

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI *TURNOVER INTENTION* PADA KARYAWAN GEN Z: *SEBUAH SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*

Alifia Dwi Naila Putri¹, Ilmi Amalia²

Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia^{1,2}

e-mail: alifiaaputri25@gmail.com¹, ilmi.amalia@uinjkt.ac.id²

ABSTRAK

Fenomena meningkatnya *turnover intention* pada karyawan Generasi Z menjadi perhatian penting bagi organisasi modern. Generasi ini dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan kerja-kehidupan dan peluang pengembangan karier. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Data diperoleh dari 2.810 artikel di Google Scholar dengan kriteria inklusi artikel berbahasa Indonesia atau Inggris, berfokus pada *turnover intention* sebagai variabel dependen, dan dipublikasikan antara tahun 2015–2025. Sebanyak 12 artikel relevan dianalisis menggunakan pedoman PRISMA. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* meliputi *career development*, *work-life balance*, *workload*, *burnout*, kompensasi, *organizational commitment*, dan *job engagement*. Secara umum, *career development* dan *work-life balance* menjadi determinan utama dalam menurunkan niat pindah kerja, sedangkan beban kerja berlebih dan stres kerja meningkatkan kecenderungan tersebut. Kesimpulannya, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, mendukung kesejahteraan, dan memberikan kesempatan pengembangan karier agar dapat menekan tingkat *turnover intention* di kalangan Generasi Z.

Kata Kunci: *Turnover intention, Generasi Z, career development, work-life balance, systematic literature review*

ABSTRACT

The increasing turnover intention among Generation Z employees has become a significant concern for modern organizations. This generation values work-life balance and career development opportunities more than previous cohorts. This study aims to identify and analyze the factors influencing turnover intention among Generation Z employees using a Systematic Literature Review (SLR) approach. Data were obtained from 2,810 articles indexed in Google Scholar, limited to studies published between 2015–2025 that examined turnover intention as a dependent variable in Indonesian or English. Twelve eligible articles were analyzed following PRISMA guidelines. The findings reveal that factors affecting turnover intention include career development, work-life balance, workload, burnout, compensation, organizational commitment, and job engagement. Overall, career development and work-life balance were the most influential factors reducing turnover intention, whereas excessive workload and job stress increased it. The study concludes that organizations should foster adaptive work environments that promote employee well-being and offer career growth opportunities to reduce turnover intention among Generation Z employees.

Keywords: *Turnover intention, Generation Z, career development, work-life balance, systematic literature review*

PENDAHULUAN

Dinamika dunia kerja kontemporer saat ini sedang mengalami pergeseran paradigma yang signifikan, terutama dengan kehadiran angkatan kerja baru yang dikenal sebagai Generasi

Z. Berbagai laporan bisnis terkemuka menyoroti fenomena menarik di mana mayoritas profesional muda dari generasi ini menyatakan kesediaan mereka untuk meninggalkan pekerjaan mapan demi mencari lingkungan kerja yang lebih selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka. Fenomena berhenti bekerja secara massal atau yang sering disebut sebagai *the great resignation* menjadi sangat lumrah terjadi di kalangan kelompok demografis ini. Dibandingkan dengan generasi pendahulunya, Generasi Z memiliki kecenderungan yang jauh lebih besar untuk berpindah-pindah tempat kerja dalam waktu singkat (Zahari & Puteh, 2023). Hal ini didasari oleh karakteristik unik mereka yang masih dalam fase pencarian jati diri dan berusaha keras memahami keinginan profesional mereka. Bagi mereka, pekerjaan bukan sekadar sarana mencari nafkah, melainkan sebuah ekstensi dari identitas diri, sehingga ketidaksesuaian antara nilai pribadi dan budaya perusahaan menjadi pemicu utama keputusan mereka untuk mundur dari peran yang sedang dijalani.

Fenomena perpindahan kerja yang marak terjadi ini dalam kajian manajemen sumber daya manusia dikenal sebagai intensi berpindah pekerjaan atau *turnover intention*. Konsep ini didefinisikan sebagai hasil evaluasi kognitif seorang individu mengenai keberlanjutan hubungannya dengan perusahaan tempat ia bekerja, namun belum dimanifestasikan dalam tindakan nyata berupa pengunduran diri (Asih, 2021; Gani et al., 2022; Perdana & Suryosukmono, 2024). Artinya, keinginan atau niat ini merupakan sebuah proses psikologis yang mendahului tindakan berhenti, di mana karyawan mulai menimbang opsi untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela. Niat ini muncul sebagai bentuk respons terhadap kondisi kerja yang dirasa tidak lagi memuaskan atau tidak sejalan dengan harapan, sehingga mendorong individu untuk mencari peluang di tempat lain sesuai dengan preferensi pribadinya. Sebagai sebuah prekursor perilaku, niat ini menjadi indikator vital bagi perusahaan untuk memprediksi potensi kehilangan talenta terbaik mereka. Memahami bahwa *turnover intention* adalah sebuah proses mental memberikan peluang bagi manajemen untuk melakukan intervensi sebelum karyawan benar-benar memutuskan hubungan kerja secara formal (Sumarita & Muzakki, 2023; Wei et al., 2025).

