

## STUDI LITERATUR FAKTOR DETERMINAN YANG MEMPENGARUHI *TURNOVER INTENTION* PADA GEN Z DI BEBERAPA SEKTOR PERUSAHAAN DI INDONESIA

Dionysia Okta Suryaningtyas<sup>1</sup>, Achmad Fauzi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi/Manajemen, [dionysiaoktas@gmail.com](mailto:dionysiaoktas@gmail.com), Universitas Terbuka

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi/Manajemen, [achmad\\_fauziok@yahoo.com](mailto:achmad_fauziok@yahoo.com), Universitas Terbuka

### ABSTRACT

*This study aims to explore the factors that influence turnover intention of Generation Z employees in the workplace. Turnover intention refers to the level of willingness or desire to leave the current company. Generation Z is a group of people born between 1996 and 2010, characterized by their familiarity with technology, diversity, and social media. Using a literature study approach, the results of the study indicate that the main factors that influence turnover intention of Generation Z employees in Indonesia are work-life balance, work engagement, and leadership style. This study contributes to the existing literature on employee retention and provides practical implications for managers and organizations to retain Generation Z talents.*

*Keywords: Generation Z, turnover intention; work-life balance, work engagement, leadership style*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah karyawan Generasi Z di tempat kerja. Niat berpindah mengacu pada tingkat kesediaan atau keinginan untuk meninggalkan perusahaan saat ini. Generasi Z adalah kelompok orang yang lahir antara tahun 1996 hingga 2010, yang dicirikan oleh keakraban mereka dengan teknologi, keberagaman, dan media sosial. Menggunakan pendekatan studi literatur, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor utama yang mempengaruhi turnover intention karyawan Generasi Z di Indonesia adalah work-life balance, work engagement, dan gaya kepemimpinan. Studi ini berkontribusi pada literatur yang ada mengenai retensi karyawan dan memberikan implikasi praktis bagi para manajer dan organisasi untuk mempertahankan talenta Generasi Z.

Kata kunci: Generasi Z, turnover intention; work-life balance, work engagement, gaya kepemimpinan

### 1. PENDAHULUAN

*Turnover intention* adalah kecenderungan psikologis dan perilaku karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja. Pergantian karyawan merupakan tantangan besar bagi banyak organisasi, karena dapat berdampak negatif pada produktivitas, profitabilitas, dan budaya organisasi. Menurut sebuah studi oleh Oxford Economics (2014), mengganti seorang karyawan membutuhkan biaya rata-rata £30,614 per karyawan, yang mencakup perekrutan, pelatihan, dan menunggu karyawan baru untuk mencapai kinerja optimal. Terlebih lagi, pergantian karyawan dapat mengganggu rutinitas perusahaan, menurunkan kualitas produk atau layanan, dan menurunkan semangat kerja karyawan yang tersisa.

Beberapa faktor yang diketahui berhubungan dengan *turnover intention* antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen perusahaan, iklim perusahaan, stres kerja, dukungan atasan, dan imbalan. Namun, faktor-faktor ini dapat bervariasi tergantung pada karakteristik karyawan, seperti usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, dan generasi. Salah satu generasi yang saat ini banyak memasuki dunia kerja adalah Generasi Z (Gen Z), yaitu mereka yang lahir antara tahun 1996 hingga 2010. Gen Z memiliki ciri-ciri yang berbeda dari generasi sebelumnya, seperti lebih mengutamakan fleksibilitas, kreativitas, teknologi, dan nilai-nilai sosial.

Kirchmayer dan Fratričová (2018) mengemukakan bahwa mulai masuknya Gen Z ke dalam angkatan kerja memerlukan perhatian dan penelitian lebih mendalam. Mereka berpendapat bahwa setiap generasi menganut nilai dan prinsip tersendiri yang akan mempengaruhi tindakan dan pengambilan keputusan tiap individu dalam generasi tersebut. Berdasarkan survei yang dilakukan Miller (2019) terhadap 632 karyawan gen Z dan Milenial terungkap bahwa karyawan Gen Z cenderung tidak puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki niat untuk berpindah ke perusahaan lain. Sidorcuka dan Chesnovicka (2017) juga menemukan bahwa 42% karyawan Gen Z di Latvia hanya ingin bekerja di perusahaan mereka selama satu tahun. Masalah niat untuk pindah pekerjaan juga dialami oleh karyawan Gen Z di Indonesia. Hal ini terlihat dari tingkat turnover karyawan Indonesia yang mencapai 10% setelah Gen Z mulai masuk ke dunia kerja (Deloitte, 2019). Menurut Roseman (1981), tingkat turnover dapat dikategorikan tinggi jika melebihi 10%.

Hasil studi terdahulu tersebut menunjukkan bahwa masalah *turnover intention* pada karyawan Gen Z masih terus berlangsung. *Turnover intention* Gen Z dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, seperti

menurunnya kualitas, produktivitas, dan kinerja, meningkatnya biaya rekrutmen, pelatihan, dan adaptasi, serta hilangnya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan yang keluar. Oleh karena itu, perlu diteliti **Faktor Determinan Yang Mempengaruhi Turnover intention Pada Gen Z di Beberapa Sektor Perusahaan di Indonesia.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *turnover intention* Gen Z berdasarkan studi literatur yang ada. Manfaat penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran umum tentang konsep, teori, dan temuan empiris mengenai *turnover intention* Gen Z dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi praktisi dan peneliti selanjutnya dalam mengelola dan menurunkan *turnover intention* Gen Z di perusahaan.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Turnover intention

*Turnover intention* adalah sejauh mana seorang karyawan berencana untuk meninggalkan organisasinya saat ini. *Turnover intention* dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan alasan pribadi. Berdasarkan teori, niat berpindah dapat dijelaskan dengan tiga model utama: *the unfolding model*, *the job embeddedness model*, and *the social exchange model* (Lee & Mitchell, 1994; Mitchell et al., 2001; Hom et al., 2012).

