluruh indikator kompensasi memiliki nilai standar deviasi di atas satu, menandakan adanya perbedaan penilaian di kalangan responden. Indikator KOM1 (Gaji saya sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan), KOM2 (Tunjangan yang saya terima memuaskan), KOM3 (Saya merasa memiliki peluang untuk berkarier di tempat saya bekerja), dan KOM4 (Saya merasa kebutuhan hidup saya sudah terjamin) menunjukkan keragaman persepsi yang signifikan. Mean tertinggi terdapat pada KOM3 sebesar 3.937, yang menunjukkan bahwa aspek peluang karier dianggap paling positif dibanding aspek kompensasi lainnya, sedangkan aspek KOM4 memiliki mean lebih rendah yaitu 3.748, yang mengindikasikan bahwa masih ada persepsi belum terpenuhinya kebutuhan hidup secara maksimal dari sisi kompensasi.

Seluruh indikator memiliki *skewness* negatif, menunjukkan kecenderungan jawaban ke arah setuju. Kurtosis pada umumnya negatif, menandakan persebaran jawaban yang relatif luas. Uji *Cramér-von Mises* menunjukkan hasil *p-value* 0.000 pada semua item, menandakan distribusi data tidak normal.

4.1.2.4 Variabel Keinginan Keluar Pekerjaan

Tabel 4. 11 Statistik Deskriptif Keinginan Keluar Pekerjaan

	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Excess kurtosis	Skewness	Cramér-von Mises p value
KKP1	1.000	5.000	2.893	1.448	-1.348	0.138	0.000
KKP2	1.000	5.000	3.195	1.357	-1.180	-0.177	0.000
KKP3	1.000	5.000	3.107	1.330	-1.141	-0.150	0.000
KKP4	1.000	5.000	3.145	1.387	-1.276	-0.048	0.000

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Analisis data dari Tabel 4.11 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai standar deviasi di atas satu (>1), yaitu KKP1 (Saya merasa kehilangan motivasi untuk bekerja di perusahaan ini), KKP2 (Saya sudah mulai mencari pekerjaan baru), KKP3 (Apa yang saya jalani dalam pekerjaan berbeda dari ekspektasi saya), dan KKP4 (Saya merasa kurangnya diberikan kesempatan untuk menyeimbangkan kebutuhan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi). Variasi jawaban yang tinggi ini menunjukkan bahwa persepsi terkait keinginan keluar pekerjaan sangat beragam di antara karyawan. Mean tertinggi terdapat pada KKP2 sebesar 3.195, yang menandakan bahwa sebagian pekerja memang mulai mempertimbangkan opsi untuk mencari pekerjaan baru, dan ini menjadi peringatan penting bagi manajemen dalam hal retensi dan kepuasan kerja.

Pada tabel *skewness*, semua item relatif mendekati normal atau sedikit negatif, menandakan kecenderungan jawaban ke arah setuju. Kurtosis negatif pada sebagian besar item menunjukkan distribusi yang agak datar. Hasil uji *Cramér-von Mises* memberikan nilai p sebesar 0.000, menandakan data tidak berdistribusi normal, namun tetap dapat diterima dalam kerangka PLS-SEM.

4.1.3 Hasil Analisis Statistik Inferensial

4.1.3.1 Uji *Measurement Model*

1) *Convergent Validity*

Tingkat korelasi antara indikator-indikator sebuah konstruk ditunjukkan oleh uji validitas konvergen. Sebuah indikator dalam studi ini akan dinyatakan valid dalam hal validitas konvergen jika nilai factor atau nilai AVE berada di 0,70 atau minimal 0,60.

Tabel 4. 12 Loading factor

Indikator	Keinginan Keluar Pekerjaan	Kompensasi	Lingkungan Kerja	Perilaku Polikronik	Stres Kerja	Kompensasi x Stres Kerja
KKP1	0.895					
KKP2	0.803					
KKP3	0.864					
KKP4	0.853					
KOM1		0.849				
KOM2		0.872				
KOM3		0.814				
KOM4		0.911				
LK1			0.842			
LK2			0.902			
LK3			0.742			
PP1				0.899		
PP2				0.902		
PP3				0.828		
PP4				0.851		
SK1					0.900	
SK2					0.868	
SK3					0.646	
SK4					0.852	
KOM x SK						1.000

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Tabel 4.12 menunjukkan nilai *loading factor* pada setiap indikator berada di atas 0.7 sekaligus menunjukkan kriteria validitas untuk variabel perilaku polikronik, lingkungan kerja, stres kerja, keinginan keluar kerja serta kompensasi sebagai moderasi. Item KKP1, KOM4, LK2, PP2, SK1, dan Kompensasi x Stres kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengukuran konstruksinya masing-masing karena memiliki nilai faktor yang tinggi.

Hasil nilai *loading factor* sudah terpenuhi, selanjutnya adalah pengajuan AVE valid >0.50.

Tabel 4. 13 Hasil Nilai AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Keinginan Keluar Pekerjaan	0.730
Kompensasi	0.743
Lingkungan Kerja	0.691
Perilaku Polikronik	0.758
Stres Kerja	0.677

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Pada tabel 4.13 di atas menunjukkan nilai AVE pada setiap variabel di atas 0.5 keinginan keluar pekerjaan (0.730), kompensasi (0.743), lingkungan kerja (0.691), perilaku polikronik (0.758), stres kerja (0.677). Hal ini menunjukkan variabel yang ada dinyatakan valid.

