

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Turnover Karyawan

2.1.1 Definisi dan Klasifikasi Turnover

Turnover karyawan merupakan fenomena krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang merujuk pada tingkat pergerakan keluar dan masuknya individu dari suatu organisasi. Fenomena ini umumnya diukur dalam bentuk persentase, mencerminkan dinamika perubahan komposisi tenaga kerja dalam periode tertentu. Mondy dan Noe (2019) mendefinisikan turnover sebagai tingkat keluar-masuknya karyawan dalam suatu organisasi yang dinyatakan dalam bentuk persentase. Turnover dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis utama: a) **Turnover Sukarela (Voluntary Turnover)**: Terjadi ketika karyawan secara aktif memilih untuk meninggalkan organisasi. Keputusan ini seringkali didorong oleh berbagai alasan pribadi, ketidakpuasan terhadap pekerjaan, atau adanya peluang yang lebih menarik di tempat kerja lain yang dianggap lebih sesuai dengan aspirasi mereka. b) **Turnover Tidak Sukarela (Involuntary Turnover)**: Melibatkan pemutusan hubungan kerja oleh organisasi itu sendiri, yang bisa terjadi melalui pemecatan karena kinerja buruk, pelanggaran kebijakan, atau melalui pengurangan tenaga kerja (PHK) akibat restrukturisasi atau kondisi ekonomi.

Tingkat turnover yang tinggi dalam sebuah organisasi dapat menjadi indikator adanya masalah internal yang signifikan. Indikator ini mencakup rendahnya kepuasan kerja, tingkat stres yang memuncak, beban kerja yang tidak proporsional, atau iklim kerja yang kurang sehat. Konsekuensi negatif dari turnover yang tinggi sangat beragam dan dapat berdampak serius pada operasional dan keberlanjutan organisasi. Ini meliputi peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, hilangnya akumulasi pengetahuan dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan yang keluar, serta potensi penurunan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Ningsih et al. (2019) secara khusus menegaskan dampak negatif ini, menyoroti bagaimana turnover yang tinggi dapat mengganggu stabilitas dan efisiensi organisasi.

2.1.2 Teori-Teori Utama yang Mendasari Turnover Karyawan

Fenomena turnover karyawan dapat dijelaskan melalui beberapa pendekatan teori yang komprehensif, yang memberikan kerangka untuk memahami motivasi di balik keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan suatu organisasi.

a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (Abraham Maslow, 1943) Teori ini menyatakan bahwa motivasi manusia didorong oleh serangkaian kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, dimulai dari kebutuhan fisiologis (makan, tempat tinggal), kebutuhan akan rasa aman (stabilitas pekerjaan, perlindungan), kebutuhan sosial (hubungan, rasa memiliki), kebutuhan penghargaan (pengakuan, prestise), hingga kebutuhan aktualisasi diri (pengembangan potensi, pencapaian makna hidup). Dalam konteks pekerjaan, individu tidak hanya mencari penghasilan untuk memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga mendambakan pengakuan, hubungan sosial yang positif, dan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

Implikasi teori Maslow terhadap retensi karyawan, khususnya Generasi Z dan Milenial, sangatlah mendalam. Organisasi yang hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan dasar, seperti gaji pokok, sering kali tidak mampu mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, terutama dari generasi muda. Bagi Generasi Z dan Milenial, kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi—seperti penghargaan, aktualisasi diri, pengakuan, dan pengembangan diri—memiliki signifikansi yang jauh lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya. Ini berarti bahwa meskipun kebutuhan fisiologis dan rasa aman mereka terpenuhi dengan gaji yang kompetitif, kekurangan dalam peluang untuk pertumbuhan, pengakuan, atau kontribusi yang bermakna akan dengan cepat menimbulkan ketidakpuasan dan kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain. Teori ini, oleh karena itu, menjelaskan secara fundamental *mengapa* absennya manfaat non-material ini menjadi pendorong langsung turnover bagi demografi spesifik ini, mengubah teori motivasi umum menjadi kerangka penjelasan yang kuat untuk turnover antar generasi.

b. Self-Determination Theory (SDT) (Deci dan Ryan) SDT membedakan antara motivasi ekstrinsik (dorongan dari luar, seperti gaji) dan motivasi intrinsik

(dorongan dari dalam diri). Motivasi intrinsik, yang sangat penting untuk kepuasan dan keterlibatan jangka panjang, muncul ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi: otonomi (rasa memiliki kendali terhadap pekerjaan), kompetensi (rasa mampu dan berkembang), dan keterhubungan (hubungan sosial positif di tempat kerja). Generasi Milenial dan Gen Z cenderung memprioritaskan makna, nilai, dan relevansi pekerjaan bagi diri mereka dan lingkungan sosial.

