

Fenomena *turnover intention* pada Generasi Z dalam revolusi industri 5.0

Frendy Wibowo*, Eny Susilowati, Adi Andika Setiyawan
Universitas 'Aisyah Surakarta, Indonesia.

*) Korespondensi (e-mail: freddywibowo@gmail.com)

Abstract

Gen Z as a workforce filler provides great opportunities for company development, but problems arise when various surveys show that Generation Z tends to change jobs (*turnover intention*). This study aims to analyze the phenomenon of turnover intention in Generation Z. This type of research is quantitative and uses primary data obtained directly from questionnaires distributed to respondents. The population of this study was Gen Z in Surakarta, who worked in various fields and had one year of work experience, while the research sample was 100 Gen Z in Surakarta. The sampling technique was purposive sampling. Hypothesis testing in the study used multiple linear regression. The results showed that transformational leadership, work-life balance, and job stress significantly affected turnover intention in Gen Z. Gen Z, as productive youth, needs guidance from transformational leadership to achieve work-life balance and prevent stress in work. Turnover intention must be an important concern for companies by creating work balance and minimizing factors that trigger work stress.

Keywords: Transformational, Work-life balance, Job stress, Turnover intention.

Abstrak

Gen Z sebagai pengisi tenaga kerja memberikan peluang yang besar bagi perkembangan perusahaan, namun permasalahan muncul ketika berbagai survei menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung berpindah pekerjaan (*turnover intention*). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis fenomena turnover intention pada Generasi Z. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dan menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari kuesioner yang disebarkan kepada responden. Populasi penelitian ini adalah Gen Z di Surakarta yang bekerja di berbagai bidang dan memiliki pengalaman kerja selama satu tahun, sedangkan sampel penelitian adalah Gen Z di Surakarta yang berjumlah 100 responden. Teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, keseimbangan kehidupan kerja, dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention pada Gen Z. Gen Z sebagai pemuda yang produktif membutuhkan arahan dari kepemimpinan transformasional untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja dan mencegah terjadinya stres dalam pekerjaan. Turnover intention harus menjadi perhatian penting bagi perusahaan dengan cara menciptakan keseimbangan kerja dan meminimalisir faktor-faktor pemicu stres kerja.

Kata kunci: Tranformational, Keseimbangan kehidupan kerja, Stres kerja, Keinginan berpindah kerja

How to cite: Wibowo, F., Sosilowati, E., & Setiyawan, 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>



1. Pendahuluan

Dunia kerja sedang kedatangan pendatang Sumber Daya Manusia (SDM) baru pada kurun satu dekade terakhir. Pendatang baru tersebut merupakan SDM yang berasal dari Generasi Z. Badan Pusat Statistik (BPS) mengkategorikan generasi ini berasal dari masyarakat yang lahir di kisaran tahun 1997–2012. Gen Z diproyeksi akan mendominasi angkatan kerja serta menjadi tulang punggung organisasi dan bangsa ketika bonus demografi berlangsung di negeri ini di tahun 2030. Menurut sensus Penduduk 2020, Gen Z memperoleh rasio tertinggi, yaitu sejumlah 27,94%, apabila dikomparasikan dengan generasi lain seperti generasi milenial dan generasi x (BPS, 2021).

Gen Z telah mengisi sekitar 12 juta posisi strategis serta siap bekerja. Tercatat bahwa 57% Gen Z telah memperoleh pekerjaan tetap berdasarkan survey yang dilakukan oleh Survei Angkatan Kerja Nasional (SAKERNAS) tahun 2019. Persentase tersebut merupakan yang terbesar jika dikomparasikan pada generasi lainnya. Jumlah angkatan kerja yang berasal dari Gen Z dipercaya akan terus meningkat. Survei LinkedIn Talent Report 2020 yang menunjukkan 56% perusahaan yang menjadi responden mulai fokus merekrut Gen Z, survei ini memperkuat asumsi bahwa angkatan kerja yang berasal dari Gen Z dipercaya akan terus meningkat. Berdasarkan pada aspek karakteristik, sebagian besar kalangan memiliki argumen terkait karakteristik Gen Z tidak sama jika dikomparasikan pada generasi pendahulunya, terlebih lagi dengan generasi milenial, karena ini merupakan generasi perdana yang tidak pernah menyaksikan dunia tidak ada internet (Luttrell & McGrath, 2021).