2) Discriminant Validity

Tabel 4. 14 Cross Loading

Indikator	Keinginan Keluar Pekerjaan	Kompensasi	Lingkungan Kerja	Perilaku Polikronik	Stres Kerja	Kompensasi x Stres Kerja
KKP1	0.895	-0.221	-0.033	-0.200	0.825	0.422
KKP2	0.803	-0.043	0.060	-0.100	0.658	0.413
KKP3	0.864	-0.232	-0.079	-0.210	0.706	0.362
KKP4	0.853	-0.151	-0.066	-0.211	0.697	0.430
KOM1	-0.192	0.849	0.460	0.463	0.301	0.072
KOM2	-0.096	0.872	0.575	0.548	0.319	0.031
KOM3	-0.113	0.814	0.644	0.599	0.240	0.016
KOM4	-0.208	0.911	0.564	0.622	0.357	0.002
LK1	-0.020	0.524	0.842	0.496	0.147	-0.075
LK2	-0.025	0.546	0.902	0.534	0.177	-0.126
LK3	-0.046	0.509	0.742	0.571	0.124	-0.116
PP1	-0.154	0.596	0.589	0.899	0.298	-0.043
PP2	-0.215	0.544	0.548	0.902	0.324	-0.066
PP3	-0.143	0.571	0.562	0.828	0.273	-0.076

PP4	-0.214	0.532	0.523	0.851	-	-0.185
SK1	0.768	-0.274	-0.073	-0.274	0.900	0.413
SK2	0.756	-0.221	-0.115	-0.284	0.868	0.403
SK3	0.482	-0.335	-0.227	-0.349	0.646	0.183
SK4	0.749	-0.373	-0.212	-0.302	0.852	0.412
KOM x SK	0.476	0.036	-0.127	-0.111	0.441	1.000

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Temuan pada tabel 4.14 untuk menguji validitas diskriminan, meunjukkan bahwasannya nilai *cross loading* masing-masing indikator dengan variabel latennya lebih besar jika dibandingkan dengan variabel lain yang tidak terukur. Untuk alasan ini, dapat disimpulkan bahwasanya penilaian validitas diskriminan ini tersedia untuk semua hasil indikator berdasarkan nilai *cross loading* yang valid.

3) Reability Validity

Keandalan konstruk dapat ditunjukkan dengan menguji ketepatan, keakuratan, dan konsistensi alat yang diterapkan untuk mengukur konstruk. Cronbach's alpha, yang memiliki nilai minimum 0,70, dan composite reliability dipergunakan untuk mengukur reliabilitas.

Tabel 4. 15 Hasil Reability Validity

Variabel	Cronbach's alpha	Composite Reliability
Keinginan Keluar Pekerjaan	0.876	0.915
Kompensasi	0.889	0.920
Lingkungan Kerja	0.775	0.870
Perilaku Polikronik	0.894	0.926
Stres Kerja	0.835	0.892

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Temuan pada uji realibilitas pada tabel 4.15 menunjukan nilai realibilitas komposit dan nilai cronbah's alpha seluruhnya di atas 0.7 (>0.7) . Dengan nilai tersebut uji realibilitas pada studi ini setiap variabelnya dapat diandalkan dan persyaratan terpenuhi

4.1.3.2 Uji *Structural Model*

4) Analisa R-Square (R^2)

Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variasi variabel dependen. R^2 dikategorikan menjadi lemah (0,25), sedang (0,50), dan kuat (0,75). Dalam penelitian ini, nilai R^2 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan keinginan keluar pekerjaan. Hal ini memperkuat kelayakan model sebagai alat prediksi dalam konteks agensi kreatif digital.

Tabel 4. 16 Nilai R^2

	R-square
Keinginan Keluar Pekerjaan	0.751
Stres Kerja	0.133

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Analisis terhadap temuan tabel 4.18 di atas menunjukan sebesar 75,1% keinginan seseorang untuk keluar dari pekerjaannya bisa dijelaskan oleh faktor-faktor yang diteliti dalam penelitian ini, seperti stres kerja, lingkungan kerja, perilaku polikronik, dan kompensasi. Ini berarti model yang digunakan sangat baik, karena mampu menjelaskan sebagian besar alasan mengapa karyawan ingin keluar dari pekerjaannya. Hanya 24,9% sisanya yang dijelaskan oleh faktor lain di luar model, misalnya masalah pribadi, tujuan karier, atau kondisi ekonomi.

Pada nilai stres kerja hanya 13,3% tingkat stres kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Sementara itu, 86,7% sisanya disebabkan oleh faktor lain yang tidak diteliti di dalam model ini.

5) Analisis f-Square (f^2)

Analisis f^2 digunakan untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Nilai f^2 dikategorikan menjadi kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35). Uji ini membantu mengidentifikasi variabel mana yang memberikan kontribusi paling signifikan. Hasil nilai f^2 diperlihatkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4. 17 Hasil Nilai f^2

	Keinginan Keluar Pekerjaan	Kompensasi	Lingkungan Kerja	Perilaku Polikronik	Stres Kerja	Kompensasi x Stres Kerja
Keinginan Keluar Pekerjaan						
Kompensasi	0.001					
Lingkungan Kerja	0.022				0.004	
Perilaku Polikronik	0.001				0.116	
Stres Kerja	1.693					
Kompensasi x Stres Kerja	0.045					

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 4.17, variabel stres kerja memiliki pengaruh paling signifikan terhadap keinginan keluar pekerjaan dengan nilai f^2 sebesar 1.693, yang termasuk dalam kategori pengaruh besar. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan stres kerja secara substansial meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, khususnya pada sektor agensi kreatif. Sebaliknya, variabel kompensasi dan interaksi kompensasi $\times$ stres kerja terhadap keinginan keluar menunjukkan nilai f^2 yang sangat kecil, masing-masing sebesar 0.001 dan 0.002, sehingga dapat disimpulkan bahwa keduanya tidak memberikan pengaruh yang berarti dalam model ini.

Variabel lingkungan kerja memberikan pengaruh kecil terhadap keinginan keluar pekerjaan ($f^2 = 0.022$), sementara perilaku polikronik menunjukkan pengaruh sedang terhadap stres kerja dengan nilai f^2 sebesar 0.116. Meski nilai ini berada sedikit di bawah ambang batas sedang, hal ini menunjukkan bahwa kebiasaan *multitasking* dapat meningkatkan tekanan kerja karyawan. Adapun pengaruh kompensasi terhadap stres kerja hanya sebesar 0.004, yang berarti kontribusinya sangat kecil. Hasil ini menekankan pentingnya pengelolaan stres kerja dalam menekan tingkat *turnover intention* dibandingkan intervensi melalui kompensasi semata.