SDT memberikan mekanisme psikologis yang jelas tentang bagaimana sistem kerja yang kaku dan kurangnya kesempatan untuk aktualisasi diri secara langsung merusak motivasi intrinsik Generasi Z dan Milenial. Ketika organisasi gagal memberikan rasa otonomi atau peluang untuk pengembangan keterampilan (kompetensi), ini menciptakan ketidaksesuaian mendasar dengan pendorong motivasi inti dari generasi ini. Hal ini tidak hanya mengarah pada "ketidakpuasan" tetapi juga pada *disengagement*—penarikan investasi internal—yang merupakan prekursor langsung dari turnover sukarela, bahkan jika imbalan eksternal (seperti gaji) tetap ada.

c. Job Demands-Resources (JD-R) Model (Bakker dan Demerouti) Model ini menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki "job demands" (tuntutan pekerjaan, seperti beban kerja, tekanan waktu, dan konflik peran) dan "job resources" (sumber daya pekerjaan, seperti dukungan atasan, fleksibilitas, serta peluang pengembangan karier). Ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu dan tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, hal ini akan menimbulkan stres, burnout, dan kelelahan emosional, yang menjadi pemicu utama keputusan untuk meninggalkan pekerjaan.

Bagi Generasi Z, "peluang belajar" dan "dampak sosial yang nyata" berfungsi sebagai *sumber daya pekerjaan* yang sangat penting dalam kerangka JD-R. Dalam era pasca-pandemi, dengan meningkatnya tuntutan dari digitalisasi dan sistem kerja hibrida, *ketiadaan* sumber daya spesifik ini bagi Generasi Z menciptakan ketidakseimbangan yang signifikan. Ketidakseimbangan ini menyebabkan penipisan energi dan kesejahteraan psikologis mereka secara cepat, yang bermanifestasi sebagai burnout. Model JD-R dengan demikian menjelaskan *jalur kausal* dari karakteristik pekerjaan tertentu (tuntutan digital yang

tinggi, kurangnya sumber daya pembelajaran) menuju burnout dan turnover berikutnya, secara khusus menyoroti kerentanan unik Generasi Z di tempat kerja modern. Survei Deloitte (2024) menunjukkan bahwa 75% Gen Z bersedia meninggalkan pekerjaan dalam dua tahun apabila mereka tidak melihat adanya kesempatan untuk belajar maupun dampak sosial yang nyata dari pekerjaan tersebut, memperkuat argumen ini.

d. Teori Kesesuaian Nilai (Person-Organization Fit) Turnover juga dapat dijelaskan oleh ketidaksesuaian antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan nilai dan budaya organisasi. Generasi muda seperti Milenial dan Gen Z sangat memperhatikan nilai-nilai keberlanjutan, inklusivitas, dan makna kerja. Ketika organisasi tidak selaras dengan nilai-nilai tersebut, niat turnover cenderung meningkat. Keselarasan nilai ini menciptakan rasa memiliki dan tujuan yang lebih besar bagi karyawan, yang jika tidak terpenuhi, dapat mendorong mereka untuk mencari lingkungan kerja yang lebih sesuai dengan prinsip-prinsip pribadi mereka.

Fenomena turnover karyawan di Kota Blitar menunjukkan tren fluktuatif yang perlu ditelusuri lebih lanjut. Berdasarkan data internal, tingkat turnover per tahun dari tahun 2021–2025 menunjukkan peningkatan signifikan.

Tabel 2 1 Data Turnover Karyawan di Kota Blitar

Tahun	Jumlah
2022	125 orang
2023	138 orang
2024	77 orang

Sumber : Data BPS Kota Blitar 2024

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover Karyawan (Variabel Independen)

Penelitian ini mengidentifikasi lima faktor utama yang diduga mempengaruhi niat turnover karyawan, khususnya pada Generasi Z dan Milenial. Kelima faktor ini dipilih karena memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan, terutama pada generasi

muda yang memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda dibanding generasi sebelumnya.

a. Work-Life Balance (X1) Work-life balance (WLB) adalah kondisi di mana seseorang dapat mengelola waktu, energi, dan perhatian secara seimbang antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Greenhaus & Allen (2011) mendefinisikan WLB sebagai kondisi di mana individu dapat mengalokasikan waktu dan keterlibatan yang setara antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta mencapai kepuasan yang seimbang di kedua domain tersebut. Generasi Milenial dan Gen Z sangat menghargai fleksibilitas, waktu untuk diri sendiri, serta ruang bagi kehidupan sosial dan keluarga. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres, kelelahan emosional, serta menurunkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memicu keinginan untuk keluar dari pekerjaan.