*The unfolding model* menunjukkan bahwa *turnover intention* adalah proses dinamis yang melibatkan empat jalur berbeda, yaitu shock atau guncangan, ketidaksesuaian antara nilai-nilai karyawan dan organisasi, evaluasi alternatif pilihan, dan loyalitas (Lee & Mitchell, 1994). Sementara *The job embeddedness model* mengusulkan bahwa *turnover intention* ditentukan oleh sejauh mana seorang karyawan terikat dalam pekerjaan dan organisasinya. Keterikatan pekerjaan terdiri dari tiga dimensi: Koneksi, kesesuaian, dan pengorbanan (Mitchell et al., 2001). *The social exchange model* mengasumsikan bahwa *turnover intention* adalah hasil dari kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi. Menurut model ini, pekerja berharap untuk menerima perlakuan yang adil dan merata dari pemberi kerja sebagai imbalan atas kontribusi dan upaya mereka. Ketika hal tersebut tidak dipenuhi maka niat berpindah karyawan akan meningkat (Hom et al., 2012).

### 2.2. Penelitian terdahulu

Berkaitan dengan *turnover intention*, utamanya pada Gen Z, telah terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berusaha mengukur mengenai faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan Gen Z, diantaranya:

Tabel 1. Penelitian relevan terdahulu

No	Penulis	Hasil Studi	Persamaan Studi dalam Artikel	Perbedaan Studi dalam Artikel
1	Sari dkk (2020)	<i>work-life balance</i> memiliki dampak negatif terhadap keinginan untuk berpindah pekerjaan di kalangan karyawan generasi Z di Indonesia.	kelompok karyawan Gen Z di Indonesia sebagai populasi penelitian	Analisis data menggunakan model regresi logistik
2	Pradana dan Salehudin (2019)	<i>work-life balance</i> memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan Gen Z di Indonesia, dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,412	kelompok karyawan Gen Z di Indonesia sebagai populasi penelitian	Analisis data menggunakan model regresi
3	Rizal dan Sutrisno (2020)	<i>work-life balance</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan Gen Z di Indonesia, dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,281	kelompok karyawan Gen Z di Indonesia sebagai populasi penelitian	Analisis data menggunakan model regresi
4	Wijaya dan Setiawan (2021)	<i>work-life balance</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan Gen Z di Indonesia, dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,367	kelompok karyawan Gen Z di Indonesia sebagai populasi penelitian	Analisis data menggunakan model regresi
5	Kusumawati dkk. (2021)	<i>Work engagement</i> memiliki hubungan negatif dengan niat berpindah, dan tidak ada perbedaan keterlibatan kerja antara karyawan Gen Z dan milenial di Indonesia	kelompok karyawan Gen Z di Indonesia sebagai populasi penelitian	Kelompok karyawan Milenial turut dimasukkan dalam populasi penelitian
6	Prasetyo dan	<i>work engagement</i> memiliki hubungan negatif dengan	kelompok karyawan	menggunakan

Setiawan (2020)	<i>turnover intention</i> karyawan Gen Z	Gen Z di Indonesia sebagai populasi penelitian	metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada 100 responden yang bekerja di berbagai sektor industri
7 Sari dan Wijaya (2019)	<i>work engagement</i> memiliki hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i> karyawan Gen Z di PT XYZ	kelompok karyawan Gen Z di Indonesia sebagai populasi penelitian	Populasi penelitian spesifik di PT XYZ
8 Febi, R. (2021)	gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan karir tersebut memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan gen Z di PT XYZ	kelompok karyawan Gen Z di Indonesia sebagai populasi penelitian	Populasi penelitian spesifik di PT XYZ
9 Ignasius Satrio Pinandito dan Alice Whita Savira (2022)	<i>Empowering leadership</i> berpengaruh dan memiliki hubungan negatif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan gen Z di Indonesia.	kelompok karyawan Gen Z di Indonesia sebagai populasi penelitian	menggunakan metode survei online dengan sampel sebanyak 200 karyawan generasi Z yang bekerja di berbagai sektor industri
10 Wijoyo et al (2020)	gaya kepemimpinan otokratis dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada generasi Z di PT ABCD	kelompok karyawan Gen Z di Indonesia sebagai populasi penelitian	Populasi penelitian spesifik di PT ABCD