Secara teoritis, konsep *turnover intention* ini sangat kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai variabel yang saling berkaitan. Para ahli mengklasifikasikan faktor-faktor pendorong tersebut ke dalam dua kategori utama, yaitu faktor individual dan faktor lingkungan. Faktor individual mencakup aspek demografis yang melekat pada diri karyawan, seperti usia, jenis kelamin, masa kerja atau tenur, serta status pernikahan. Generasi muda dengan masa kerja yang singkat cenderung memiliki tingkat mobilitas yang lebih tinggi. Sementara itu, faktor lingkungan berkaitan erat dengan aspek operasional di tempat kerja, termasuk kejelasan prospek karir, beban kerja yang ditanggung, serta ketersediaan kesempatan untuk promosi jabatan. Teori mengenai hal ini terus berkembang seiring waktu, di mana kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasi, baik secara sukarela maupun terpaksa, tidak hanya dipicu oleh ketidaksukaan terhadap pekerjaan itu sendiri (Hadi et al., 2020; Jailani et al., 2025). Adanya alternatif pekerjaan lain yang menawarkan benefit lebih menarik di pasar tenaga kerja juga menjadi stimulus eksternal yang kuat dalam memengaruhi keputusan seseorang.

Studi mendalam mengenai perilaku organisasi mengungkapkan bahwa akar dari *turnover intention* bermula dari benih ketidakpuasan individu terhadap pekerjaannya. Ketidakpuasan ini kemudian berevolusi secara linier menjadi niat kuat untuk berganti pekerjaan. Proses ini dimulai dari perasaan tidak nyaman, evaluasi terhadap kondisi saat ini, hingga akhirnya pengambilan keputusan untuk merealisasikan niat tersebut. Salah satu pemicu utama ketidakpuasan ini adalah persepsi karyawan terhadap pengembangan profesional mereka. Karyawan modern, khususnya talenta muda, memiliki aspirasi yang tinggi agar prospek karir mereka di dalam organisasi dapat terus berkembang secara dinamis. Jika mereka

merasa terjebak dalam stagnasi tanpa arah yang jelas, kepuasan kerja akan menurun drastis. Sebaliknya, karyawan yang merasa puas dengan jalur pengembangan karir yang ditawarkan cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat dan kemungkinan yang lebih kecil untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, program pengembangan karir memegang peranan mediasi yang krusial dalam menekan laju pergantian karyawan di suatu perusahaan.

Selain aspek pengembangan karir, isu keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan atau *work-life balance* telah menjadi tuntutan mutlak bagi tenaga kerja modern. Berdasarkan survei terbaru yang menyoroti ribuan responden muda, hampir seluruh partisipan menyatakan bahwa keseimbangan hidup adalah kebutuhan primer yang wajib dipenuhi oleh pemberi kerja. Bagi Generasi Z, bekerja berlebihan yang mengorbankan kesehatan mental dan kehidupan sosial bukan lagi sebuah kebanggaan, melainkan tanda lingkungan kerja yang toksik atau *toxic*. Keseimbangan kehidupan kerja yang terjaga dengan baik terbukti secara signifikan memengaruhi perilaku positif, kesejahteraan psikologis, sikap kerja, dan efektivitas karyawan secara keseluruhan. Sayangnya, fakta di lapangan menunjukkan masih banyak perusahaan yang gagal merealisasikan konsep ini, menciptakan kesenjangan antara harapan ideal karyawan dengan realitas beban kerja yang mereka hadapi. Ketimpangan ini menjadi katalisator kuat yang mendorong tingginya angka niat keluar, karena karyawan merasa kesejahteraan holistik mereka tidak menjadi prioritas bagi organisasi tempat mereka mengabdikan diri.

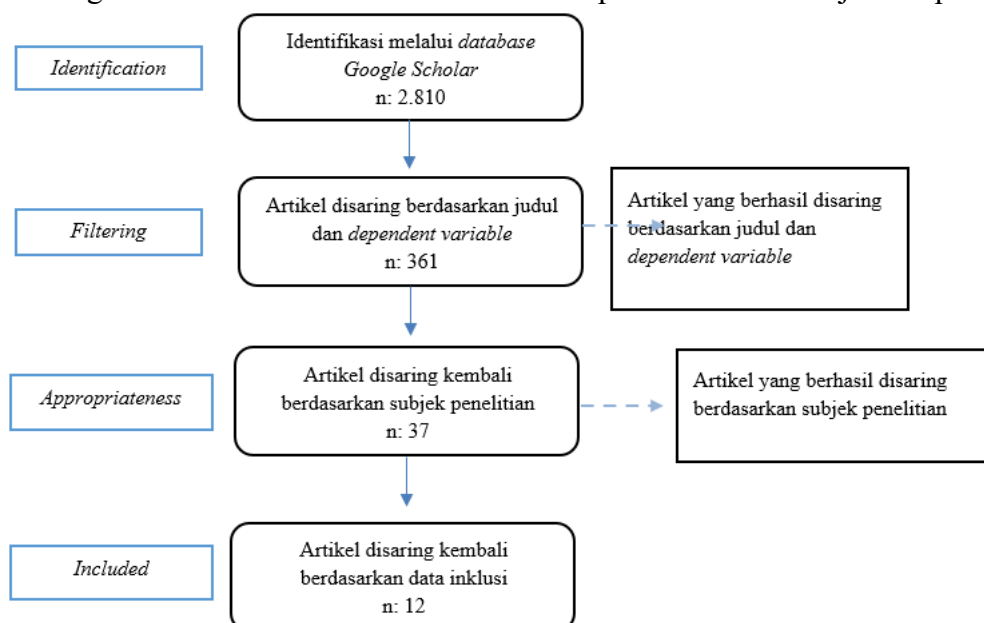
Dinamika demografis, khususnya status pernikahan, juga memberikan nuansa tersendiri dalam analisis *turnover intention*. Secara umum, karyawan yang belum berkeluarga atau berstatus lajang memiliki tingkat kecenderungan yang lebih tinggi untuk berpindah pekerjaan dibandingkan rekan mereka yang sudah menikah. Hal ini logis mengingat karyawan yang sudah menikah memikul tanggung jawab finansial dan sosial yang lebih besar untuk menghidupi keluarga, sehingga mereka cenderung memprioritaskan stabilitas pendapatan dan keamanan kerja. Mereka akan berpikir dua kali sebelum mengambil risiko meninggalkan pekerjaan yang sudah mapan. Sebaliknya, karyawan lajang, yang mayoritas merupakan representasi dari angkatan kerja pemula atau Generasi Z, memiliki fleksibilitas dan toleransi risiko yang lebih tinggi untuk mengeksplorasi peluang baru. Namun, generalisasi ini tidak serta merta berlaku mutlak tanpa melihat konteks lain seperti kepuasan kerja dan lingkungan organisasi. Interaksi antara status pernikahan, tanggung jawab keluarga, dan kepuasan kerja membentuk pola retensi yang unik di setiap individu dalam organisasi.