Secara teoritis, WLB dapat dijelaskan melalui beberapa lensa. **Boundary Theory** menjelaskan bagaimana individu menciptakan dan mengelola batas antara domain pekerjaan dan non-pekerjaan. Ketika batas-batas ini menjadi kabur atau tidak dapat dikelola (misalnya, karena tuntutan kerja 24/7), individu mengalami konflik peran dan kesulitan dalam melepaskan diri dari pekerjaan, yang mengarah pada stres dan kelelahan. **Spillover Theory** menjelaskan bagaimana pengalaman (positif atau negatif) dari satu domain kehidupan (misalnya, pekerjaan) dapat "meluber" ke domain lain (misalnya, keluarga), memengaruhi suasana hati, perilaku, dan tingkat stres di sana. Konflik kerja-kehidupan yang negatif ini secara langsung berkontribusi pada niat turnover. Sementara itu, **Conservation of Resources (COR) Theory** menyatakan bahwa individu termotivasi untuk memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya mereka (fisik, psikologis, sosial). Ketidakseimbangan WLB dapat dilihat sebagai ancaman terhadap sumber daya pribadi, dan hilangnya sumber daya ini dapat memicu stres dan niat untuk mencari lingkungan yang lebih mendukung pemulihan sumber daya.

Studi terbaru menunjukkan bahwa WLB memiliki hubungan yang signifikan dengan niat turnover. Wandasari & Hadi (2023) menemukan bahwa work-life balance berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention,

terutama pada milenial yang mengutamakan kehidupan pribadi. Beberapa penelitian lain juga mendukung bahwa WLB memiliki hubungan negatif signifikan dengan niat turnover, seringkali dimediasi oleh kepuasan kerja. Namun, ada juga temuan yang menunjukkan bahwa WLB tidak memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap niat turnover, tetapi berperan dalam mengurangi burnout, yang kemudian memengaruhi niat turnover. Studi di sektor keuangan Indonesia (Mei 2025) menemukan bahwa fleksibilitas waktu kerja dan dukungan keluarga secara tidak langsung mengurangi turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian lain pada Juli 2024 juga menemukan bahwa WLB memiliki dampak kecil namun positif pada niat turnover, tetapi tidak signifikan secara langsung, melainkan melalui komitmen organisasi.

b. Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) (X2) Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang mencerminkan seberapa jauh harapan individu terpenuhi dalam berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, pengakuan, stabilitas kerja, dan peluang pengembangan karier. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian individu terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih loyal, termotivasi, dan memiliki tingkat turnover yang lebih rendah.

Secara teoritis, **Locke's Range of Affect Theory** (1976) menjelaskan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh kesenjangan antara apa yang diinginkan karyawan dari pekerjaannya dan apa yang sebenarnya mereka dapatkan. Semakin kecil kesenjangan ini, semakin tinggi kepuasan kerja. Teori ini juga menekankan bagaimana individu memprioritaskan aspek-aspek pekerjaan yang berbeda; aspek yang lebih dihargai akan memiliki dampak yang lebih besar pada kepuasan atau ketidakpuasan. **Herzberg's Two-Factor Theory** (1959) membedakan antara faktor motivator (yang menyebabkan kepuasan, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab) dan faktor higiene (yang mencegah ketidakpuasan, seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan). Kehadiran motivator meningkatkan kepuasan, sedangkan ketiadaan faktor higiene menyebabkan ketidakpuasan.

Temuan penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi negatif yang kuat terhadap niat turnover. Schaufeli et al. (2024) melalui meta-analisis menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi negatif yang kuat terhadap burnout dan turnover intention. Derick (2020) menyatakan bahwa tingginya kepuasan kerja akan menurunkan disengagement dan meningkatkan keinginan untuk bertahan di organisasi. Studi lain juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki efek negatif yang signifikan terhadap niat turnover. Kepuasan kerja juga sering kali bertindak sebagai variabel mediasi antara faktor-faktor lain (seperti beban kerja, work-life balance, dan kepemimpinan) dengan niat turnover.

c. Insentif dan Rewarding (X3) Sistem insentif dan penghargaan (rewarding) merupakan faktor penting dalam mempertahankan karyawan. Reward dapat berbentuk finansial (gaji, tunjangan, bonus) maupun non-finansial (pengakuan, promosi, fasilitas, atau program apresiasi). Generasi Z dan Milenial sangat responsif terhadap reward yang adil, transparan, dan disesuaikan dengan pencapaian individu. Persepsi atas ketidakadilan dalam sistem penghargaan dapat memicu ketidakpuasan dan keinginan untuk resign.