### 3. METODE PENELITIAN

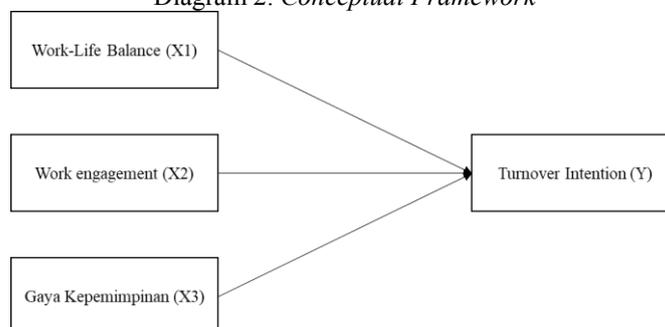
Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur. Metode ini terdiri dari berbagai tindakan, seperti membaca dan mencatat bahan penelitian, mengumpulkan data pustaka, dan mengelolah bahan penelitian (Zed, 2008:3). Tahapan penulisan akan dilakukan menggunakan diagram alir sebagai berikut:

Diagram 1. Tahapan Penulisan



Sementara, *conceptual framework* yang dihasilkan berdasarkan rumusan masalah dan penelitian relevan terdahulu adalah sebagai berikut:

Diagram 2. *Conceptual Framework*



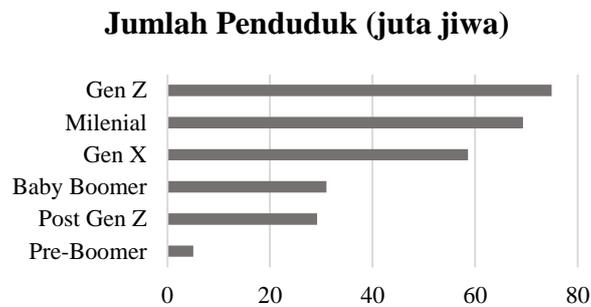
Berdasarkan diagram di atas, variabel independen terdiri dari work-life balance, work engagement, dan gaya kepemimpinan. Sementara, *turnover intention* karyawan gen Z menjadi variabel dependen.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gen Z dalam Dunia Kerja

Komposisi penduduk Indonesia berdasarkan kelompok umur saat ini didominasi oleh Gen Z, yaitu generasi yang lahir antara tahun 1996 hingga 2010. Gen Z mendominasi dengan jumlah sekitar 74,93 juta jiwa atau mencapai 27,94 persen dari populasi (BPS, 2023). Hal ini menjadi bonus demografi bagi Indonesia, yang diharapkan dapat menjadi modal yang baik bagi tercapainya Indonesia emas pada tahun 2045.

Grafik 1. Jumlah Penduduk Indonesia menurut Generasi



Sumber: BPS (diolah)

Berdasarkan Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) Badan Pusat Statistik Periode Agustus 2022, jumlah angkatan kerja Indonesia mencapai 143,72 juta jiwa dengan tingkat partisipasi angkatan kerja (TPAK) sebesar 68,63 persen. Gen Z bersama dengan Generasi Milenial berkontribusi dominan terhadap jumlah angkatan kerja Indonesia, mencapai 50% dari populasi angkatan kerja (BPS, 2023).

Tabel 2. Angkatan Kerja di Indonesia Tahun 2022

Golongan Umur	Angkatan Kerja (AK) Menurut Golongan Umur			
	% Bekerja / AK	Jumlah AK	Pengangguran	Bekerja
15-19	70,92	6.383.796,00	1.856.292,00	4.527.504,00
20-24	82,98	14.925.016,00	2.540.121,00	12.384.895,00
25-29	92,87	16.366.138,00	1.166.262,00	15.199.876,00
30-34	96,3	16.457.136,00	608.412,00	15.848.724,00
35-39	97,35	16.588.880,00	439.940,00	16.148.940,00
40-44	97,57	16.295.193,00	395.168,00	15.900.025,00
45-49	97,67	15.295.739,00	355.844,00	14.939.895,00
50-54	97,62	13.637.514,00	324.182,00	13.313.332,00
55-59	97,63	10.712.814,00	254.169,00	10.458.645,00
60+	97,15	17.060.418,00	485.541,00	16.574.877,00
Total	94,14	143.722.644,00	8.425.931,00	135.296.713,00

Sumber: BPS (diolah)

Gen Z (Gen Z) merupakan kelompok terbaru yang memasuki dunia kerja, setelah generasi milenial. Berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya, Gen Z memiliki keunikan dalam preferensi pekerjaan, yang salah satunya disebabkan oleh pesatnya perubahan teknologi. Oleh karena itu, penting untuk memahami keunggulan dan tantangan Gen Z dalam dunia kerja.

Salah satu kelebihan Gen Z adalah motivasinya yang tinggi dalam bekerja dan belajar. Berdasarkan studi kualitatif yang dilakukan Septiawan dan Masrunik (2020), karyawan Gen Z termotivasi oleh minat, rekan kerja, dan amanat dari mentor. Mereka juga menunjukkan kemauan untuk beradaptasi dengan lingkungan dan tantangan kerja yang berbeda. Aspek baik lainnya dari Gen Z adalah kecerdasan teknologi dan literasi digital mereka. Sebagaimana dinyatakan oleh Benítez-Márquez dkk. (2021), Gen Z merupakan generasi pertama yang tumbuh dengan internet dan media sosial, yang memberikan mereka keuntungan dalam menggunakan berbagai alat dan platform untuk komunikasi, kolaborasi, dan inovasi.