Meskipun penelitian mengenai intensi berpindah kerja sudah banyak dilakukan, khususnya yang menyoroti Generasi Z, masih terdapat celah penelitian atau *research gap* yang perlu dieksplorasi lebih mendalam. Kebanyakan studi yang ada cenderung membahas faktor umum tanpa menguraikan secara detail karakteristik unik generasi ini, seperti ketergantungan mereka yang tinggi pada teknologi digital dan kebutuhan akan fleksibilitas kerja yang ekstrem. Selain itu, aspek spesifik seperti pengaruh demografi dalam konteks lingkungan organisasi tertentu juga belum banyak terduga secara komprehensif. Masih menjadi pertanyaan besar apakah faktor-faktor konvensional benar-benar dominan dalam memengaruhi keputusan mereka, atau ada variabel psikologis baru yang lebih relevan. Oleh karena itu, penelitian ini hadir dengan menggunakan pendekatan *systematic literature review* untuk menyatukan berbagai faktor resiliensi dan konstruk psikologis dari berbagai sumber terpercaya. Tujuannya adalah melakukan eksplorasi komprehensif untuk membedah anatomi *turnover intention* pada generasi ini, sehingga dapat memberikan wawasan baru yang inovatif bagi strategi retensi sumber daya manusia di era modern.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan *systematic literature review* sebagai metode penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan, mengidentifikasi dan menganalisis secara kritis studi-studi penelitian terdahulu. Tujuannya untuk meninjau poin-poin kritis dari pengetahuan terkini tentang suatu topik terkait pertanyaan penelitian guna mengidentifikasi area yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Penelitian ini menggunakan kata kunci “*turnover intention*” “*employee*” and “*generation Z*”. Sumber data penelitian diperoleh melalui basis data *Google Scholar* yang memuat beragam jenis penelitian. Literatur terpilih pada penelitian ini yaitu artikel dengan kategori *open access* atau dapat di akses secara umum. Artikel yang berhasil lolos kriteria inklusi dan memiliki relevansi terhadap pembahasan penelitian selanjutnya dilakukan penulisan hasil temuan penelitian. PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) dipilih peneliti sebagai pengembangan pedoman penulisan hasil penelitian.

Proses dan rangkaian seleksi literatur PRISMA dalam penelitian ini ditunjukkan pada **Bagian**



Gambar 1. PRISMA flow chart diagram

Peneliti kemudian menyaring data dari literatur yang sesuai dengan kriteria inklusi yang telah ditentukan. Proses inklusi data bertujuan agar peneliti mendapatkan literatur yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan sebagai salah satu upaya penilaian resiko bias dalam penelitian ini.

Tabel 1. Kriteria Inklusi

Kriteria	Keterangan
Topik Utama	<i>Turnover intention</i> sebagai <i>dependent variable</i>
Jenis Penelitian	Artikel penelitian nasional dan internasional menggunakan metode kuantitatif, kualitatif, dan metode campuran yang terbuka untuk umum (<i>open access</i>)
Subjek Penelitian	Karyawan swasta usia dewasa muda atau generasi Z
Rentang Tahun	Artikel penelitian yang dipublikasi pada rentang tahun 2015-2025
Bahasa	Artikel penelitian yang ditulis menggunakan bahasa Indonesia dan/atau bahasa Inggris

Adapun literatur yang telah didapatkan disaring menggunakan panduan PICO (Population, Intervention, Comparison, Outcomes) sebagaimana yang digunakan dalam penelitian Piñeiro-Cossio.