Secara teoritis, **Incentive Theory** menjelaskan bahwa perilaku didorong oleh keinginan untuk mendapatkan imbalan positif atau menghindari hasil negatif. Imbalan dapat berupa insentif finansial (bonus, promosi) atau non-finansial (pengakuan, pujian). Teori ini menekankan pentingnya menyelaraskan insentif dengan apa yang dihargai individu untuk memaksimalkan motivasi dan kinerja. **Equity Theory** (Adams) berfokus pada persepsi keadilan dalam distribusi imbalan. Karyawan membandingkan rasio input (usaha, keterampilan) dan output (gaji, pengakuan) mereka dengan rekan kerja. Jika mereka merasakan ketidakadilan (misalnya, input lebih tinggi tetapi output lebih rendah), hal ini dapat menyebabkan demotivasi, penurunan kepuasan kerja, dan niat turnover.

Penelitian menunjukkan bahwa sistem reward yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi kerja serta menurunkan niat turnover. Oktavia (2024) membuktikan bahwa sistem reward yang adil dan transparan meningkatkan motivasi kerja serta menurunkan turnover intention. Studi terbaru (2024-2025)

tentang preferensi reward Generasi Z dan Milenial menunjukkan bahwa mereka menghargai kompensasi yang kompetitif, tunjangan komprehensif, pengakuan, dan peluang pengembangan karier. Fleksibilitas kerja juga dianggap sebagai insentif non-moneter yang esensial untuk mencapai keseimbangan kerja-hidup.

d. Stres Kerja (Job Stress) (X4) Stres kerja adalah kondisi psikologis yang muncul ketika tuntutan pekerjaan dianggap melebihi kapasitas individu. Generasi Z, yang dikenal sebagai generasi yang multitasking namun juga sensitif terhadap tekanan, lebih rentan mengalami stres kerja jika lingkungan tidak suportif. Stres kerja yang tidak tertangani dapat memicu burnout, konflik interpersonal, dan niat untuk mengundurkan diri.

Transactional Model of Stress and Coping (Lazarus & Folkman, 1984) menjelaskan stres sebagai interaksi antara individu dan lingkungannya, di mana stres muncul ketika tuntutan lingkungan melebihi sumber daya individu untuk mengatasinya. Model ini menekankan proses penilaian (appraisal) individu terhadap situasi sebagai ancaman atau tantangan, yang kemudian memengaruhi strategi coping dan respons emosional mereka. Stres kerja yang tinggi, terutama dari peran yang berlebihan (role overload) atau konflik peran (role conflict), dapat memicu pikiran dan emosi negatif yang meningkatkan kemungkinan pengunduran diri.

Temuan penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap niat turnover. Adiyanti & Kusumah (2023) mengungkapkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap turnover intention. Ferdinandus et al. (2025) menyatakan bahwa stres kerja menjadi jalur mediasi utama antara beban kerja dan turnover intention, memperkuat pentingnya manajemen stres di lingkungan kerja. Studi lain juga menemukan hubungan positif yang signifikan antara stres kerja dan niat turnover di berbagai industri. Menariknya, penelitian terbaru (2025) menunjukkan bahwa pekerja Gen Z melaporkan tingkat stres kerja yang lebih tinggi dibandingkan Milenial, yang menggarisbawahi perlunya strategi khusus untuk mengatasi pemicu stres unik yang dihadapi oleh pekerja yang lebih baru ini.

e. Beban Kerja (Workload) (X5) Beban kerja (workload) mencakup jumlah tugas, volume pekerjaan, tekanan waktu, serta durasi kerja yang harus diselesaikan oleh karyawan. Beban kerja yang tidak proporsional dapat menyebabkan kelelahan mental, fisik, dan emosional. Dalam konteks generasi muda, beban kerja yang berlebihan berkontribusi pada penurunan kepuasan kerja, peningkatan burnout, dan pada akhirnya niat turnover. Beban kerja yang tinggi juga terbukti menurunkan kepuasan kerja dan memperbesar risiko burnout, terutama pada Gen Z yang masih berada dalam fase pencarian keseimbangan karier dan kehidupan pribadi.

Effort-Recovery Model menjelaskan bahwa upaya yang dikeluarkan untuk tuntutan kerja memicu reaksi beban (load reactions) seperti aktivasi psiko-fisiologis. Pemulihan yang tidak memadai dari upaya ini (misalnya, karena tidak dapat melepaskan diri secara mental dari pekerjaan di luar jam kerja) dapat menyebabkan kelelahan, masalah tidur, dan pada akhirnya berdampak negatif pada kesehatan dan kinerja, yang dapat memicu niat turnover. Model ini menekankan pentingnya detasemen psikologis dari pekerjaan untuk memungkinkan pemulihan sumber daya.