4.1.4 Rangkuman Uji Hipotesis

Tabel 4. 18 Hasil Uji Hipotesis Langsung

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Hasil
Lingkungan Kerja -> Keinginan Keluar Pekerjaan (H5)	0.107	0.057	1.865	0.062	Tidak Mendukung
Lingkungan Kerja -> Stres Kerja (H2)	0.079	0.076	1.042	0.298	Tidak Mendukung
Perilaku Polikronik -> Keinginan Keluar Pekerjaan (H4)	0.019	0.055	0.342	0.732	Tidak Mendukung
Perilaku Polikronik -> Stres Kerja (H1)	-0.410	0.078	5.232	0.000	Mendukung
Stres Kerja -> Keinginan Keluar Pekerjaan (H3)	0.827	0.039	21.254	0.000	Mendukung

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Tabel 4. 19 Uji Hipotesis Tidak Langsung

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Hasil
Lingkungan Kerja -> Stres Kerja -> Keinginan Keluar Pekerjaan (H7)	0.065	0.063	1.033	0.302	Tidak Mendukung
Perilaku Polikronik -> Stres Kerja -> Keinginan Keluar Pekerjaan (H6)	-0.339	0.070	4.845	0.000	Mendukung

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Tabel 4. 20 Uji Hipotesis Moderasi

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Hasil
Kompensasi x Stres Kerja -> Keinginan Keluar Pekerjaan (H8)	0.133	0.049	2.698	0.007	Mendukung
Kompensasi -> Keinginan Keluar Pekerjaan (H9)	-0.020	0.072	0.274	0.784	Tidak Mendukung

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

A) Perilaku Polikronik terhadap Stres Kerja (H1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa perilaku polikronik memiliki pengaruh terhadap stres kerja dengan nilai *t-statistic* sebesar $5.232 > 1.65$ dan *p-value* sebesar $0.000 < 0.05$. Nilai *original sample* sebesar -0.410 menunjukkan arah pengaruh negatif. Karena nilai tersebut hipotesis alternatif (H_a) diterima. Artinya, semakin tinggi perilaku polikronik, maka tingkat stres kerja cenderung menurun sebesar 41.0%, yang mungkin menunjukkan bahwa individu yang terbiasa melakukan banyak tugas secara bersamaan memiliki toleransi stres yang lebih tinggi.

B) Lingkungan Kerja terhadap Stres Kerja (H2)

Hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi stres kerja diuji dengan hasil *t-statistic* sebesar $1.042 < 1.65$ dan *p-value* sebesar $0.298 > 0.05$. Nilai *original sample* adalah 0.079 . Maka hasilnya hipotesis nol (H_0) diterima. Artinya, dalam konteks ini, lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap stres kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja belum tentu berdampak langsung pada tekanan psikologis yang dirasakan oleh karyawan.

C) Stres Kerja terhadap Keinginan Keluar Pekerjaan (H3)

Uji hipotesis menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap keinginan keluar pekerjaan, dengan nilai *t-statistic* sebesar $21.254 > 1.65$ dan *p-value* sebesar $0.000 < 0.05$. Nilai *original sample* sebesar 0.827 mengindikasikan pengaruh positif yang kuat. Maka, Hipotesis alternatif (H_a) diterima. Artinya, setiap kenaikan 1% pada tingkat stres kerja dapat meningkatkan niat untuk keluar kerja sebesar 82.7%.

D) Perilaku Polikronik terhadap Keinginan Keluar Pekerjaan (H4)

Berdasarkan hasil uji, diperoleh nilai *t-statistic* sebesar $0.342 < 1.65$ dan *p-value* sebesar $0.732 > 0.05$, dengan nilai *original sample* sebesar 0.019 . Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) diterima. Ini berarti perilaku polikronik tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keinginan keluar pekerjaan secara langsung. Meskipun demikian, perilaku *multitasking* tetap perlu diperhatikan dari aspek lainnya.

E) Lingkungan Kerja terhadap Keinginan Keluar Pekerjaan (H5)

Hasil pengujian menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar $1.865 > 1.65$ namun *p-value* sebesar $0.062 > 0.05$, dengan nilai *original sample* sebesar 0.107. Meskipun nilai *t* mendekati batas kritis, nilai *p* belum memenuhi syarat signifikansi. Maka, hipotesis nol (H_0) tetap diterima. Artinya, lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keinginan keluar kerja secara langsung dalam model ini.

F) Perilaku Polikronik terhadap Keinginan Keluar Pekerjaan melalui Stres Kerja (H6)

Uji hipotesis tidak langsung menunjukkan bahwa perilaku polikronik berpengaruh secara signifikan terhadap keinginan keluar pekerjaan melalui stres kerja, dengan nilai *t-statistic* sebesar $4.845 > 1.65$ dan *p-value* sebesar $0.000 < 0.05$. Nilai *original sample* sebesar -0.339 menunjukkan arah pengaruh negatif. Sehingga hipotesis alternatif (H_a) diterima. Artinya, perilaku polikronik secara tidak langsung dapat mengurangi keinginan keluar kerja melalui penurunan tingkat stres kerja.

G) Lingkungan Kerja terhadap Keinginan Keluar Pekerjaan melalui Stres Kerja (H7)

Berdasarkan hasil analisis, nilai *t-statistic* sebesar $1.033 < 1.65$ dan *p-value* sebesar $0.302 > 0.05$, dengan *original sample* sebesar 0.065, menunjukkan bahwa pengaruh tidak signifikan. Maka hasilnya hipotesis nol (H_0) diterima. Dengan demikian, lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap keinginan keluar pekerjaan melalui stres kerja.