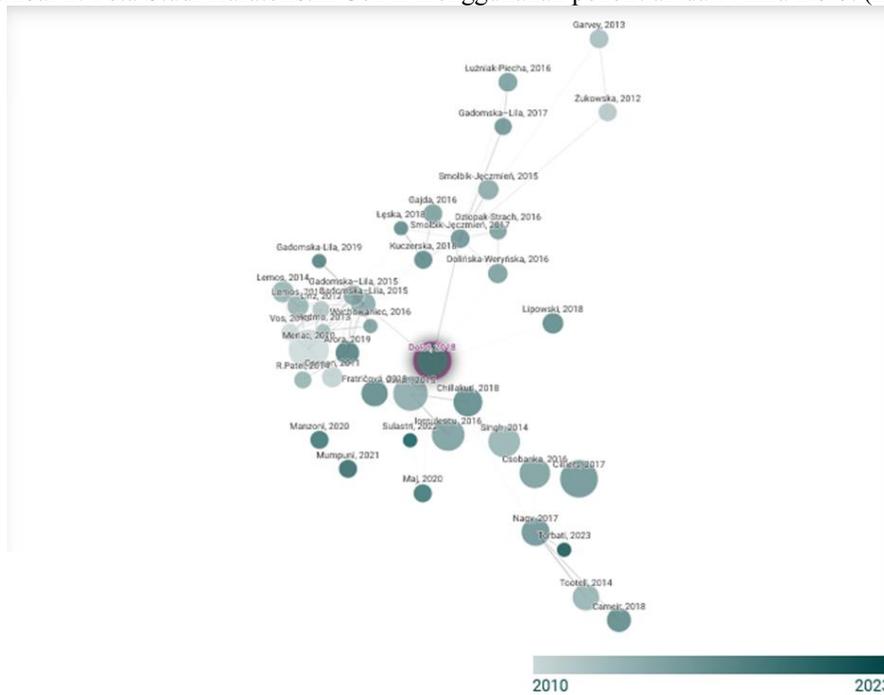
Namun, Gen Z juga memiliki beberapa aspek yang memerlukan perhatian. Salah satunya adalah loyalitas yang rendah dan niat berpindah yang tinggi. Berdasarkan penelitian dari Mahmoud dkk. (2021), karyawan Gen Z memiliki komitmen perusahaan yang lebih rendah dan niat berhenti yang lebih tinggi dibandingkan generasi

terdahulu. Mereka juga lebih menghargai work-life balance daripada kepuasan kerja dan performa. Hal yang menjadi tantangan bagi Gen Z adalah ekspektasi dan tuntutan yang tidak realistis dari atasannya. Sebagaimana dikemukakan oleh Raslie dan Ting (2021), pekerja Gen Z mengharapkan lebih banyak otonomi, fleksibilitas, umpan balik, pengakuan, dan penghargaan lebih daripada apa yang bisa ditawarkan oleh perusahaan. Mereka juga memiliki kecenderungan untuk berpindah pekerjaan dan mencari banyak karier.

Beberapa perbedaan utama antara Gen Z dengan generasi sebelumnya adalah:

- Dibandingkan Generasi Y (Milenial), Gen Z lebih realistis, pragmatis, dan mandiri. Mereka menghargai fleksibilitas, relevansi, keaslian, dan kepemimpinan non-hierarki. Mereka juga lebih sadar dan peduli secara sosial terhadap isu-isu seperti perubahan iklim, keberagaman, dan inklusi. Mereka lebih memilih belajar sambil melakukan daripada mendengarkan, dan mereka mencari umpan balik dan bimbingan dari para ahli dibandingkan rekan sejawat.
- Dibandingkan Generasi X, Gen Z lebih kolaboratif, sosial, dan digital. Mereka terbiasa bekerja dalam tim, berkomunikasi secara online, dan menggunakan teknologi untuk menyelesaikan masalah. Mereka juga lebih mudah beradaptasi, tangkas, dan berani dalam menghadapi tantangan dan mengambil risiko. Mereka mengharapkan lebih banyak peluang untuk pengembangan karir dan pertumbuhan pribadi, dan mereka tidak takut untuk berganti pekerjaan atau industri jika mereka merasa tidak puas.
- Dibandingkan dengan *Baby Boomers*, Gen Z lebih beragam, global, dan berjiwa wirausaha. Mereka tumbuh di dunia yang multikultural dan saling terhubung, di mana mereka dapat mengakses informasi dan peluang dari mana saja. Mereka juga lebih kreatif, inovatif, dan mandiri dalam mengejar passion dan tujuannya. Mereka menghargai keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan pribadi dibandingkan stabilitas keuangan dan loyalitas terhadap perusahaan.

Gambar 2. Peta Studi Karakteristik Gen Z menggunakan penelitian dari Anna Dolot (2018)



Secara umum, Gen Z merupakan generasi yang memiliki karakteristik, tantangan, peluang, dan persepsi yang unik dalam dunia kerja. Tingginya minat untuk berpindah ketika pekerjaan tidak sesuai dengan nilai-nilai mereka, didukung dengan kemampuan adaptasi yang tinggi, pada akhirnya akan menyebabkan tingginya tingkat *turnover* karyawan. Fenomena ini membutuhkan perhatian khusus perusahaan, mengingat tingkat *turnover* yang tinggi akan berdampak pada peningkatan biaya perusahaan. Oleh karena itu, akan dibahas mengenai faktor determinan *turnover intention* pada Gen Z pada subbab selanjutnya.