Kheng et al. (2024) menyatakan bahwa workload memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap turnover intention, dengan kontribusi sebesar 62,4%. Penelitian lain juga menemukan hubungan positif dan signifikan antara beban kerja dan niat turnover, di mana beban kerja yang lebih tinggi menyebabkan niat turnover yang lebih tinggi. Beban kerja juga dapat memengaruhi niat turnover secara tidak langsung melalui kepuasan kerja dan burnout. Namun, ada temuan menarik dari penelitian pada barista Gen Z (2025) yang menunjukkan hubungan negatif dan signifikan antara beban kerja dan niat turnover secara individual; artinya, beban kerja yang tinggi justru membuat Gen Z cenderung bertahan di tempat kerja. Hal ini dijelaskan oleh karakteristik unik Gen Z yang adaptif terhadap tantangan dan kondisi pasar kerja yang kompetitif. Meskipun demikian, secara kolektif dengan persepsi kompensasi yang rendah, beban kerja tinggi tetap meningkatkan niat turnover.

Kelima variabel di atas saling terkait dalam memengaruhi tingkat niat turnover pada generasi Milenial dan Gen Z. Faktor-faktor seperti ketidakseimbangan kehidupan kerja, kurangnya kepuasan kerja, sistem reward yang tidak adil, stres berlebih, dan beban kerja tinggi merupakan penyebab utama dari tingginya turnover pada generasi muda ini.

2.1.4 Karakteristik Generasi Milenial dan Generasi Z dalam Konteks Kerja

Pemahaman mendalam tentang karakteristik Generasi Milenial dan Generasi Z sangat penting dalam menganalisis fenomena turnover, mengingat perbedaan nilai, ekspektasi, dan perilaku mereka di tempat kerja.

a. Generasi Milenial Generasi Milenial, atau dikenal juga sebagai Generasi Y, adalah individu yang lahir antara tahun 1981-1994. Mereka tumbuh dalam periode perkembangan teknologi dan jejaring sosial yang pesat, yang membentuk pola pikir dan cara mereka berinteraksi dengan dunia. Ciri-ciri utama Generasi Milenial meliputi rasa percaya diri yang tinggi, optimisme, ekspresif, menyukai kebebasan, dan menyukai tantangan. Mereka terbuka terhadap hal-hal baru dan berani menampilkan perbedaan dalam diri mereka.

Dalam konteks kerja, Generasi Milenial menyukai suasana yang santai, mampu menyelesaikan banyak tugas sekaligus (multitasking), dan bersedia menerima kritik sebagai bentuk apresiasi atas pekerjaan mereka. Namun, di sisi lain, generasi ini juga memiliki kekurangan seperti mudah bosan dan kurang loyalitas dalam bekerja. Sukoco dkk (2020) menjelaskan bahwa pengalaman masa kecil mereka dengan perkembangan teknologi dan orang tua yang mendorong kepercayaan diri serta kreativitas, membuat mereka mudah merasa bosan ketika dihadapkan pada pekerjaan yang kurang menantang, cenderung monoton, atau kurangnya apresiasi atas kontribusi yang diberikan. Generasi Milenial memiliki harapan besar pada perusahaan, dan ketika terdapat ketidakcocokan antara harapan dan realitas, mereka cenderung memilih untuk berpindah-pindah tempat kerja.

b. Generasi Z Generasi Z merupakan individu yang lahir pada tahun 1995 hingga 2010. Mereka sering disebut sebagai "iGeneration" karena dilahirkan pada era perkembangan teknologi dan internet yang telah mendunia, yang secara

signifikan memengaruhi pola pikir dan cara mereka bekerja. Generasi Z adalah generasi termuda yang baru saja bergabung dengan pasar tenaga kerja.

Sama halnya dengan Generasi Milenial, Generasi Z juga merupakan individu yang dapat menyelesaikan banyak tugas sekaligus (multitasking). Mereka terbiasa dengan dunia digital sejak kecil, sehingga segala sesuatu yang mereka lakukan selalu berhubungan dengan dunia maya. Perbedaan utama Generasi Z dari generasi sebelumnya adalah penguasaan informasi dan teknologi yang lebih mendalam, yang memengaruhi nilai, pandangan, dan tujuan hidup mereka.

Dalam dunia kerja, Generasi Z menyukai suasana yang fleksibel, berasas kekeluargaan, dan lebih senang bekerja dalam tim daripada bekerja sendiri. Mereka memiliki pola pikir yang lebih terbuka terhadap perubahan atau inovasi untuk mengembangkan hal-hal baru. Namun, sebagian pandangan menyatakan bahwa dalam penyelesaian masalah, Generasi Z cenderung lebih individualis dan kurang peduli dengan kondisi sekitar.