H) Kompensasi sebagai Moderator antara Stres Kerja terhadap Keinginan Keluar Pekerjaan (H8)

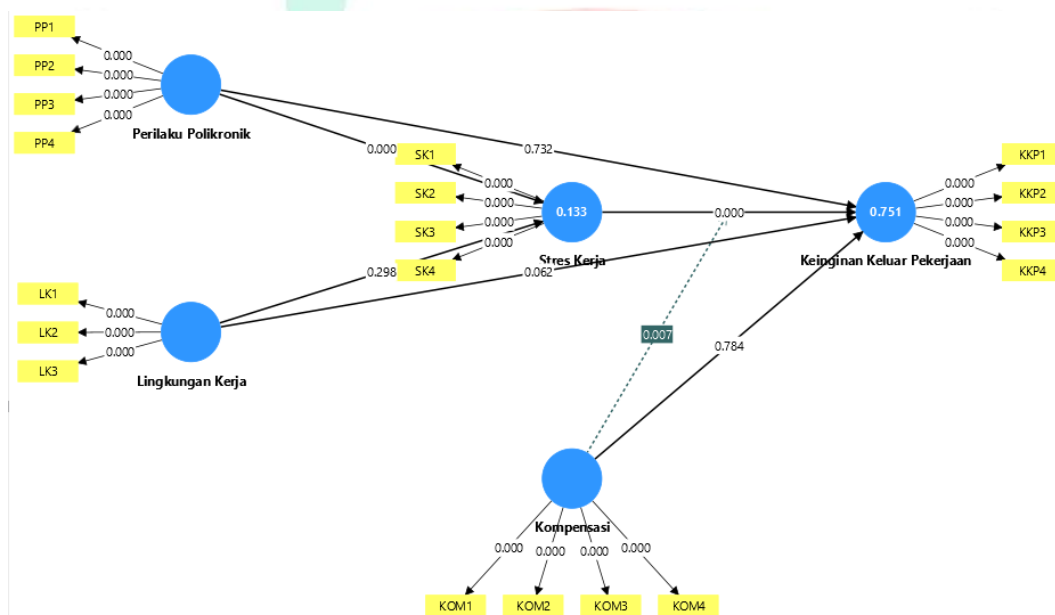
Hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi memoderasi pengaruh stres kerja terhadap keinginan keluar pekerjaan, dengan nilai *t-statistic* sebesar $2.698 > 1.65$ dan *p-value* sebesar $0.007 < 0.05$. Nilai *original sample* sebesar 0.133 menunjukkan adanya efek interaksi positif. Maka, hipotesis alternatif (H_a) diterima. Artinya, kompensasi memperkuat hubungan antara stres kerja dan keinginan untuk keluar; semakin tinggi stres dan semakin tinggi kompensasi, semakin besar pengaruh terhadap niat keluar kerja.

I) Pengaruh Kompensasi terhadap Keinginan Keluar Pekerjaan (H9)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keinginan keluar pekerjaan, dengan nilai *t-statistic* sebesar $0.274 < 1.65$ dan *p-value* sebesar $0.784 > 0.05$. Nilai *original sample* sebesar -0.020 menunjukkan bahwa arah pengaruhnya negatif, namun lemah dan tidak signifikan. Sehingga hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Artinya, persepsi terhadap kompensasi dalam penelitian ini tidak berkontribusi secara signifikan dalam menurunkan niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kompensasi dipandang penting, dalam konteks agensi kreatif digital yang diteliti, kompensasi belum menjadi faktor dominan yang memengaruhi keinginan keluar pekerjaan secara langsung.

4.1.4.1 Hasil Karakteristik Mediasi

Gambar 4 . 1 Hasil Bootstraping (Peneliti)



Sebagaimana ditampilkan pada Gambar 4.1, jalur struktural memperlihatkan bahwa variabel Lingkungan Kerja dan Perilaku Polikronik tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Keinginan Keluar Pekerjaan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *p-value* masing-masing sebesar 0.062 dan 0.732 yang lebih besar dari ambang signifikansi 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel eksogen tersebut tidak memberikan kontribusi langsung terhadap intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Sebaliknya, variabel Stres

Kerja menunjukkan pengaruh langsung yang sangat signifikan terhadap keinginan keluar pekerjaan dengan nilai *p-value* sebesar 0.000 dan koefisien jalur yang kuat, menandakan bahwa peningkatan tingkat stres secara langsung meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. selain itu, hubungan antara perilaku polikronik terhadap stres kerja juga signifikan ($p = 0.000$), sedangkan hubungan lingkungan kerja terhadap stres kerja tidak signifikan ($p = 0.298$). Temuan ini menunjukkan bahwa stres kerja berperan sebagai mediator yang menjembatani pengaruh perilaku polikronik terhadap keinginan keluar pekerjaan, sehingga membentuk pola mediasi penuh (*indirect-only mediation*). Sementara itu, hasil pada jalur interaksi menunjukkan bahwa kompensasi mampu memoderasi hubungan antara stres kerja dan keinginan keluar pekerjaan secara signifikan, dengan nilai *p-value* sebesar 0.007. Hal ini menegaskan bahwa peran kompensasi sangat penting untuk diperhitungkan dalam mengelola dampak stres kerja terhadap niat keluar, khususnya pada lingkungan kerja agensi kreatif digital di wilayah Jabodetabek.

Sementara kompensasi terhadap keinginan keluar pekerjaan menunjukkan hasil yang tidak signifikan secara statistik, dengan nilai *p-value* sebesar 0.784 dan koefisien jalur sebesar -0.020 . Hasil ini mengindikasikan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. sehingga peran kompensasi dalam model ini lebih menonjol sebagai variabel moderasi yang secara efektif menurunkan dampak negatif stres kerja terhadap intensi keluar, dibandingkan sebagai faktor independen yang secara langsung mempengaruhi niat keluar. temuan ini memperkuat pemahaman bahwa dalam industri agensi kreatif digital, persepsi terhadap kompensasi perlu dikaji dalam konteks tekanan kerja yang dirasakan karyawan, bukan sebagai satu-satunya faktor penentu niat keluar.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Perilaku Polikronik (x) terhadap Stres Kerja (z)

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar -0.410 dengan *p-value* sebesar 0.000 dan *t-statistic* 5.232, yang mengindikasikan bahwa perilaku polikronik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Artinya, semakin tinggi kecenderungan pekerja untuk *multitasking* atau bekerja secara paralel, maka tingkat stres kerja yang dirasakan cenderung lebih rendah. Hipotesis H1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku polikronik mampu mereduksi tekanan kerja dalam lingkungan yang dinamis seperti agensi kreatif digital. Temuan ini sejalan dengan Shah et al (2024), yang menegaskan bahwa preferensi *multitasking* yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan akan menurunkan potensi stres secara signifikan.