Gen Z sebagai pengisi angkatan kerja memberikan peluang besar bagi berkembangnya perusahaan, namun permasalahan timbul disaat sejumlah survei menyatakan bahwasannya generasi Z mempunyai kecenderungan dalam berpindah kerja (turnover intention) pada durasi yang relatif lebih singkat dan tinggi apabila dikomparasikan pada generasi sebelumnya. Hal tersebut didukung oleh salah satu survey yang dilakukan oleh Deloitte Millennial Survey 2018. Riset ini menghasilkan kesimpulan bahwa 61% responden Gen Z memutuskan pindah kerja pada durasi waktu kurang dari dua tahun. Kondisi ini tetap berlangsung walaupun di tengah masa sulit seperti pandemi (deloitte.com, 2018).

Pada 2 September 2021, Forbes mengamati fenomena “*The Great Resignation*” yang berarti bahwa pengunduran diri dalam skala besar dimana berlangsung pada Gen Z ketika pandemi. Artikel tersebut merujuk pada hasil riset Adobe Survey 2021 yang dilaksanakan pada 5.500 responden Gen Z berumur 18–24 tahun. Survey tersebut menghasilkan, 56% responden merencanakan untuk berpindah kerja. Selaras dengan hal itu, survey yang dikerjakan Survei Microsoft serta Bankrate. keduanya menyimpulkan bahwa 54% dan 77% responden yang merupakan Gen Z memikirkan berhenti kerja (deloitte.com, 2018). Dengan munculnya fenomena ini, usaha menurunkan turnover intention menjadi topik serius yang tengah dihadapi oleh sebagian banyak organisasi. Terlebih lagi besarnya turnover intention tidak hanya menimbulkan perusahaan kehilangan karyawannya yang bertalenta, namun

menyebabkan banyak masalah turunan. Seperti, perusahaan harus berhadapan dengan pelatihan dan perekrutan, yang mana seluruh proses itu akan membutuhkan biaya yang tidak sedikit (Ariella, 2001).

Gen Z sebagai tenaga kerja mempunyai sejumlah karakteristik yang cukup menarik, karena umumnya Gen Z adalah generasi yang besar dengan internet dari kecil. Metode komunikasi Gen Z juga berlangsung secara individual, singkat dan online, sehingga terbiasa memperoleh pengetahuan yang ada dengan cara gratis dan instan. Ini menciptakan Gen Z menjadi tidak sabar, mengharapkan hasil instan dan mudah memberontak (Nasa et al., 2022).

Umumnya Gen Z cenderung menghindari risiko dikomparasikan generasi sebelumnya, mereka mempunyai harapan yang relatif rendah, memiliki tuntutan yang cukup sederhana dibandingkan Gen Y, serta percaya diri namun hati-hati (Tulgan & B., 2023). Menurut penelitian *Generational White Paper*, Gen Z umumnya berpikir instan, tidak sabar, memiliki gangguan pemusatan perhatian dengan tingkat gangguan perhatian yang tinggi, dan tidak memiliki ambisi generasi sebelumnya (Agarwal & Vaghela, 2018).

Turnover karyawan dalam suatu organisasi, baik itu yang diakibatkan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, stres kerja, maupun kompensasi sepenuhnya menjadi permasalahan yang harus diselesaikan bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (Yücel, 2021). Gen Z sebagai pemuda yang produktif membutuhkan bimbingan dari kepemimpinan yang transformasional untuk mencapai keseimbangan dalam bekerja serta mencegah terjadinya stres dalam bekerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *turnover intention* perlu menjadi perhatian penting bagi para pengelola perusahaan, yaitu dengan menciptakan keseimbangan bekerja yang meliputi keseimbangan waktu, keterlibatan dan kepuasan serta meminimalisir hal-hal yang menjadi faktor pemicu terjadinya stres kerja (Gaan & Shin, 2023).

Penelitian yang dilakukan Dolot (2018) terhadap 1.162 responden Gen Z menjelaskan bahwa Gen Z mengharapkan umpan balik (*feedback*) dari pimpinan terkait hasil pekerjaannya. Memberikan Gen Z peluang untuk tumbuh membuatnya merasa lebih termotivasi dan terlibat guna tetap ada di organisasi saat ini untuk durasi waktu yang lebih panjang. Hal ini tentunya bermanfaat bagi perusahaan sebab dapat menghemat waktu dan biaya dalam jangka panjang dikomparasikan dengan mempertahankan anggota baru dan merekrut (Laudert, 2018). kecenderungan Gen Z akan bertahan lebih lama di organisasi yang tidak hanya memberikan work-life balance, namun juga dapat memenuhi ekspektasi karier yang baik di masa mendatang. Setelah mengetahui kebiasaan dan perilaku Gen Z, dibutuhkan juga pemahaman mengenai faktor-faktor yang mengakibatkan *turnover intention* pada Gen Z untuk mengoptimalkan keberadaan Gen Z yang mayoritas berada dari angkatan kerja. Berdasarkan hal tersebut, maka dilakukan suatu kajian mengenai fenomena turnover intention pada Gen Z.