Penelitian terbaru (2025) menunjukkan bahwa Generasi Z melaporkan tingkat stres kerja yang lebih tinggi dibandingkan Milenial, dan juga memiliki niat turnover yang sedikit lebih tinggi. Hal ini mungkin berkaitan dengan penyesuaian mereka terhadap tuntutan pekerjaan yang meningkat, tekanan teknologi, dan harapan yang lebih tinggi akan keseimbangan kerja-hidup. Mereka memprioritaskan keseimbangan kerja-hidup, lingkungan yang mendukung kesejahteraan pribadi, dan peluang pertumbuhan profesional. Selain gaji, peluang pertumbuhan karier dan lingkungan kerja yang positif adalah alasan utama bagi Gen Z untuk bertahan di organisasi. Fenomena "side hustles" juga semakin umum di kalangan Gen Z karena tekanan finansial yang meningkat.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tinjauan penelitian terdahulu berfungsi untuk menempatkan penelitian ini dalam konteks literatur yang ada, mengidentifikasi celah penelitian, dan mendukung pengembangan hipotesis. Beberapa studi relevan yang dipublikasikan antara tahun 2020-2024 memberikan landasan empiris yang kuat:

Tabel 2 2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
Aulia Putri Astari, Irne Lestiani dan Netania Emilisa (2023)	Pengaruh Peran Emotional Blackmail, Incentives and Reward, dan Job Satisfaction terhadap Tingkat Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z di Era Digital	Emotional Blackmail (X1), Incentive and Rewarding (X2), Job Satisfaction (Z), Turnover Intention (Y)	Emotional Blackmail memiliki pengaruh negatif terhadap Job Satisfaction. Insentif dan Reward memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction. Job Satisfaction ditemukan memiliki pengaruh negatif terhadap Turnover Intention.
Muhamad Hilman Maulana (2022)	Dari Persepsi Organizational Justice Hingga Pengaruh Job Satisfaction dan Job Stress Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z	Organizational Justice (X1), Burnout (X2), Job Satisfaction (X3), Job Stress (X4), Turnover Intention (Y)	Generasi Milenial lebih banyak bekerja. Generasi Z cukup sedikit bekerja. Organizational Justice berpengaruh terhadap Burnout. Burnout berpengaruh terhadap Job Satisfaction. Ketiga hal tersebut sangat berpengaruh terhadap Turnover Intention.
Ellisa Wahyuningrum dan Ryan Basith Fasih Khan (2023)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai	Stres Kerja (X), Turnover Intention (Y), Kepuasan Kerja (Z)	Hasil uji menunjukkan bila antara stres kerja dan turnover intention memuat

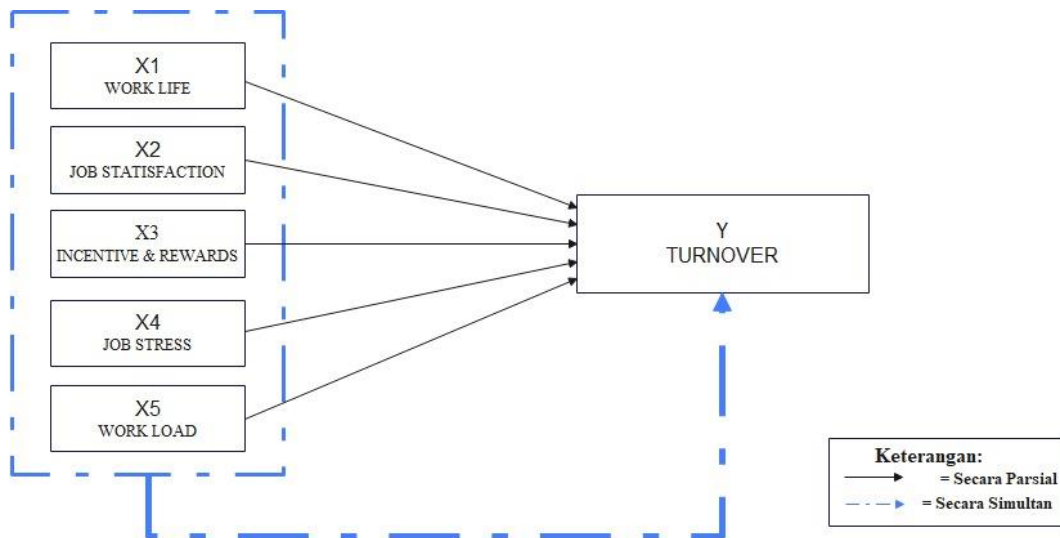
Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
	Mediasi Pada Generasi Z Di DKI Jakarta		pengaruh positif dan signifikan, sementara stres kerja pada kepuasan kerja menghadirkan pengaruh negatif signifikan.
Agung Priyono dan Sunny Tampubolon (2023)	Pengaruh Job Insecurity dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention (Studi Kasus pada Karyawan Milenial dan Gen Z di Bank BJB Cabang Daan Mogot)	Job Insecurity (X1), Beban Kerja (X2), Turnover Intention (Y)	Jumlah pergantian karyawan cukup tinggi (rata-rata 83%) di kalangan Milenial dan Gen Z (<40 tahun). Job Insecurity berpengaruh positif terhadap turnover. Apabila Job Insecurity meningkat maka turnover juga akan naik.
Elza Kusumawati, Diah Sofiah, dan Yanto Prasetyo (2021)	Keterikatan Kerja dan Tingkat Turnover Intention pada Karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z	Keterikatan Kerja (X), Turnover Intention (Y)	Keterikatan kerja tidak memiliki perbedaan signifikan antara Gen Y dan Gen Z. Tingkat turnover intention antar kedua generasi memiliki perbedaan signifikan, dengan Gen Z cenderung memiliki tingkat turnover intention yang lebih tinggi dibandingkan Gen