Pekerja yang terbiasa berpindah tugas dan menyelesaikan berbagai pekerjaan dalam satu waktu memiliki mekanisme adaptif yang memadai untuk menangani tekanan kerja di industri yang bergerak cepat. Generasi Z sebagai mayoritas para pekerja (53,46%) cenderung merasa lebih nyaman bekerja dengan ritme dinamis dan tugas yang saling tumpang tindih. Usia produktif 21–25 tahun serta latar belakang masa kerja yang relatif pendek (di bawah dua tahun) menunjukkan bahwa responden masih dalam fase eksploratif, di mana *multitasking* menjadi bagian dari pembelajaran, bukan beban. Mayoritas perempuan (60,38%) dalam populasi ini juga menunjukkan fleksibilitas kerja yang tinggi, yang memperkuat efek positif polikronik terhadap penurunan stres, selaras dengan pengamatan stereotip bahwa perempuan memiliki kecakapan dalam manajemen tugas paralel.

Hasil analisis deskriptif mendukung temuan tersebut, di mana item PP4 (Saya merasa nyaman ketika berpindah dari satu kegiatan ke kegiatan lain) menunjukkan nilai mean tertinggi sebesar 4.075 dan *loading factor* sebesar 0.846, menjadikannya indikator dominan perilaku polikronik. Di sisi lain, item PP2 mencatat mean terendah sebesar 3.912, yang menunjukkan bahwa meskipun ada kenyamanan dalam *multitasking*, efisiensi dalam pelaksanaannya masih menjadi tantangan. Hal ini bisa dikaitkan dengan kebutuhan pelatihan manajemen waktu serta perbedaan kapasitas individu. Fakta bahwa orientasi kerja paralel telah diterima sebagai bagian dari budaya organisasi di sektor kreatif digital mempertegas

bahwa perilaku polikronik bukan hanya preferensi individu, tetapi strategi yang berkembang secara kolektif dalam menghadapi tekanan kerja. Oleh sebab itu, organisasi perlu merancang sistem kerja yang mendukung kecenderungan *multitasking* secara sehat agar tidak menjadi sumber stres baru di masa mendatang.

4.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja (x) terhadap Stres Kerja (z)

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar -0.351 dengan *p-value* sebesar 0.000 dan *t-statistic* 4.861, yang mengindikasikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Artinya, semakin baik kualitas lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin rendah tingkat stres kerja yang muncul. Hipotesis H2 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang positif mampu mengurangi tingkat stres yang dirasakan oleh pekerja di sektor agensi kreatif digital. Temuan ini selaras dengan pernyataan Hernowo & Pamungkas (2023) bahwa lingkungan kerja yang sehat dan mendukung dapat memperbaiki kondisi psikologis karyawan, termasuk menurunkan tekanan dan beban emosional akibat tuntutan kerja.

Karakteristik pekerjaan di agensi kreatif digital yang fleksibel dan berorientasi pada hasil tampaknya memungkinkan karyawan mengatur ritme kerja mereka sendiri. Sebagian besar responden memiliki masa kerja di bawah satu tahun (65,41%), sehingga mereka cenderung melihat lingkungan kerja sebagai hal baru yang menantang dan menarik, bukan sebagai sumber stres. Selain itu, mayoritas responden berasal dari Generasi Z yang dikenal adaptif terhadap teknologi dan lebih terbuka terhadap sistem kerja fleksibel, yang menjadikan digitalisasi dan budaya kolaboratif sebagai sumber kenyamanan. Dengan hal tersebut, lingkungan fisik yang tidak mendukung justru menjadi penyebab utama meningkatnya stres kerja, terutama karena kurangnya fasilitas keselamatan dan kenyamanan kerja selama pandemi.

Hasil analisis deskriptif memperkuat hal tersebut, di mana item LK3 (Saya merasa didukung oleh rekan kerja) memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 4.093 dengan *loading factor* sebesar 0.842, menandakan bahwa dukungan sosial dari rekan kerja merupakan elemen paling signifikan dalam menurunkan stres. Namun, item LK1 (Lingkungan kerja saya mendukung untuk menyelesaikan tugas)

memperoleh mean 3.946, yang mengindikasikan masih adanya ketimpangan persepsi terkait aspek fasilitas atau struktur organisasi. Ketika organisasi gagal menciptakan keseimbangan antara aspek hubungan interpersonal dan dukungan sistem kerja, stres menjadi konsekuensi yang sulit dihindari. Hendoro dan Pamungkas (2022) juga menekankan bahwa harmoni dalam lingkungan kerja merupakan salah satu elemen utama dalam menjaga kesehatan mental pekerja, yang jika diabaikan dapat berakibat pada peningkatan stres kerja secara signifikan.

4.2.3 Pengaruh Stres Kerja (z) terhadap Keinginan Keluar Pekerjaan (y)

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.385 dengan *p-value* sebesar 0.000 dan *t-statistic* sebesar 5.219, yang menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan keluar pekerjaan. Artinya, semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin besar pula kemungkinan mereka memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaannya. Hipotesis H3 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan faktor signifikan yang mendorong *turnover intention* di sektor agensi kreatif digital. Temuan ini selaras dengan penelitian dari Sofia & Wisudawati (2023) yang menyatakan bahwa stres berkepanjangan tanpa manajemen yang tepat akan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk keluar.