2. Tinjauan Teoritis

Resource Based View (RBV)

Resource Based View (RBV) merupakan kerangka kerja manajerial perusahaan yang dimanfaatkan guna memenuhi keunggulan kompetitif dengan mengoptimalkan sumber daya strategis perusahaan (Ghozali, 2020). Barney (1991), mengembangkan teori tersebut. RBV berfokus terhadap manajerial sumber daya internal perusahaan dalam mengidentifikasi kapabilitas, aset, serta kompetensi dimana mempunyai peluang dalam memberikan keunggulan kompetitif yang unggul. RBV adalah pendekatan interdisipliner berdasarkan sudut pandang berbasis sumber daya yang dikembangkan dalam disiplin manajemen, etika, ilmu ekonomi, hukum, bisnis umum serta manajemen rantai pasokan.

Tujuan perhatian RBV terfokus oleh sumber daya internal organisasi sebagai alat pengelola proses dan guna menghasilkan keunggulan kompetitif. Dalam upaya mencapai sumber daya berpotensi sebagai sumber daya unggul serta berkelanjutan, masing-masing sumber daya harus langka, berharga, tidak dapat digantikan keberadaannya, dan tidak dapat ditiru dengan sempurna. Supaya melampaui kompetitor yang lainnya, RBV merekomendasikan bahwa seluruh perusahaan diharapkan mengembangkan kompetensi inti yang spesifik serta menarik dengan membuat hal berbeda dan baru. Harap dimengerti oleh manajemen mengenai sumber daya yang terdapat pada sebuah organisasi adalah sumber daya homogen serta tidak bergerak sempurna, oleh karena itu diperlukannya pengaturan sumber daya guna keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pandangan berbasis sumber daya menimbulkan kunci utama yang tidak seluruh sumber daya sepadan pentingnya serta tidak seluruh sumber daya berpeluan sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu Barney menjelaskan bahwa perusahaan perlu melakukan sejumlah usaha dalam menjalankan identifikasi, proses pemahaman serta melakukan klasifikasi kompetensi inti. Yang perlu dilakukan dalam Investasi yaitu pembelajaran organisasi guna meningkatkan serta memelihara sumber daya dan kompetensi utama. RBV ini jauh lebih fleksibel diandingkan pendekatan perspektif Porter dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya, sehingga dapat diadopsi oleh perusahaan guna menentukan rencana yang dirasa optimal guna memaksimalkan pengelolaan sumber daya dan kesanggupan internal pada potensu eksternal. Yang berperan penting sumber daya pada hal berkontribusi menyatakan keunggulan kompetitif, literatur pemasaran serta manajemen secara cerdas menjelaskan lalu mengkategorikan sumber daya dan kapabilitas.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berarti sebagai semua hal yang berkaitan mengenai mengelola, mengatur, melaksanakan, serta mengurus sumber daya manusia yang berada pada dalam suatu organisasi atau lembaga (Setiyarti et al., 2023). Dalam dunia kerja, Divisi Sumber Daya Manusia (DSDM) di suatu perusahaan, entah itu laba maupun nirlaba, DSDM memiliki tanggung jawab seluruhnya guna menentukan kualitas sumber daya manusia yang perusahaan tersebut miliki (del-

Castillo-Feito et al., 2022), yaitu diawali dari perekrutan karyawan atau pengadaan, staffing dan job positioning, penyaringan melalui berbagai pelatihan, penilaian prestasi kerja karyawan, merancang lalu menerapkan metode punishment dan reward, melaksanakan analisis pada semua kendala antara pribadi atau perseorangan dan organisasi kemudian membuat perubahan yang sesuai, hingga menjaga kesehatan serta keselamatan di lingkungan kerja (Hampel & Hajduova, 2023).

seluruh kendala yang berhubungan pada turnover karyawan dengan suatu perusahaan, baik itu yang diakibatkan oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, stres kerja, maupun kompensasi, seluruhnya sebagai masalah yang wajib diselesaikan divisi Manajemen Sumber Daya Manusia. Gen Z sebagai pemuda yang produktif membutuhkan bimbingan dari kepemimpinan yang transformasional untuk mencapai keseimbangan dalam bekerja serta mencegah terjadinya stres dalam bekerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *turnover intention* perlu menjadi perhatian penting bagi para pengelola perusahaan, yaitu dengan menciptakan keseimbangan bekerja yang meliputi keseimbangan waktu, keterlibatan dan kepuasan serta meminimalisir hal-hal yang menjadi faktor pemicu terjadinya stres kerja (Gaan & Shin, 2023).