#### 4.2. Faktor Determinan *Turnover intention* pada Gen Z

*Employee turnover* adalah fenomena yang mempengaruhi banyak perusahaan dan mempunyai implikasi signifikan terhadap kinerja, produktivitas, dan profitabilitas mereka. *Employee turnover* mengacu pada *turnover* secara sukarela atau tidak sukarela dari suatu perusahaan, baik melalui pengunduran diri, pensiun, pemecatan, atau kematian (Steel dan Lounsbury, 2009). *Employee turnover* dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti

kepuasan kerja, komitmen perusahaan, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, peluang karir, alasan pribadi dan faktor eksternal (Zimmerman et al, 2019).

Salah satu teori yang digunakan untuk menjelaskan *employee turnover* adalah teori sikap, yang menyatakan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaannya mempengaruhi niat dan perilaku *turnover* mereka. Kepuasan kerja dan komitmen perusahaan adalah dua faktor yang paling sering dipelajari sebagai antecedent sikap turnover (Steel 2002). Kepuasan kerja adalah sejauh mana karyawan menikmati pekerjaannya dan merasa puas dengan kondisi pekerjaannya, sedangkan komitmen perusahaan adalah sejauh mana karyawan mengidentifikasi dan loyal terhadap perusahaannya. Menurut teori ini, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya dan berkomitmen terhadap perusahaannya, kecil kemungkinannya untuk keluar dibandingkan karyawan yang merasa tidak puas dan tidak berkomitmen.

Teori lain yang digunakan untuk menjelaskan pergantian karyawan adalah teori keputusan, yang berfokus pada bagaimana karyawan mengambil keputusan untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan. Salah satu faktor penentu utama turnover adalah niat untuk keluar, yang merupakan proses kognitif perencanaan atau mempertimbangkan untuk berhenti dari pekerjaan (Steel 2002). Niat untuk keluar sering kali dianggap sebagai prediktor terbaik dari perilaku *turnover* yang sebenarnya, karena mencerminkan kekuatan dan arah motivasi karyawan untuk keluar. Namun, niat untuk keluar tidak selalu diwujudkan dalam tindakan, karena mungkin ada faktor lain yang mengintervensi atau memoderasi hubungan antara niat dan perilaku, seperti peluang alternatif, persepsi biaya dan manfaat, pengaruh sosial, dan kendala situasional.

Sebuah studi terbaru oleh Zimmerman dkk. (2019) menyelidiki bagaimana *turnover* kolektif, yaitu tingkat kepergian karyawan di suatu unit kerja atau perusahaan, mempengaruhi hubungan antara niat dan perilaku *turnover* individu. Mereka menemukan bahwa perpindahan kolektif bertindak sebagai faktor penalaran yang memperkuat pengaruh niat untuk keluar terhadap pergantian sebenarnya. Dengan kata lain, ketika karyawan melihat rekan kerja mereka meninggalkan perusahaan, mereka cenderung akan mengikuti dan bertindak berdasarkan niat mereka sendiri untuk keluar. Hal ini menunjukkan bahwa pergantian karyawan dapat berdampak pada karyawan lain dan menciptakan lingkaran setan pergantian karyawan dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan teori dan temuan empiris tersebut, pergantian karyawan dapat dilihat sebagai fenomena kompleks dan memiliki banyak aspek yang memerlukan pendekatan komprehensif dan holistik untuk memahami dan mengelolanya. Manajer perlu menyadari berbagai faktor yang mempengaruhi niat dan perilaku turnover karyawan, dan mengadopsi strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen perusahaan, dan perilaku kepemimpinan transformasional (Emerald Insight, 2022). Dengan melakukan hal ini, manajer dapat mengurangi pergantian karyawan dan konsekuensi negatifnya, seperti hilangnya sumber daya manusia, pengetahuan dan keterampilan, penurunan kinerja dan produktivitas, peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan, rendahnya semangat kerja dan kohesi di antara karyawan yang tersisa.

*Turnover intention* adalah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya saat ini secara sukarela. Hal ini merupakan masalah serius bagi banyak perusahaan, yang menghadapi kekurangan tenaga kerja dan tingginya biaya pemutusan hubungan kerja (PHK). Gen Z merupakan generasi terbaru yang memasuki dunia kerja dan memiliki karakteristik serta harapan yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi niat berpindah karyawan sangat penting untuk mempertahankan dan mengembangkan mereka. Beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada Gen Z di Indonesia antara lain:

- Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keinginan berpindah adalah *work-life balance*, yaitu sejauh mana karyawan dapat menyeimbangkan peran pekerjaan dan pribadinya. Keseimbangan kehidupan kerja penting bagi Gen Z, yang menghargai fleksibilitas, otonomi, dan kesejahteraan. Sebuah studi oleh Sari dkk. (2021) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap niat berpindah pada karyawan Gen Z di Indonesia. Hal ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu, seperti penelitian dari Pradana dan Salehudin (2019) yang juga menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah karyawan Gen Z di Indonesia, dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,412. Rizal dan Sutrisno (2020) juga menunjukkan hasil yang serupa, yaitu *work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah karyawan Gen Z di Indonesia, dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,281. Selain itu, Wijaya dan Setiawan (2021) mengungkapkan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah karyawan Gen Z di Indonesia, dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,367. Dari penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan faktor penting yang memengaruhi niat berpindah karyawan Gen Z di Indonesia, artinya semakin baik kualitas *work-life balance*, semakin rendah tingkat *turnover intention* Gen Z.