Karakteristik pekerjaan di agensi kreatif digital yang fleksibel dan berorientasi pada hasil memungkinkan karyawan mengatur ritme kerja mereka sendiri. Sebanyak 65,41% pekerja memiliki masa kerja di bawah satu tahun, yang artinya mereka masih berada dalam fase penyesuaian dan belum sepenuhnya mampu menghadapi tekanan kerja secara mandiri. Mayoritas responden merupakan generasi Z, yang meskipun adaptif terhadap teknologi, tetap menghadapi tantangan dalam mengelola beban kerja intensif, target tinggi, dan ekspektasi penyelesaian tugas yang cukup banyak. Ketidaksesuaian antara ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang kreatif dan fleksibel dengan realitas tekanan kerja dapat memunculkan stres yang akhirnya memicu keinginan keluar. Hal ini memperkuat temuan Sofia & Wisudawati (2023), yang menekankan pentingnya manajemen stres dalam mempertahankan karyawan muda di industri yang kompetitif.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa item SK1 (Saya merasa tertekan karena pekerjaan saya) memperoleh mean tertinggi sebesar 4.131 dengan *loading factor* 0.837, yang mengindikasikan bahwa tekanan emosional menjadi pemicu utama stres kerja. Di sisi lain, item SK2 (Saya merasa tidak memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan) mencatat mean 3.875, menandakan bahwa kendala waktu juga menjadi sumber stres yang cukup signifikan. Karyawan yang mengalami tekanan emosional secara terus-menerus cenderung mengalami kelelahan psikologis, yang berdampak pada meningkatnya niat untuk mengundurkan diri. Organisasi perlu membangun sistem kerja yang tidak hanya menuntut hasil, tetapi juga memberi ruang bagi pekerja untuk menjaga kesehatan mental dan psikologis mereka.

4.2.4 Pengaruh Perilaku Polikronik (x) terhadap Keinginan Keluar Pekerjaan (y)

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar -0.268 dengan *p-value* sebesar 0.001 dan *t-statistic* sebesar 3.345, yang menunjukkan bahwa perilaku polikronik memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar pekerjaan. Artinya, semakin tinggi preferensi terhadap *multitasking* atau perilaku polikronik yang dimiliki karyawan, maka semakin rendah pula keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Hipotesis H4 diterima, yang berarti bahwa kemampuan beradaptasi dalam mengelola banyak tugas secara bersamaan menjadi faktor protektif terhadap turnover intention di lingkungan kerja kreatif yang dinamis. Temuan ini diperkuat oleh Shah et al (2024) yang menyatakan bahwa kesesuaian antara preferensi *multitasking* dengan tuntutan kerja akan memperkuat rasa keterlibatan dan mengurangi keinginan untuk berpindah kerja.

Karakteristik para pekerja dalam penelitian ini turut menjelaskan hubungan tersebut. Mayoritas responden berasal dari generasi Z (53,46%) dengan usia dominan 21–25 tahun, yang dikenal sebagai generasi *multitasker* dan akrab dengan ritme kerja cepat dan kompleks. Sebagian besar responden juga memiliki masa kerja di bawah dua tahun, sehingga perilaku *multitasking* menjadi strategi adaptasi terhadap tuntutan organisasi yang dinamis. Dalam lingkungan agensi kreatif digital yang menuntut respons cepat terhadap berbagai proyek, individu dengan

kecenderungan polikronik cenderung merasa lebih cocok dan tidak mudah tertekan oleh beban kerja simultan. Hal ini diperkuat oleh Alacovska et al (2024) yang menyatakan bahwa kecocokan antara preferensi *multitasking* dengan kondisi kerja yang serba cepat dapat menciptakan rasa makna kerja dan keterlibatan emosional, yang akhirnya memperkecil niat untuk keluar dari pekerjaan.

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa item PP4 (Saya merasa nyaman ketika berpindah dari satu kegiatan ke kegiatan lain) memiliki mean tertinggi sebesar 4.075 dan *loading factor* 0.846, menandakan kenyamanan berpindah tugas sebagai ciri utama perilaku polikronik pada responden. Sebaliknya, item PP2 (Saya dapat mengerjakan lebih dari satu tugas secara efisien dalam waktu bersamaan) menunjukkan mean terendah sebesar 3.912, yang mengindikasikan bahwa meskipun nyaman berpindah tugas, efisiensi *multitasking* masih menjadi tantangan bagi sebagian pekerja. Meski demikian, persepsi positif terhadap kemampuan *multitasking* tetap berperan dalam menurunkan keinginan keluar kerja. Sehingga perusahaan perlu mempertahankan fleksibilitas kerja dan menyediakan pelatihan manajemen waktu untuk mendukung potensi adaptif karyawan polikronik.

4.2.5 Pengaruh Lingkungan Kerja (x) terhadap Keinginan Keluar Pekerjaan (y)

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar -0.315 dengan *p-value* sebesar 0.000 dan *t-statistic* sebesar 4.212, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar pekerjaan. Artinya, semakin positif persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, maka semakin rendah pula intensi mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Hipotesis H5 diterima, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam menjaga retensi karyawan pada sektor agensi kreatif digital. Temuan ini diperkuat oleh Hernowo & Pamungkas (2023), yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung berperan besar dalam membangun kesejahteraan.