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
			Milenial di PT. P Surabaya.
Dzakia Nadaa Qonita dan Ni Wayan Sukmawati Pupitadewi (2022)	Hubungan Quarter Life Crisis Dengan Turnover Intention Pada Generasi Milenial Kota Surabaya	Quarterlife Crisis (X), Turnover Intention (Y)	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan kuat antara Quarter Life Crisis dan Turnover Intention dengan arah hubungan positif, yang berarti kedua variabel memiliki arah yang sama. Tingginya variabel Quarter Life Crisis yang dialami subjek akan diikuti pula dengan tingginya Turnover Intention yang akan dialami.

Sumber : Olahan data dari penulis

Penelitian-penelitian terdahulu ini secara kolektif menguatkan hubungan antara variabel-variabel yang diusulkan dalam studi ini dengan niat turnover, khususnya dalam konteks Generasi Z dan Milenial. Studi-studi ini memberikan dukungan empiris terhadap hipotesis yang akan dikembangkan, sekaligus menyoroti pentingnya mempertimbangkan karakteristik generasi dalam menganalisis fenomena turnover.

2.3 Model Konseptual Penelitian



Gambar 2. 1 Model Konseptual “ Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Turnover Pada Pekerja Generasi Z dan Generasi Milenial di Kota Blitar”

Sumber : Data olahan penulis (2025)

Model ini menunjukkan lima variabel independen — work-life balance (X1), kepuasan kerja (X2), insentif dan rewarding (X3), stres kerja (X4), dan beban kerja (X5) — yang diasumsikan memengaruhi turnover intention (Y). Selain itu, hipotesis ke-6 (H6) bertujuan mengidentifikasi variabel mana yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap turnover intention. Kerangka ini memungkinkan pemeriksaan simultan dari berbagai faktor yang kompleks yang berkontribusi pada keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara yang dimaksudkan untuk menjawab permasalahan penelitian. Menurut Sugiyono (2017: 63), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Jawaban ini bersifat sementara karena baru didasarkan pada teori yang relevan dan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis sementara dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 (H1): Pengaruh Work-Life Balance terhadap Turnover

H0: Work life (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover (Y) pada karyawan Generasi Z dan Milenial.

Ha: Work life (X1) berpengaruh signifikan terhadap turnover (Y) pada karyawan Generasi Z dan Milenial.

Justifikasi teoritis untuk hipotesis ini berasal dari pemahaman bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi merupakan kebutuhan fundamental bagi karyawan modern, terutama Generasi Z dan Milenial yang sangat menghargai fleksibilitas dan waktu untuk diri sendiri. Ketika keseimbangan ini terganggu, individu cenderung mengalami stres, kelelahan, dan penurunan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memicu niat untuk mencari pekerjaan lain yang lebih mendukung keseimbangan tersebut. Hasil dari jurnal Chyntia Rahma Wandasari dan Cholicul Hadi (2023) menyatakan bahwa Work-life balance memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention, dengan kecerdasan emosional sebagai moderator yang memperkuat hubungan tersebut. Meskipun beberapa studi menunjukkan pengaruh tidak langsung atau tidak signifikan secara langsung, konsensus umum dalam literatur mengindikasikan bahwa WLB yang buruk adalah pemicu turnover.

2. Hipotesis 2 (H2): Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover

H0: Kepuasan kerja (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover (Y) pada karyawan Generasi Z dan Milenial.

Ha: Kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap turnover (Y) pada karyawan Generasi Z dan Milenial.