Tabel 2. Panduan PICO

PICO	Keterangan
Population	Karyawan swasta, generasi Z, employee, generation Z
Intervention	Kantor
Comparison	Penelitian ini tidak memasukkan kelompok pembandingan
Outcome	<i>Turnover intention</i> , niat berpindah kerja

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan pencarian kata kunci yang telah ditentukan sebelumnya melalui basis data *Google Scholar* terdapat 2,810 artikel penelitian. Penyaringan awal dilakukan untuk memisahkan judul penelitian dengan penelitian lain yang tidak relevan termasuk dengan memisahkan penelitian *turnover intention* yang terduplikasi. Langkah berikutnya dilakukan kembali penyaringan artikel dengan memilih artikel penelitian *turnover intention* sebagai *dependent variable* dan ditemukan 361 artikel yang sesuai dengan kriteria pada tahapan ini. Selanjutnya, artikel disaring kembali dengan mempertimbangkan subjek penelitian yang kemudian menghasilkan 37 artikel jurnal. Kemudian, penyaringan dilakukan dengan kriteria inklusi yang telah ditetapkan, sehingga tersisa 12 artikel yang akan dianalisis dalam penelitian ini.

Tabel 3. Faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*

No.	Judul	Penulis	Ringkasan	Hasil Temuan
1	<i>Turnover intention: A Systematic Literature Review (SLR)</i>	Hanindya Febrianti, Nuri Herachwati (2024)	Penelitian ini merupakan Systematic Literature Review (SLR). Fokus utamanya adalah menemukan faktor-faktor penyebab turnover, serta variabel mediasi dan moderasi yang mempengaruhi hubungan antara faktor penyebab dan keputusan karyawan untuk keluar. Penulis melakukan pencarian dan penyaringan artikel dari database Scopus periode 2019–2023, kemudian melakukan analisis mendalam terhadap 30 jurnal terpilih menggunakan metode PRISMA.	<i>Turnover intention</i> dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal: Kompensasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi & lingkungan kerja. Faktor internal: Gender, work-family conflict, dan ketidakseimbangan peran kerja dan keluarga. Variabel mediasi mampu. Variabel mediasi mampu menurunkan <i>turnover intention</i> , sedangkan variabel moderasi memperlemah niat keluar jika kondisi tersebut positif.
2	The Effect of Career	Putri Azzahra	Penelitian ini berfokus pada hubungan antara	<i>Career development</i> berpengaruh positif



- | | | | | |
|---|--|--|--|---|
| | <i>development and Work Life Balance Toward Intention to Stay on Generation Z in Bandung Raya</i> | Febriyanti, Fetty Poerwita Sary (2024) | pengembangan karier (<i>career development</i>) dan keseimbangan kehidupan kerja (<i>work-life balance</i>) terhadap intention to stay. Sampel terdiri dari 150 responden yang bekerja di wilayah Bandung Raya. Analisis data: SEM-PLS (Structural Equation Modeling – Partial Least Squares) menggunakan software SmartPLS 4.0. | terhadap intention to stay dengan nilai koefisien jalur 0.583 dengan p-value 0.000. <i>Work-life balance</i> juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap intention to stay dengan nilai koefisien jalur 0.917, dengan p-value 0.031. <i>Career development</i> adalah faktor yang paling kuat memengaruhi niat Gen Z untuk tetap bekerja. <i>Work-life balance</i> juga berperan penting meskipun pengaruhnya lebih rendah dibandingkan pengembangan karier. |
| 3 | Fenomena <i>turnover intention</i> pada Generasi Z dalam revolusi industri 5.0 | Frendy Wibowo, Eny Susilowati, Adi Andika Setiyawan (2024) | Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi <i>turnover intention</i> (niat berpindah kerja) pada karyawan Generasi Z. Sampel terdiri dari 100 responden karyawan generasi Z di Surakarta. Penelitian ini memanfaatkan pendekatan kuantitatif serta analisis datanya memakai analisis regresi berganda. | Kepemimpinan Transformatif Berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Koefisien regresi: -0.273 Sig. = 0.000. <i>Work-life balance</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Koefisien regresi: -0.138 Sig. = 0.000. Job Stress Berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Koefisien regresi: +0.192 Sig. = 0.000. |
| 4 | <i>Turnover intention Among Generation Z Employees: The Mediating Role of Burnout in the Relationship Between Workload</i> | Tuntas Subagyo, Taufiq Nur Muftiyanto, Windarko (2024) | Meneliti pengaruh workload (beban kerja) terhadap <i>turnover intention</i> (niat keluar kerja) pada karyawan Generasi Z, dengan burnout sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dan Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner kepada karyawan Gen Z dari berbagai sektor | Workload berpengaruh positif dan signifikan terhadap Burnout. Burnout berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> Workload berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> . Workload terhadap <i>Turnover intention</i> melalui mediasi Burnout signifikan. |