- Faktor lain yang dapat mempengaruhi niat berpindah adalah *work engagement*, yaitu sejauh mana karyawan berkomitmen, terlibat, dan antusias terhadap pekerjaan mereka. Keterikatan kerja berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen perusahaan, dan kinerja. Keterlibatan kerja juga relevan bagi Gen Z, yang mencari pekerjaan yang bermakna, masukan, dan pengakuan. Penelitian Kusumawati dkk. (2021) menemukan bahwa keterikatan kerja memiliki hubungan negatif dengan niat berpindah, dan tidak ada perbedaan keterlibatan kerja antara karyawan Gen Z dan milenial di Indonesia. Studi dari Prasetyo dan Setiawan (2020) serta Sari dan Wijaya (2019) juga menghasilkan temuan serupa yang menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention* karyawan Gen Z, artinya semakin tinggi *work engagement*, semakin rendah *turnover intention* karyawan Gen Z.
- Faktor ketiga yang mungkin mempengaruhi niat berpindah adalah gaya kepemimpinan, yaitu cara pemimpin mempengaruhi dan memotivasi pengikutnya. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi keadaan psikologis dan emosional karyawan, serta sikap dan perilaku mereka. Gaya kepemimpinan juga penting bagi Gen Z, yang lebih menyukai pemimpin yang suportif, kolaboratif, dan inspiratif. Sebuah studi oleh Pinandito dan Savira (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) berpengaruh dan memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intention* karyawan gen Z di Indonesia. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang cocok untuk karyawan Gen Z adalah *empowering leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan otonomi, dukungan, umpan balik, dan peluang pengembangan kepada bawahan. Gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasional, kreativitas, inovasi, dan kinerja karyawan Gen Z, serta menurunkan *turnover intention* mereka. Pentingnya penentuan gaya kepemimpinan yang tepat tersebut dikonfirmasi oleh studi terdahulu dari Febi (2021) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan karir tersebut memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* karyawan gen Z di PT XYZ. Selain itu, Wijoyo (2020) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada generasi Z di PT ABCD.

Dalam konteks karakteristik per sektor lapangan usaha, salah satu sektor yang menarik untuk diteliti adalah sektor industri manufaktur, karena sektor ini merupakan salah satu penyumbang terbesar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia. Menurut penelitian Ardi dan Anggraini (2022), *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Gen Z di sektor industri manufaktur Indonesia, yang selanjutnya berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan oleh Gen Z, semakin tinggi kepuasan kerja mereka, dan semakin rendah keinginan mereka untuk berpindah pekerjaan.

Sektor lain yang juga penting untuk dikaji adalah sektor pertambangan, karena sektor ini merupakan salah satu sumber devisa negara dan memiliki tantangan tersendiri dalam mengelola sumber daya manusia. Menurut penelitian Wulandari et al. (2023), *burnout* atau kelelahan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Gen Z di sektor pertambangan Indonesia, yang selanjutnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kelelahan kerja yang dialami oleh Gen Z, semakin rendah kepuasan kerja mereka, dan semakin tinggi keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan.

Sektor digital juga relevan untuk ditelusuri, mengingat sektor ini merupakan sektor yang sedang berkembang pesat dan memiliki potensi besar untuk masa depan. Menurut laporan Bank Dunia (2016), Indonesia mengalami kekurangan 9 juta tenaga kerja semi-terampil dan terampil selama 15 tahun terakhir. Untuk mengatasi kekurangan ini, Indonesia harus menghasilkan sekitar 600.000 talenta digital setiap tahunnya. Jika Gen Z Indonesia tidak dapat mengisi posisi tersebut, pekerjaan ini akan diberikan kepada tenaga kerja asing yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* Gen Z di berbagai sektor di Indonesia dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, seperti *work-life balance*, *work engagement*, dan gaya kepemimpinan. Faktor-faktor ini mungkin mempunyai pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja dan niat berpindah, serta peran mediasi atau moderasi. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor ini ketika merancang strategi untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan Gen Z.

### 4.3. Upaya Menurunkan *Turnover intention* pada Gen Z

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, faktor seperti *work-life balance*, *work engagement*, dan gaya kepemimpinan nyatanya memiliki pengaruh terhadap niat berpindah karyawan Gen Z. Oleh sebab itu, perlu dilakukan upaya untuk mengelola faktor-faktor tersebut dalam upaya menurunkan *tingkat turnover intention*

pada Gen Z. *Turnover intention* merupakan masalah serius bagi perusahaan, terutama di kalangan karyawan Gen Z yang cenderung memiliki ekspektasi tinggi dan loyalitas rendah terhadap pekerjaannya.