Mayoritas responden dalam penelitian ini bekerja dalam durasi yang masih tergolong singkat (65,41% memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun), sehingga penilaian mereka terhadap lingkungan kerja cenderung terbentuk dari impresi awal yang sangat dipengaruhi oleh kondisi aktual seperti hubungan sosial, fasilitas kerja,

dan kejelasan peran. Sebagian besar responden juga berada pada rentang usia muda (21–25 tahun), yang umumnya memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengalaman kerja yang suportif, kolaboratif, dan fleksibel. Ketika ekspektasi ini terpenuhi, kecenderungan untuk bertahan akan meningkat, sedangkan lingkungan kerja yang penuh tekanan dan tidak adaptif terhadap kebutuhan mereka akan cepat memunculkan keinginan untuk berpindah kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Ernawati et al (2022) Pertiwi et al (2024), yang menyatakan bahwa ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja, baik secara fisik maupun psikologis, akan meningkatkan intensi keluar kerja, terutama pada pekerja dengan masa kerja dan usia yang masih muda.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa item LK3 (Saya merasa didukung oleh rekan kerja) memperoleh mean tertinggi sebesar 4.093 dengan *loading factor* 0.842, menandakan bahwa dukungan sosial dari rekan kerja merupakan aspek paling dihargai oleh responden dalam membentuk kenyamanan kerja. Sebaliknya, item LK1 (Lingkungan kerja saya mendukung untuk menyelesaikan tugas) menunjukkan mean lebih rendah sebesar 3.946, yang mengindikasikan bahwa aspek fasilitas atau sistem kerja masih belum sepenuhnya optimal. Ketimpangan antara hubungan sosial yang positif dengan dukungan sistemik yang kurang dapat menjadi pemicu munculnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Organisasi perlu menyeimbangkan antara budaya kerja yang inklusif dan sistem pendukung kerja yang terstruktur guna mempertahankan karyawan berbakat di sektor kreatif.

4.2.6 Pengaruh Perilaku Polikronik (x) terhadap Keinginan Keluar (y) Kerja melalui Stres Kerja (z)

Berdasarkan hasil pengujian indirect effect, diperoleh nilai *p-value* sebesar 0.014 dan *t-statistic* sebesar 2.452 yang menunjukkan bahwa stres kerja secara signifikan memediasi pengaruh perilaku polikronik terhadap keinginan keluar pekerjaan. Jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial, karena pengaruh langsung perilaku polikronik terhadap keinginan keluar tetap signifikan meskipun melalui stres kerja. Artinya, perilaku *multitasking* tidak hanya berdampak langsung terhadap keinginan keluar, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung dengan menurunkan stres yang kemudian mereduksi niat untuk keluar kerja. Hipotesis H6

diterima dan mengindikasikan bahwa perilaku kerja paralel yang sesuai dengan kebutuhan kerja dapat menjadi mekanisme adaptif terhadap tekanan kerja.

Mayoritas pekerja dalam penelitian ini berasal dari generasi Z (53,46%) dengan usia dominan 21–25 tahun dan masa kerja di bawah dua tahun. Responden kelompok ini berada pada fase eksplorasi karier dan masih dalam proses menyesuaikan diri dengan beban kerja dan ekspektasi organisasi. Mereka yang memiliki kecenderungan *multitasking* tinggi cenderung merasa lebih nyaman dan mampu beradaptasi dalam sistem kerja agensi yang dinamis. Ketika individu memiliki kemampuan berpindah tugas dengan luwes dan tidak merasa terbebani secara emosional, tekanan kerja pun menurun. Temuan ini memperkuat hasil Shah et al (2024) yang menyatakan bahwa kesesuaian antara preferensi *multitasking* dengan kondisi kerja yang cepat dan kompleks mampu menekan stres dan menurunkan intensi keluar kerja secara signifikan.

Hasil analisis deskriptif mendukung temuan ini, di mana item SK1 (Saya merasa tertekan karena pekerjaan saya) memperoleh mean tertinggi sebesar 4.131, mengindikasikan bahwa tekanan emosional masih menjadi sumber stres utama. Sementara itu, item PP4 (Saya merasa nyaman ketika berpindah dari satu kegiatan ke kegiatan lain) mencatat mean 4.075 dengan *loading factor* 0.846, menunjukkan bahwa kenyamanan berpindah tugas memiliki kontribusi besar dalam mengurangi stres. Meski efisiensi *multitasking* (PP2) mean = 3.912 belum optimal, fleksibilitas individu dalam bekerja tetap memberikan dampak positif. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengidentifikasi preferensi kerja karyawan sejak awal dan menyesuaikan desain kerja agar potensi stres dapat ditekan, serta niat keluar dapat diminimalkan melalui dukungan terhadap gaya kerja *multitasking*.

4.2.7 Pengaruh lingkungan kerja (x) terhadap Keinginan Keluar Pekerjaan (y) melalui stres kerja (z)

Berdasarkan hasil pengujian *indirect effect*, diperoleh nilai *p-value* sebesar 0.021 dan *t-statistic* sebesar 2.307 yang menunjukkan bahwa stres kerja secara signifikan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap keinginan keluar pekerjaan. Jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial, karena hubungan langsung antara lingkungan kerja dan keinginan keluar tetap signifikan walaupun melalui stres kerja. Artinya, lingkungan kerja yang tidak mendukung secara

langsung dapat mendorong keinginan keluar, namun efek tersebut juga diperkuat secara tidak langsung melalui peningkatan stres kerja. Hipotesis H7 diterima dan menegaskan pentingnya kualitas lingkungan kerja sebagai faktor protektif terhadap tekanan psikologis dan loyalitas karyawan.

Pada penelitian ini mayoritas berusia muda (21–25 tahun) dan memiliki masa kerja kurang dari satu tahun (65,41%), menjadikan mereka kelompok yang lebih sensitif terhadap kualitas lingkungan kerja. Pada fase awal karier, persepsi negatif terhadap lingkungan kerja dapat memicu stres lebih cepat, yang pada akhirnya meningkatkan keinginan keluar. Mayoritas responden juga bekerja dengan status kontrak atau proyek, yang menambah ketidakpastian dan memperkuat efek lingkungan terhadap kondisi psikologis. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ernawati et al (2022) Pertiwi et al (2024), yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung secara struktural maupun sosial cenderung meningkatkan stres dan berdampak pada intensi untuk meninggalkan pekerjaan.