			industri. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM-PLS) dengan aplikasi SmartPLS 4.0.	
5	Effect of Green <i>Work-life balance</i> and <i>Career development</i> on <i>Turnover intention</i> with Employee Engagement as a Mediating Variable	Nabillah Agnes Safirah, Aslam Mei Nur Widigdo (2025)	Fokus penelitian ini yaitu pengaruh green <i>work-life balance</i> (GWLB) dan <i>career development</i> terhadap <i>turnover intention</i> , dengan employee engagement sebagai variabel mediasi, pada karyawan Generasi Z di sektor ritel Jakarta. Sampel sebanyak 140 responden dan analisis data menggunakan SEM-PLS (SmartPLS 4.0).	GWLB berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> GWLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement <i>Career development</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement Employee Engagement berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> .. Mediasi juga berfungsi negatif signifikan.
6	Influence of <i>Work-life balance</i> , <i>Career development</i> , and Compensation on Generation Z's <i>Turnover intentions</i> in Surabaya	Savira Vagantree Virginia, Ika Korika Swasti (2025)	Menganalisis pengaruh <i>work-life balance</i> , <i>career development</i> , dan compensation terhadap <i>turnover intention</i> . Sebanyak 100 responden Generasi Z (usia 18–26 tahun) yang bekerja di berbagai sektor di Surabaya. Analisis menggunakan SEM-PLS (SmartPLS 3.0).	<i>Work-life balance</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> <i>Career development</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> Compensation berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> . Faktor <i>career development</i> dan compensation memiliki pengaruh paling kuat.
7	The effect of overtime, job stress, and workload on <i>turnover intention</i>	Achmad Junaidia, Eko Sasonoa, Wanuri Wanuria, dan Dian Wahyu Emiyatia (2020)	Meneliti pengaruh lembur (overtime), stres kerja (job stress), dan beban kerja (workload) terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan di PT. Ungaran Sari Garment, Semarang. Sebanyak 85 karyawan dari total populasi 540	Overtime berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> Job Stress berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> . Workload berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> .



			orang, menggunakan purposive sampling.	Variabel paling dominan: <i>Job stress</i> .
8	The Effect Of Job satisfaction And Organizational Commitment On Turnover intention With Person Organization Fit As Moderator Variable	Eko Nur Pratama, Emi Suwarni, Maidiana Astuti Handayani (2022)	Fokus penelitian ini meneliti pengaruh <i>job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i> terhadap <i>turnover intention</i> , dengan <i>person-organization fit</i> sebagai variabel moderasi. Sampel berjumlah 123 karyawan dengan data valid sebanyak 109 responden. Adapun analisis menggunakan regresi linier berganda dan Moderated Regression Analysis (MRA) via SPSS.	<i>Job satisfaction</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> . Organizational Commitment berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> . Person-Organization Fit tidak memoderasi hubungan <i>job satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i> . Person-Organization Fit memoderasi signifikan hubungan <i>organizational commitment</i> terhadap <i>turnover intention</i> .
9	Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees	Diani Lestaria, Meily Margaretha (2021)	Fokus Penelitian: Meneliti pengaruh <i>work-life balance</i> (WLB) terhadap <i>job engagement</i> (JE) dan <i>turnover intention</i> (TOI) pada karyawan. Sampel berjumlah 190 responden dari berbagai bidang pekerjaan di Kota Bandung.	<i>Work-life balance</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Job engagement</i> . WLB berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> . Artinya, semakin baik <i>work-life balance</i> , semakin rendah niat karyawan untuk keluar kerja.
10	The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turn over intention	Omar Aburummana, Ahmad Salleha, Khatijah Omara and Mohammad Abadi (2020)	Menganalisis pengaruh (HRM practices) yang meliputi kompensasi, penilaian kinerja, promosi, serta pelatihan & pengembangan, terhadap <i>turnover intention</i> . Jumlah Sampel sebanyak 394 karyawan dari 25 bank di Yordania. Analisis menggunakan Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM).	Kompensasi, appraisal, promosi, pelatihan berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Career Satisfaction berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Career Satisfaction berperan sebagai mediator parsial antara HRM practices dan <i>turnover intention</i> .
11	Peran Mediasi	Sugiarto Wiryadina	Meneliti peran <i>work engagement</i> sebagai	Employee Empowerment berhubungan negatif

	Dari Keterikatan Kerja Terhadap Hubungan Antara Pemberdayaan Karyawan Dengan Intensi Keluar Kerja	ta, Rostiana (2023)	mediator antara employee empowerment dan intensi (<i>turnover intention</i>) pada karyawan di Jabodetabek. Total sampel sebanyak 101 responden dengan menggunakan uji mediasi (analisis regresi berganda).	terhadap <i>Turnover intention</i> . Work Engagement berhubungan negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> . Employee Empowerment berhubungan positif signifikan terhadap Work Engagement. Work Engagement memediasi secara penuh hubungan antara pemberdayaan karyawan dan intensi keluar kerja.
12	The Effect of Work Life Balance on <i>Turnover intention</i> with Self-Efficacy As a Moderating Variable on Generation Z Employees	Nabila Absharina Herman Wr, Zainnur M. Rusdi (2025)	Menguji pengaruh <i>work-life balance</i> (WLB) terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan Generasi Z di Indonesia, dengan self-efficacy sebagai variabel moderasi. Jumlah sampel 166 responden berusia 18-27 tahun. Analisis menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA) dengan Hayes' Process Macro Model 1.	WLB terhadap <i>Turnover intention</i> Tidak berpengaruh signifikan. Self-Efficacy tidak memoderasi hubungan antara WLB dan <i>turnover intention</i> . Bagi Generasi Z di Indonesia, keputusan untuk keluar kerja dipengaruhi oleh faktor lain di luar <i>work-life balance</i> dan self-efficacy misalnya budaya organisasi, dan peran atasan.