Mengurangi niat keluar karyawan Gen Z merupakan pekerjaan yang menantang bagi banyak perusahaan. Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* Gen Z, dapat diusulkan beberapa pendekatan atau cara untuk mengurangi tingkat *turnover intention* yang tinggi pada Gen Z sebagai berikut:

- Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi niat berpindah adalah *work-life balance*, yang mengacu pada tingkat keselarasan antara ranah kehidupan kerja dan pribadi. Keseimbangan kehidupan kerja dapat mempengaruhi kelelahan emosional, komitmen perusahaan, dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi niat mereka untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja di antara karyawannya, seperti pengaturan kerja yang fleksibel, budaya kerja yang mendukung, kebijakan ramah keluarga, dan program bantuan karyawan. Dengan melakukan hal ini, perusahaan dapat mengurangi niat berpindah kerja dan mempertahankan pekerja Gen Z yang berbakat. (Suganda, 2022; Benítez-Márquez dkk., 2022; Chillakuri, 2020)
- Peningkatan *work engagement* juga dapat menjadi salah satu cara untuk mengurangi niat berpindah karyawan Gen Z. *Work engagement* didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli et al., 2002). Keterikatan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan terlibat, antusias, dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan tempat kerja mereka (Bakker & Demerouti, 2008). Keterlibatan kerja dapat menumbuhkan rasa memiliki, makna, dan tujuan di antara karyawan Gen Z, yang menghargai otonomi, kreativitas, dan dampak sosial dalam pekerjaan mereka (Barhate & Dirani, 2021).
- Atas faktor gaya kepemimpinan, salah satu cara yang mungkin dapat dilakukan adalah dengan mengadopsi kepemimpinan resonan, yaitu gaya kepemimpinan yang memupuk hubungan emosional positif, efikasi diri, dan identifikasi perusahaan di antara para pengikut. Menurut studi terbaru yang dilakukan oleh Gaan dan Shin (2023), kepemimpinan yang beresonansi memiliki efek lintas tingkat terhadap kinerja dan niat berpindah profesional perangkat lunak Gen Z di India, yang dimediasi oleh efikasi diri dan identifikasi perusahaan. Hal ini menyiratkan bahwa pemimpin yang beresonansi dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis dan loyalitas bawahan Gen-Z mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan hasil kerja mereka dan mengurangi niat mereka untuk berhenti. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang baik di antara para manajer dan supervisor mereka, serta menciptakan budaya perusahaan yang suportif dan inklusif yang menghargai harapan dan preferensi karyawan Gen-Z. Hal ini dapat membantu mereka mempertahankan bakat mereka dan mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar.

## 5. SIMPULAN DAN SARAN/REKOMEDASI

Gen Z adalah generasi yang beragam dan kompleks yang memberikan peluang dan tantangan bagi angkatan kerja dan tempat kerja. Perusahaan perlu memahami kebutuhan, preferensi, dan tujuan mereka, serta memberi mereka strategi pengembangan dan retensi yang tepat. Berdasarkan tinjauan literatur, beberapa faktor yang paling berpengaruh terhadap *turnover intention* Gen Z adalah *work-life balance*, *work engagement*, dan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mempertahankan talenta Gen Z harus memperhatikan faktor-faktor ini dan merancang strategi untuk meningkatkan daya tarik dan retensi mereka. Dengan melakukan hal ini, perusahaan dapat memperoleh manfaat dari kreativitas, keberagaman, dan inovasi yang dibawa Gen Z ke tempat kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ardi, R., & Angraini, N. (2022). Predicting *turnover intention* of Indonesian millennials workforce in the manufacturing industry: a PLS-SEM approach. *Industrial and Commercial Training*. <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2021-0056>
- [2] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- [3] Benítez-Márquez, M.D., Sánchez-Teba, E.M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E.S. (2021). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- [4] Bermúdez-González et al., "Leadership and Gen Z: Motivating Gen Z Workers and Their Impact to the Workplace", *International Journal of Management Sciences* (2018). <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijmsr/v6-i1/8.pdf>
- [5] Chillakuri, B. (2020). Workforce 2020: Managing millennials and generation Z in the workplace. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 2020-2028.