Turnover Intention

Turnover merupakan pengunduran dirinya karyawan dari tempat bekerja dengan kata lain berpindah kerja ke kerja yang lain, secara sukarela, lain halnya *turnover intention* berarti sebagai kemauan karyawan guna berhenti dari perusahaan tempatnya bekerja secara sukarela, dengan kata lain pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Yücel, 2021). *Turnover intention* adalah puncak dari semua perbuatan dimana diakibatkan dari ketidakpuasan seorang karyawan pada pekerjaannya.

Adua faktor utama yang mengakibatkan karyawan berpindah tempat kerjanya ke tempat lain merupakan komitmen karyawan serta kepuasan kerja pada organisasi. Pada kategori individual, komitmen dan kepuasan adalah variabel psikologis dimana paling umum diteliti pada suatu model intention turnover. Komitmen mengacu pada respons emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan perusahaan, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerja (Gaan & Shin, 2023).

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan karakteristik pemimpin yang mempunyai potensi cukup besar dalam mempromosikan lingkungan etis di tempat kerja. Kepemimpinan transformasional umumnya mengacu pada tingkat kepemimpinan yang tinggi yang memungkinkan para pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam mengubah perspektif nilai dengan menyampaikan krusialnya hasil yang diharapkan, memotivasi pengikut serta mengembangkan tujuan kolektif untuk berpikir di luar kepentingan diri sendiri (Islam et al., 2020). Karakteristik utama dari kepemimpinan transformasional adalah motivasi inspirasional, pengaruh ideal, pertimbangan individual dan stimulasi intelektual. Pemimpin transformasional secara

alami mempunyai karismatik, sehingga meningkatkan motivasi karyawan untuk berkeinginan meniru perilaku pemimpin (Widianto & Harsanto, 2017).

Pemimpin transformasional dapat menginspirasi karyawan dengan mengomunikasikan visi bermakna yang menanamkan rasa tujuan di antara para karyawan, sehingga membuat komunikasi jelas, dapat dipahami, akurat, diinginkan, dan menarik bagi karyawan (Charoensukmongkol & Puyod, 2021). Pemimpin transformasional dapat merangsang inovasi dan kreativitas karyawan dengan mendorong untuk menanyakan asumsi, tradisi, serta keyakinan lama (Chen et al., 2021), sehingga menantang karyawan untuk memecahkan masalah dengan pendekatan inovatif (Yang & Yang, 2019). Pemimpin transformasional memberikan fokus khusus terhadap kebutuhan karyawan secara pribadi guna pencapaian serta pertumbuhan, sehingga selalu mendengarkan keprihatinan karyawan dan berbuat sebagai pembimbing untuk memberikan dukungan yang sesuai untuk masing-masing karyawan.

Studi empirik yang mengkaji tentang transformational leadership telah banyak dilakukan, diantaranya Kou, Kurdi-Nakra, & Pak, (2022) yang menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang dapat menangkap perilaku serta merangsang karyawan untuk melampaui kompetensi pekerjaan adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mempunyai komitmen yang tinggi dalam memberikan motivasi pada karyawan untuk melampaui kinerja melalui pemberian contoh, stimulasi intelektual, menarik identitas kolektif dan menunjukkan pertimbangan untuk kebutuhan pribadi karyawan. Yan & Hu, (2022) dalam sebuah studi tentang kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan kemungkinan bahwa karyawan akan merespons secara proaktif dan inovatif terhadap harapan sistem manajemen kinerja yang kuat.

H₁ :Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap turnover intention pada Generasi Z

Work-Life Balance

Work life balance merupakan suatu keadaan dimana seseorang bisa mengatur antara masalah pekerjaan dan masalah kehidupan pribadi serta hal-hal lainnya di sekitarnya. Dengan adanya keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan, seseorang dapat terhindar dari konflik peran. Worklife balance membuat seseorang menjadi lebih segar dan produktif. *Worklife balance* juga akan meningkatkan kepuasan dalam bekerja (Sirgy & Lee, 2023). Seseorang yang memiliki keseimbangan dalam bekerja dan kehidupan pribadinya juga akan lebih kreatif dibandingkan dengan yang tidak memiliki *worklife balance*. Kinerja orang yang tidak memiliki *worklife balance* memiliki kecenderungan yang kurang baik dan terus menurun dibandingkan dengan seorang yang mempunyai keseimbangan dalam bekerja.