Pembahasan

Turnover intention merupakan hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan, dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata. Artinya, keinginan atau niat berpindah kerja ini memiliki kecenderungan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela, atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain sesuai dengan pilihannya sendiri (Mobley, 1977). Pembahasan hasil penelitian berdasarkan temuan kajian literatur yang telah diperoleh menunjukkan 12 penelitian terdahulu yang memenuhi kriteria kebutuhan *systematic literature review* dalam penelitian ini dengan temuan faktor-faktor yang dapat memengaruhi *turnover intention*. Faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* diantaranya *career development*, *work-life balance*, burnout, workload, compensation, overtime, job stress, *job satisfaction*, organizational commitment, dan job engagement. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi *turnover intention* pada karyawan generasi Z:

1. *Career development*
Penelitian yang dilakukan oleh Febriyanthy & Sary (2024) meneliti tentang intention to stay yang dipengaruhi oleh *career development* dan *work-life balance*. Hal ini

menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karir yang tersedia di sebuah perusahaan, semakin besar niat Generasi Z untuk bertahan di perusahaan tersebut. Pengembangan karir bukanlah hanya menawarkan atau mewadahi karyawan untuk mengikuti pelatihan pengembangan karir. Ketika karyawan merasa aspirasi karir mereka selaras dengan peluang yang ditawarkan perusahaan, mereka mengembangkan pandangan positif terhadap pertumbuhan profesional mereka. Hal ini mendorong keterlibatan dan mengurangi perilaku kontra-produktif seperti mogok, absen, atau pindah kerja, yang pada akhirnya menguntungkan tujuan organisasi. Pengembangan karir merupakan suatu ukuran ketenagakerjaan yang membantu karyawan merencanakan karirnya di masa depan dalam suatu perusahaan agar perusahaan dan karyawannya dapat berkembang secara optimal (Niati et al., 2021). Li & Tong, (2014) mendefinisikan *career development* atau pengembangan karir sebagai sebuah sistem yang mencakup pelatihan, program pengembangan, promosi, insentif, dan sistem penggajian yang disediakan oleh organisasi. Pengembangan karir tidak hanya merupakan tanggung jawab perusahaan, melainkan merupakan hasil kerja sama antara karyawan dan organisasi.

2. *Work-life balance*

Work-life balance secara signifikan mempengaruhi *turnover intention* dalam penelitian Febriyanty & Sary (2024). Ketidakesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan non-pekerjaan (kehidupan pribadi) dapat memicu peningkatan konflik dan mengakibatkan adanya ketidakseimbangan untuk mencapai *work-life balance* karyawan. Menurut Kaya & Karatepe (2020) *work-life balance* adalah individu yang dapat menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan sosial dengan konflik peran yang dapat diminimalisir. Namun, lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Nabilla Herman) dalam penelitiannya justru menunjukkan WLB terhadap *Turnover intention* Tidak berpengaruh signifikan, WLB bukan faktor utama dalam niat berpindah kerja karyawan. Bagi Generasi Z di Indonesia, keputusan untuk keluar kerja dipengaruhi oleh faktor lain di luar *work-life balance* seperti budaya organisasi, dan peran atasan. Perbedaan ini mungkin berkaitan dengan karakteristik responden dan faktor budaya organisasi.

3. Burnout

Burnout merupakan kondisi kelelahan secara emosional, mental, dan fisik akibat stres berkepanjangan yang tidak dapat diatasi. Subagyo et al (2024) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa Generasi Z rentan mengalami burnout atau kelelahan kerja, apabila terlalu banyak pekerjaan yang membebannya. Kelelahan ini membuat karyawan Generasi Z tidak hanya mempengaruhi kesehatan fisik, tetapi juga kesejahteraan emosional dan mental, mengurangi efektivitas dalam aktivitas sehari-hari dan kesehatan psikologis secara keseluruhan., bahkan cenderung memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini. Untuk mengukur burnout, Maslach dalam Prasetya (2019) menjelaskan tiga indikator:

- 1) Kelelahan Emosional: Ini terjadi ketika energi seseorang terkuras akibat beban kerja yang berkelanjutan, disertai kelelahan fisik yang ekstrem, 2) Depersonalisasi: Ini terjadi sebagai akibat langsung dari kelelahan emosional, di mana terdapat ketidakseimbangan antara ekspektasi dan kemampuan individu untuk mengelola kelelahan emosional, 3) Perasaan Kekurangan Prestasi Profesional yang melibatkan perasaan ketidakcukupan dan ketidakpuasan terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan kehidupan, meyakini bahwa kontribusi seseorang tidak memadai.

4. Workload

Penelitian Subagyo et al (2024) menjelaskan pengaruh positif antara workload dengan *turnover intention*. Artinya, karyawan yang merasa memiliki beban kerja yang tinggi, menyebabkan stres dan menurunkan kepuasan kerja, sehingga akhirnya karyawan memiliki niat untuk berhenti atau berpindah tempat kerja. Menurut Subagyo et al (2024) beban kerja yang tinggi seringkali menjadi sumber stres utama bagi karyawan Gen Z, menyebabkan mereka mudah merasa kewalahan dan menciptakan burnout atau kelelahan kerja. Sehingga, burnout mendorong niat untuk pindah kerja yang tinggi di kalangan karyawan Gen Z. Namun, hubungan ini juga bisa bervariasi dengan faktor-faktor penyebab lainnya seperti prospek karir yang baik, komunikasi internal keluarga yang mampu memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan. Dalam hal ini, faktor kompensasi juga menjadi salah satu faktor lainnya yang dapat menyebabkan karyawan memiliki niat untuk berpindah tempat kerja (Virginia & Swasti, 2025).