- [6] Dolot A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-Mentor*, 74(4), 44–50. <https://doi.org/10.15219/em74.1351>
- [7] Emerald Insight (2022) Factors that impact on employee *turnover intentions*: How transformational leadership can help. *Development and Learning in Organizations* 36(4):41–43
- [8] Febi, R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Karir terhadap *Turnover intention* pada Karyawan Generasi Z di PT XYZ. Skripsi Universitas Mercu Buana Jakarta. <https://repository.mercubuana.ac.id/51889/>
- [9] G, Y. A. Z. (2023). Pengaruh Work-Life Balance terhadap *Turnover intention* Karyawan pada Generasi z di Indonesia. Skripsi. Universitas Sumatera Utara.
- [10] Gaan, N., & Shin, Y. (2023). Generation Z software employees *turnover intention*. *Current Psychology*, 42, 27344-27359. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03847-9>
- [11] Ginting, E. D. J. (2023). Pengaruh Work Life Balance Terhadap *Turnover intention* Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada RSI UNISMA Malang Tahun 2023). Skripsi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- [12] Hardian V., & Hermawan E. (2022). Gaya Kepemimpinan Transformatif untuk Gen Z. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia (JMBI)*, 9 (3), 1-10. [https://www.researchgate.net/publication/373231728\\_GAYA\\_KEPEMIMPINAN\\_TRANSFORMATIF\\_UNTUK\\_GEN\\_Z/fulltext/64e170771351f5785b74b6ce/GAYA-KEPEMIMPINAN-TRANSFORMATIF-UNTUK-GEN-Z.pdf](https://www.researchgate.net/publication/373231728_GAYA_KEPEMIMPINAN_TRANSFORMATIF_UNTUK_GEN_Z/fulltext/64e170771351f5785b74b6ce/GAYA-KEPEMIMPINAN-TRANSFORMATIF-UNTUK-GEN-Z.pdf)
- [13] Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2012). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 414-443.
- [14] Kartikaningrum, Eka D. (2015). Panduan Penyusunan Studi Literatur. Mojokerto: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Politeknik Kesehatan Majapahit.
- [15] Kusumawati, E., Sofiah, D., Prasetyo, Y. (2021). Keterikatan kerja dan tingkat intensi turnover pada karyawan generasi milenial dan Gen Z. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 2 (2), 100 – 111
- [16] Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- [17] Mahmoud, A.B., Reisel, W.D., Elrefaei, L.A., & El-Bassiouny, N.E.M. (2021). Generational differences in work values: A comparative study of millennials versus generation Z in Egypt. *Journal of Business Research*, 128, 476-486. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.057>
- [18] Indrasari, Meithiana. (2017). Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan: Tinjauan Dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, Dan Karakteristik Pekerjaan. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- [19] Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121
- [20] Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- [21] Oxford Economics (2014). The Cost of Brain Drain: Understanding the financial impact of staff turnover. Retrieved from <https://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/projects/264283>
- [22] Pinandito I.S., & Savira A.W. (2022). Peran Empowering Leadership terhadap Intensi Turnover Karyawan Gen Z di Indonesia. *Gajah Mada Journal of Professional Psychology (GamaJPP)*, 8 (2), 1-14. <https://jurnal.ugm.ac.id/gamajpp/article/view/76719>
- [23] Pradana, M., & Salehudin, I. (2019). Work-life balance and *turnover intention* among generation Z in Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 20(3), 1069-1084.
- [24] Prasetyo, A. B., & Setiawan, J. L. (2020). Pengaruh Keterkaitan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover intention* pada Generasi Z. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 7(1), 1-12.
- [25] Putranti, Honorata R.D. (2021). *Turnover Intention*. Jawa Tengah: Eureka Media Aksara
- [26] Rahmawati, N., & Kusuma, H. E. (2021). Pengaruh Keterkaitan Kerja terhadap *Turnover intention* pada Generasi Z dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 5(2), 263-276.
- [27] Raslie, N.A., & Ting, H.W.R. (2021). Generation Y versus generation Z: Expectations from employers in Malaysia's private sector organizations. *International Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1142/S136391962150038X>
- [28] Ridley, Diana. (2012). *The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students*. UK: Sheffield University.
- [29] Rizal, M. F., & Sutrisno, L. (2020). The effect of work-life balance on *turnover intention* mediated by job satisfaction and organizational commitment: A study of generation Z in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 1025-1034.
- [30] Sani Supriyanto, A. (2023). Analisis Pengaruh Work-Life Balance dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover intention* dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT. XYZ). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(1), 1-12

- [31] Sari, D. P., & Wijaya, T. (2019). Pengaruh Keterkaitan Kerja terhadap *Turnover intention* pada Generasi Z di PT XYZ. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 19(3), 205-214
- [32] Sari, D., Pratama, A., & Kusumawati, A. (2021). The effect of work-life balance on *turnover intention* among generation Z employees in Indonesia: A case study of PT XYZ. Unpublished manuscript
- [33] Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- [34] Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- [35] Septiawan, B., & Masrunik, E. (2020). Motivation of generation Z at work. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 74-82. <https://journal.trunojoyo.ac.id/jsmb/article/download/9044/5098>
- [36] Steel RP (2002) Turnover theory at the empirical interface: problems of fit and function. *Acad Manag Rev* 27(3):346–360
- [37] Steel RP, Lounsbury JW (2009) Turnover process models: review and synthesis of a conceptual literature. *Hum Resour Manag Rev* 19(4):271–282
- [38] Suganda, U. K. (2022). Reducing *turnover intention*: The mediating role of work-life balance and organizational commitment. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 4(3), 01-12.
- [39] Wahyuni, D., & Ikhwan., K. (2022). Literature Study of Factors Affecting Employee *Turnover intentions* in Indonesia. *Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues*.
- [40] Wijaya, A., & Setiawan, M. (2021). The influence of work-life balance and job satisfaction on *turnover intention* among generation Z employees in Indonesia. *Journal of Economics and Business*, 4(1), 1-8
- [41] Wijoyo et al (2020). Gaya Kepemimpinan Otokratis dan Stres Kerja dalam Mempengaruhi *Turnover intention* pada Generasi Z di PT ABCD. *Jurnal Penelitian Wirausaha (JPW)*, 4(1), 1-10. <http://ejournal.stieipwija.ac.id/index.php/jpw/article/view/747>
- [42] Wulandari, Agustina & Listiarini, Aprilia & Palit, Grace & Rohman, Abdul. (2023). Burnout, Leadership, and *Turnover intention* among Generation Z in Mining Industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 17. 1-26.
- [43] Zed, Mestika. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia
- [44] Zimmer C. (2019). Getting to know Gen Z: exploring middle and high schoolers' expectations for higher education. *Medical Science Educator*, 29(4), 1087–1095.
- [45] Zimmerman RD et al. (2019) Is turnover contagious? The impact of collective turnover on individual-level voluntary exit decisions. *J Appl Psychol* 104(12):1536–1550