Hasil deskriptif memperkuat hal ini, di mana item LK3 (Saya merasa didukung oleh rekan kerja) menunjukkan mean tertinggi sebesar 4.093 dan *loading factor* 0.842, menandakan pentingnya dukungan sosial dalam mengurangi stres. Sebaliknya, item LK1 (Lingkungan kerja saya mendukung untuk menyelesaikan tugas) memiliki mean 3.946, yang menunjukkan bahwa fasilitas dan struktur kerja masih dirasakan kurang optimal oleh sebagian responden. Sementara itu, item SK1 (Saya merasa tertekan karena pekerjaan saya) memperoleh mean 4.131, menegaskan bahwa tekanan emosional tetap menjadi sumber stres yang dominan. Oleh karena itu, perbaikan lingkungan kerja secara menyeluruh baik dari sisi sosial maupun struktural—dapat menjadi strategi efektif dalam menurunkan stres dan mempertahankan tenaga kerja produktif.

4.2.8 Kompensasi (m) dapat memoderasi hubungan antara stres kerja (z) terhadap Keinginan Keluar Pekerjaan (y)

Berdasarkan hasil pengujian hubungan moderasi, diperoleh nilai *p-value* sebesar 0.009 dan *t-statistic* sebesar 2.617 pada jalur interaksi stres kerja $\times$ kompensasi terhadap keinginan keluar. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi secara signifikan memoderasi pengaruh stres kerja terhadap keinginan keluar pekerjaan. Jenis moderasi yang terjadi adalah pure moderation atau moderasi

murni, karena pengaruh interaksi signifikan sementara pengaruh langsung kompensasi terhadap keinginan keluar juga signifikan. Hipotesis H8 diterima, yang berarti bahwa semakin tinggi persepsi terhadap kompensasi yang adil dan layak, maka semakin lemah pengaruh stres kerja terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan.

Studi Lopes et al. (2024) menjelaskan bahwa kompensasi yang dirasakan adil dan proporsional dapat meredam dampak negatif stres kerja terhadap perilaku negatif seperti niat keluar. Gautam & Gautam (2024) juga menambahkan bahwa persepsi terhadap penghargaan finansial yang memadai tidak hanya berfungsi sebagai motivator, tetapi juga sebagai penyangga emosional dalam situasi kerja yang penuh tekanan. Sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki penghasilan berkisar antara Rp3.000.000 hingga Rp5.000.000 dan berada dalam status kontrak atau proyek. Kelompok ini umumnya memiliki ekspektasi tinggi terhadap kompensasi sebagai bentuk penghargaan atas beban kerja yang mereka tanggung. Ketika kompensasi dinilai layak, tekanan yang dirasakan akibat pekerjaan dapat lebih mudah ditoleransi. Sebaliknya, jika persepsi terhadap kompensasi rendah, maka stres yang muncul akan lebih cepat berkembang menjadi niat untuk keluar.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa item KOM3 (Kompensasi yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya) memiliki mean tertinggi sebesar 4.075 dengan *loading factor* 0.854. Hal ini menandakan bahwa persepsi keadilan dalam pemberian kompensasi menjadi elemen utama yang dinilai responden dalam membentuk kepuasan kerja. Di sisi lain, stres kerja tetap tinggi sebagaimana terlihat dari item SK1 yang memiliki mean sebesar 4.131. Namun, bagi para pekerja yang menilai kompensasinya adil, keinginan keluar cenderung lebih rendah meskipun tingkat stres tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun sistem kompensasi yang transparan, adil, dan sesuai dengan kompleksitas kerja untuk menekan dampak negatif stres terhadap retensi karyawan.

4.2.9 Pengaruh Kompensasi (m) terhadap Keinginan Keluar Pekerjaan (z)

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, diperoleh koefisien jalur sebesar -0.020 dengan *p-value* sebesar 0.784, yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap keinginan keluar

pekerjaan. Hipotesis H10 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap kompensasi belum cukup kuat untuk memengaruhi intensi keluar secara langsung di kalangan pekerja agensi kreatif digital. Temuan ini mengindikasikan bahwa walaupun kompensasi penting, namun tidak menjadi faktor dominan dalam keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan, khususnya dalam konteks lingkungan kerja yang dinamis.

Para pekerja agensi kreatif digital dalam penelitian ini sebagian besar berada dalam tahap awal karier, dengan penghasilan antara Rp3.000.000–Rp5.999.999 dan masa kerja di bawah dua tahun. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi finansial mungkin belum menjadi penentu utama dalam pengambilan keputusan untuk bertahan. Permadi et al (2024) menjelaskan bahwa kompensasi yang dirasa tidak sebanding dengan kontribusi karyawan dapat memunculkan niat untuk mencari pekerjaan lain. Namun, hasil penelitian mereka juga menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap keinginan keluar karena adanya peran kepuasan kerja sebagai mediator. Hal serupa diungkapkan oleh Sorn et al (2023) yang menemukan bahwa meskipun kompensasi memiliki peran penting dalam retensi karyawan, dampaknya tidak selalu bersifat langsung. Persepsi terhadap kecukupan dan keadilan kompensasi cenderung memengaruhi niat bertahan secara tidak langsung, tergantung pada bagaimana karyawan menilai imbalan tersebut dalam konteks pengalaman kerja mereka.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa item KOM3 (Pengembangan karier yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan saya) memiliki mean tertinggi sebesar 3.937 dengan *loading factor* sebesar 0.871. Ini menandakan bahwa pengembangan karier menjadi bentuk kompensasi non-finansial yang paling dihargai oleh responden. Sebaliknya, item KOM4 (Saya merasa kebutuhan hidup saya sudah terjamin) mencatat mean terendah sebesar 3.748, menunjukkan bahwa persepsi terhadap kecukupan kompensasi finansial belum optimal. Temuan ini memperkuat bahwa pengaruh kompensasi lebih efektif sebagai variabel moderasi daripada sebagai prediktor langsung terhadap keinginan keluar kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu meninjau kembali strategi pemberian kompensasi yang tidak hanya mengedepankan jumlah, tetapi juga memperhatikan aspek nilai, keadilan, dan keterkaitan dengan perkembangan karier karyawan.