5. Compensation

Kompensasi secara luas didefinisikan sebagai total imbalan yang diterima oleh karyawan, baik dalam bentuk moneter maupun non-moneter, sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka terhadap perusahaan (Taufik dkk., 2021). Utomo & B. Santoso (2021) menekankan bahwa kompensasi juga berfungsi sebagai pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan harus selaras dengan kebutuhan pribadi serta tujuan organisasi. Hasil penelitian bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap turnover. Hasil studi menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap niat turnover karyawan Generasi Z di Surabaya. Semakin memadai kompensasi, terutama gaji, semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Gaji yang sesuai dengan tanggung jawab dan standar pasar memberikan rasa aman dan kepuasan, sementara gaji yang tidak memadai dapat memicu niat untuk mencari pekerjaan lain. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan sistem gaji yang adil, transparan, dan berbasis kinerja untuk mempertahankan loyalitas dan mengurangi niat turnover (Virginia & Swasti, 2025).

6. Overtime

Overtime atau dalam bahasa Indonesia dikenal dengan lembur, adalah waktu kerja yang dilakukan oleh karyawan di luar dari jam normal atau standar waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Lembur dapat menyebabkan faktor kelelahan bekerja bagi karyawan, apalagi ketika lembur tidak diberikan kompensasi atau upah lembur. Dalam penelitian Junaidi et al (2020) menunjukkan bahwa lembur memiliki efek positif dan signifikan terhadap niat turnover. peneliti juga menyampaikan bahwa PT. Ungaran Sari Garment sebaiknya menambah karyawan di departemen jahit agar lembur yang terjadi saat ini dapat dikurangi tanpa melebihi waktu pengiriman yang ditentukan oleh pembeli.

7. Organizational commitment

Komitmen organisasi adalah ukuran atau alat untuk melihat sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi keterlibatannya dalam organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah proses di mana anggota organisasi menunjukkan tingkat perhatian mereka terhadap organisasi, dan komitmen organisasi dapat dilihat pada karyawan yang setia kepada organisasi dan bekerja dengan sepenuh hati untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, serta mereka akan memiliki kesetiaan untuk bertahan dalam organisasi (Pratama et al, 2022). Hasil penelitian Pratama et al (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention*. Artinya, semakin

tinggi komitmen organisasi maka akan menurunkan intensi atau niat berpindah kerja karyawan.

8. Job engagement

Menurut Lestari & Margaretha (2021) job engagement atau keterikatan kerja adalah dorongan pikiran positif yang dimiliki karyawan untuk mengerahkan semua kemampuan mereka dalam pekerjaan. Job engagement meningkatkan antusiasme dan motivasi karyawan untuk bekerja tanpa perlu paksaan baik secara fisik maupun psikologis, serta menciptakan kepuasan bagi karyawan. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Towsen et al. (2020), menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pemberdayaan karyawan dengan keterikatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan yang diberdayakan, maka akan semakin terikat ke dalam pekerjaannya karena merasa percaya diri, bersemangat, dan memiliki kebebasan untuk mengekspresikan dirinya melalui kebebasan dalam mengatur pekerjaannya sendiri tanpa harus dipantau oleh pihak atasan maupun perusahaan. Selain itu, dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Xiong dan Wen (2020), menunjukkan bahwa keterikatan kerja juga memiliki hubungan yang negatif dan signifikan dengan intensi keluar kerja. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung lebih antusias dan berdedikasi terhadap pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan kontribusi dan loyalitas mereka kepada organisasi (Azzahra et al., 2024; Ibrahim et al., 2024; Rahmi et al., 2024).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil tinjauan dari berbagai penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* pada Generasi Z dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang saling berkaitan, baik yang berasal dari aspek individu maupun organisasi. Secara keseluruhan, hasil tinjauan menunjukkan bahwa *turnover intention* pada Generasi Z terutama dipengaruhi oleh kombinasi antara faktor internal seperti motivasi dan keterikatan kerja, serta faktor eksternal seperti lingkungan kerja, sistem kompensasi, dan kesempatan pengembangan karir. Hasil temuan dari penelitian ini dapat menjadi rujukan bahwa organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu, memberikan fleksibilitas, memperhatikan kesejahteraan karyawan, menciptakan peluang untuk tumbuh dan berkembang, serta menumbuhkan rasa memiliki agar dapat menekan tingkat turnover di kalangan Generasi Z. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan faktor-faktor lain yang belum banyak diteliti tetapi berpotensi memengaruhi *turnover intention* pada Generasi Z, seperti *leadership style* (gaya kepemimpinan), *organizational culture* (budaya organisasi), *psychological well-being* (kesejahteraan psikologis), *job insecurity* (rasa tidak aman terhadap pekerjaan), atau *technostress* akibat penggunaan teknologi kerja yang intensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aburummana, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10, 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Asih, R. P. W. (2021). Pengaruh karakteristik individu dan kompensasi terhadap turnover intention. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 25. <https://doi.org/10.29313/jrmb.v1i1.37>
- Azzahra, N., Shalma, N. F., Pasa, N. I., Muttaqin, M., & Mardiyah, M. (2024). Hubungan antara kompensasi dengan loyalitas kinerja karyawan. *Manajerial Jurnal Inovasi*

- Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(4), 171.
<https://doi.org/10.51878/manajerial.v4i4.3811>
- Febriidianti, H., & Herachwati, N. (2024). Turnover intention: A systematic literature review (SLR). *Jurnal Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 9(2).
<https://doi.org/10.30737/ekonika.v9i2.5697>
- Febriyanthi, P. A., & Sary, F. P. (2024). The effect of career development and work life balance toward intention to stay on generation Z in Bandung Raya. *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*, 4(1).
<https://ajmess.org/index.php/ajmess/article/view/180>
- Gani, N. A., Priharta, A., & Purnamasari, A. (2022). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap turnover intention pada perusahaan tambang di Kalimantan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(2), 579.
<https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i2.444>
- Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh perilaku inovatif dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 186.
<https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v3i1.38>
- Ibrahim, I., Tamrin, U., & Aini, N. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengadilan Tata Usaha Negara Makassar. *Cendekia Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 4(4), 569.
<https://doi.org/10.51878/cendekia.v4i4.3741>
- Jailani, J., Mirza, T., & Fahlevi, A. H. (2025). Analisis pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Prabumulih. *Cendekia Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 5(3), 1198. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v5i3.6515>
- Junaidi, A., Sasono, E., Wanuri, W., & Emiyati, D. W. (2020). The effect of overtime, job stress, and workload on turnover intention. *Management Science Letters*, 10, 3873–3878. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.024>
- Lestari, D., & Margaretha, M. (2021). Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. *Management Science Letters*, 11(1), 165–170. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.019>
- Perdana, M. A. S. R. N., & Suryosukmono, G. (2024). Pengaruh kecerdasan emosional, pekerjaan yang bermakna, pada organizational citizenship behavior (OCB) kinerja karyawan yang dimediasi. *Cakrawala Repositori IMWI*, 7(1), 3014.
<https://doi.org/10.52851/cakrawala.v7i1.543>
- Pratama, N. E., Suwarni, E., & Handayani, A. M. (2022). The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 6(1), 74–81.
<https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722>
- Rahmi, A., Alhadar, F. M., Soleman, M. M., & Sabuhari, R. (2024). Psychological capital and innovative work behavior with engagement and job crafting. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 25(4). <https://doi.org/10.21070/ijins.v25i4.1219>
- Safirah, N. A., & Widigdo, A. M. N. (2025). Effect of green work-life balance and career development on turnover intention with employee engagement as a mediating variable. *European Journal of Business and Management Research*, 10(4), 203–211. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2025.10.4.2490>
- Subagyo, T., Muftiyanto, T. N., & Windarko, W. (2024). Turnover intention among generation Z employees: The mediating role of burnout in the relationship between workload. *Dinasti International Journal of Digital Business and Management (DIJDBM)*, 5(4), 844–849. <https://doi.org/10.38035/dijms.v5i4>

- Sumarita, S., & Muzakki, M. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional pada intensi karyawan keluar dari perusahaan. *Indonesian Business Review*, 6(1), 61. <https://doi.org/10.21632/ibr.6.1.61-70>
- Taufik, S., Harini, & Sudarijati. (2021). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan beban kerja terhadap turnover intention. *Jurnal Visionida*, 7(2), 155–171. <https://doi.org/10.30997/jvs.v7i2.4705>
- Towsen, T., Stander, M. W., & van der Vaart, L. (2020). The relationship between authentic leadership, psychological empowerment, role clarity, and work engagement: Evidence from South Africa. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01973>
- Utomo, B. S. (2021). Pengaruh kompensasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Swabina Gatra Kantor Perwakilan Tuban. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 5(2), 449–461. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i2.715>
- Virginia, S. V., & Swasti, I. K. (2024). Influence of work-life balance, career development, and compensation on generation Z's turnover intentions in Surabaya. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(4), 1–10. <https://doi.org/10.61132/ijems.v2i4.891>
- Wei, W., Prasetyo, Y. T., Benito, O. P., Cahigas, M. M. L., Nadlifatin, R., & Gumasing, M. J. J. (2025). Influencing turnover intention among building information modeling (BIM) workers in China: A structural equation modeling approach. *Acta Psychologica*, 257, 105121. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105121>
- Wibowo, F., Sosilowati, E., & Setiawan, A. A. (2024). Fenomena turnover intention pada generasi Z dalam revolusi industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 313–325. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1120>
- Wiryadinata, S., & Rostiana. (2023). Peran mediasi dari keterikatan kerja terhadap hubungan antara pemberdayaan karyawan dengan intensi keluar kerja. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 12(1), 50–58. <https://doi.org/10.22219/jipt.v11i1.24075>
- Wr, N. A. H., & Rusdi, Z. M. (2025). The effect of work life balance on turnover intention with self-efficacy as a moderating variable on generation Z employees. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata dan Perhotelan*, 4(2), 151–167. <https://doi.org/10.55606/jempper.v4i2.4047>
- Xiong, R., & Wen, Y. (2020). Employees' turnover intention and behavioral outcomes: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality*, 48(1). <https://doi.org/10.2224/sbp.860>
- Zahari, S. N. S., & Puteh, F. (2023). Gen Z workforce and job-hopping intention: A study among university students in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i1/15540>