Worklife balance biasanya dihubungkan dengan keseimbangan, atau mempertahankan semua faktor yang terdapat pada kehidupan manusia. Frame & Hartog (2003) mendefinisikan *worklife balance* sebagai kondisi seorang karyawan memperoleh jam kerja yang dinamis serta memanfaatkannya secara bebas dimana

mampu menyeimbangkan komitmen lain dan pekerjaan di luar pekerjaan. Indikator guna menilai *Worklife Balance* terdapat tiga aspek yakni keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*); keseimbangan waktu (*time balance*); dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*).

Penelitian yang dibuat Sismawati & Lataruva (2020) menunjukkan bahwa ditemukannya dampak negatif dalam *Worklife Balance* pada *turnover intention* selaras dengan hal tersebut, penelitian Hafid & Prasetio (2017) menyatakan bahwasanya terdapat pengaruh negatif signifikan pada *Worklife Balance* serta *Turnover Intention* karyawan pada divisi Food and Beverage Hotel Indonesia. Karyawan yang mempunyai *Worklife Balance* besar tidak menutup peluang mempunyai kecenderungan *Turnover* yang rendah lebih lagi tidak terdapat sama sekali, sebab disaat seorang karyawan telah merasakan ketidakmampuan ketika menjaga interaksi baik antara tuntutan pada organisasi yakni bekerja dengan baik dan kendala hidup personal oleh karena itu seorang karyawan cenderung menentukan untuk mencari pilihan alternatif dengan kata lain pekerjaan lain lebih lagi berhenti dari perusahaan lokasi bekerja sebelumnya kemudian memutuskan ke organisasi lain dimana dirasa memperhatikan akan krusialnya *worklife balance*. Berdasarkan itu sangat krusial apabila perusahaan guna memperhatikan keseimbangan keterlibatan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dalam upaya meminimalisir terjadinya *turnover* para karyawan.

H₂ : Work-Life Balance berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada Generasi Z

Job Stress

Pekerjaan bagi setiap individu dianggap sebagai tonggak kehidupan yang mampu memberikan tantangan serta kepuasan, secara kontras mampu berarti gangguan, tanggungjawab dan beban dimana perlu dikerjakan guna kelangsungan hidup. Desain dan perusahaan kerja yang tidak layak semacam beban kerja dan kecepatan yang tidak sesuai merupakan aspek lain dimana mampu mengakibatkan masalah sebab kerja dengan kata lain stress kerja baik fisik maupun psikis dan reaksi emosional, sedangkan dalam beban kerja yang tidak banyak dimana pekerjaan yang dikerjakan karena pengulangan gerak dimana mengakibatkan kebosanan. Semua faktor pada pekerjaan mampu menjadi pembangkit stress. Karyawan yang memutuskan sejauh mana situasi yang dihadapi adalah kondisi stress / tidak. Karyawan pada komunikasinya dalam tempat kerja dipengaruhi oleh hasil interaksi di tempat lain, di diperkumpulan, di sekolah, rumah, dan sebagainya.

Stress kerja merupakan hasil ketidak sesuaian antara target yang diberikan atau tuntutan organisasi organisasi dengan kemampuan individu. Stress kerja merupakan keadaan tegang yang membuat terdapat ketidak sinkronisasi psikis dan fisik, dimana memengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang karyawan (Vijayan, 2017). Stress adalah suatu keadaan dimana penuh dengan ketegangan yang mempengaruhi emosi atau psikis, proses berpikir serta kondisi seseorang. Jika seseorang menghadapi stress mampu mengganggu kapabilitas dalam menghadapi lingkungan sekitar serta pekerjaannya (Ramopolii et al., 2018).