Hipotesis ini didasarkan pada prinsip dasar manajemen sumber daya manusia bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih loyal dan memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan individu terpenuhi dalam berbagai aspek pekerjaan, termasuk gaji, hubungan sosial, dan peluang pengembangan. Ketika harapan ini tidak terpenuhi, ketidakpuasan akan meningkat,

yang secara langsung berkorelasi dengan niat turnover. Hasil dari jurnal Derick (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Turnover Intention, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah niat untuk turnover. Penelitian lain juga secara konsisten menemukan hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan niat turnover.

3. Hipotesis 3 (H3): Pengaruh Insentif dan Rewarding terhadap Turnover

H0: Insentif dan rewarding (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover (Y) pada karyawan Generasi Z dan Milenial.

Ha: Insentif dan rewarding (X3) berpengaruh signifikan terhadap turnover (Y) pada karyawan Generasi Z dan Milenial.

Hipotesis ini berakar pada teori insentif dan ekuitas, yang menyatakan bahwa imbalan yang adil dan relevan memotivasi karyawan dan meningkatkan keinginan mereka untuk bertahan. Generasi Z dan Milenial sangat responsif terhadap sistem penghargaan yang transparan dan disesuaikan dengan kontribusi individu. Persepsi ketidakadilan dalam sistem penghargaan dapat memicu demotivasi dan niat untuk resign. Hasil penelitian Christyna Eka Oktavia (2024) menunjukkan bahwa Reward memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja, yang secara tidak langsung dapat menurunkan turnover intention. Studi terbaru juga mengkonfirmasi bahwa kompensasi yang kompetitif, tunjangan, pengakuan, dan peluang pengembangan karier sangat penting untuk menarik dan mempertahankan Generasi Z dan Milenial.

4. Hipotesis 4 (H4): Pengaruh Stres Kerja terhadap Turnover

H0: Stres kerja (X4) tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover (Y) pada karyawan Generasi Z dan Milenial.

Ha: Stres kerja (X4) berpengaruh signifikan terhadap turnover (Y) pada karyawan Generasi Z dan Milenial.

Hipotesis ini didukung oleh Job Demands-Resources (JD-R) Model dan Transactional Model of Stress and Coping, yang menjelaskan bahwa stres muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu dan sumber daya yang

tersedia tidak memadai. Stres kerja yang kronis dapat menyebabkan burnout dan kelelahan emosional, yang merupakan pemicu kuat niat turnover. Generasi Z, khususnya, dilaporkan lebih rentan terhadap stres kerja. Hasil penelitian Siska Ayudia Adiyanti dan Raden Minda Kusumah (2023) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap turnover intention. Ferdinandus et al. (2025) lebih lanjut menemukan bahwa stres kerja bertindak sebagai mediator antara beban kerja dan niat turnover, menegaskan peran sentral stres dalam keputusan karyawan untuk keluar.

5. Hipotesis 5 (H5): Pengaruh Beban Kerja terhadap Turnover

H0: Beban kerja (X5) tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover (Y) pada karyawan Generasi Z dan Milenial.

Ha: Beban kerja (X5) berpengaruh signifikan terhadap turnover (Y) pada karyawan Generasi Z dan Milenial.

Hipotesis ini didasarkan pada premis bahwa beban kerja yang tidak proporsional atau berlebihan dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental, menurunkan kepuasan kerja, dan meningkatkan risiko burnout, yang semuanya berkontribusi pada niat turnover. Effort-Recovery Model menjelaskan bahwa kurangnya pemulihan dari beban kerja yang tinggi menyebabkan penipisan sumber daya, yang dapat memicu niat untuk meninggalkan pekerjaan. Hasil dari penelitian Bryan Kaymanage Kheng, Devin Alexander, dan Rizky Wijaya (2024) menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention dengan kontribusi sebesar 62.4%. Meskipun ada temuan yang menunjukkan bahwa beban kerja tinggi kadang membuat Gen Z bertahan karena kondisi pasar kerja, secara umum, beban kerja berlebihan adalah pemicu turnover.

6. Hipotesis 6 (H6): Variabel Paling Dominan Mempengaruhi Turnover

Di antara kelima variabel independen (work-life balance, kepuasan kerja, insentif dan rewarding, stres kerja, serta beban kerja), stres kerja merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z dan Milenial.

Hipotesis ini didasarkan pada observasi dari berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa stres kerja seringkali menjadi faktor pemicu utama yang mengarah pada burnout dan, pada gilirannya, niat untuk meninggalkan pekerjaan, terutama bagi generasi muda yang mungkin memiliki toleransi yang berbeda terhadap tekanan kerja. Hasil dari Steven Wahyudi dan Mohammad Agung Saryatno (2024) menyatakan bahwa Stres kerja ditemukan sebagai faktor dominan yang memengaruhi turnover intention dibandingkan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan stres kerja yang efektif adalah kunci untuk strategi retensi karyawan.