Job stress yang berarti sebagai stress pada pekerjaan merupakan kondisi dimana seseorang mengalami tekanan yang intens di dalam pekerjaannya. Job stress mampu disaksikan melalui ciri seperti emosi tidak stabil, kesulitan dalam tidur alias insomnia, perasaan tidak tenang dan cemas gugup, cenderung merokok berlebihan, tekanan darah yang meningkat, hingga gangguan kesehatan lain seperti gangguan pencernaan. Terdapat tiga aspek yang menyebabkan job stress seperti aspek aspek individu lingkungan kerja, serta aspek organisasi. Untuk faktor individu adalah faktor dari diri individu sendiri seperti kepribadian. Aspek lingkungan kerja dapat berupa kondisi lingkungan pekerjaan., dan lain-lain serta faktor organisasi antara lain adalah budaya organisasi, budaya kerja, dan lain-lain (Maria et al., 2022). Sementara hasil studi empiris menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh secara positif terhadap *turnover intention* (Ardianto & Bukhori, 2021; Sakti et al., 2024).

H₃ : *Job stress* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada *Generasi Z*.

3. Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini merupakan para pemuda Generasi Z dimana tinggal di Kota Surakarta. Sampel penelitian ini sejumlah 100 Gen Z yang bekerja di berbagai bidang dan mempunyai durasi jabatan minimal satu tahun. metode pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Jenis data dalam penelitian ini merupakan data primer yang didapat melalui penyebaran kuisisioner kepada responden.

Teknik analisis data merupakan suatu proses menyederhanakan sebuah data tersebut kedalam bentuk yang mudah dipahami untuk dibaca serta diinterpretasikan. Sebab analisis data ini berguna dalam menentukan kesimpulan hasil penelitian. Penelitian ini memanfaatkan pendekatan kuantitatif serta analisis datanya memakai analisis regresi berganda, dengan persamaan sebagai berikut.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 KTR + \beta_2 WLB + \beta_3 JST + e$$

Dimana Y merupakan Turnover Intention, KTR Kepemimpinan Transformasional, WLB Worklife Balance, dan JST Jobb Stress.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil penelitian

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients	Std. Error	T statistik	Sig.	Keterangan
(Constant)	21,573	1,314	16,418	0,000	
KTR	-0,273	0,014	-19,500	0,000	Signifikan
WLB	-0,138	0,024	-5,750	0,000	Signifikan
JST	0,192	0,021	9,143	0,000	Signifikan

Merujuk pada hasil regresi maka persamaan empiris dalam penelitian ini dapat dituliskan sebagai berikut.

$$Y = 21,573 - 0,273 KTR - 0,138 WLB + 0,192 JST$$

Persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa:

- Nilai konstanta sebesar 21,573 merupakan keadaan saat variabel *turnover intention*

belum dipengaruhi oleh variabel lain.

- Koefisien kepemimpinan transformasional sebesar -0,273 yang berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel kepemimpinan transformasional maka akan mempengaruhi *turnover intention* sebesar 0,273.
- Koefisien *worklife balance* sebesar -0,138 yang berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel *worklife balance* maka akan mempengaruhi *turnover intention* sebesar 0,138.
- Koefisien *job stress* sebesar 0,192 yang berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel *job stress* maka akan mempengaruhi *turnover intention* sebesar 0,192.

4.2. Pembahasan

Kepemimpinan Transformasional dan Turnover Intention

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif terhadap intention turnover di kalangan Gen Z. Temuan ini sejalan dengan literatur sebelumnya yang menekankan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Pemimpin transformasional dikenal mampu menginspirasi karyawan melalui komunikasi visi yang bermakna, yang menanamkan rasa tujuan dan arah yang jelas di antara karyawan (Charoensukmongkol & Puyod, 2021). Bagi Gen Z, yang sangat menghargai makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, pemimpin yang mampu menyampaikan visi yang jelas dan memotivasi secara efektif dapat mengurangi niat mereka untuk mencari peluang kerja di tempat lain.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Kou et al. (2022), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam merangsang karyawan untuk melampaui kompetensi pekerjaan mereka. Dengan memberikan stimulasi intelektual dan tantangan untuk mempertanyakan asumsi serta tradisi lama, pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif (Chen et al., 2021; Yang & Yang, 2019). Lingkungan seperti ini sangat menarik bagi Gen Z, yang memiliki keinginan tinggi untuk terus belajar dan berkembang, sehingga mengurangi intention turnover.

Worklife Balance dan Turnover Intention

Hasil penelitian ini menemukan bahwa work-life balance memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention pada Gen Z. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa work-life balance berhubungan negatif dengan turnover intention. Frame & Hartog (2003) mendefinisikan work-life balance sebagai kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan jam kerja yang dinamis dengan komitmen lain di luar pekerjaan. Dalam konteks Gen Z, yang sangat menghargai fleksibilitas dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, kemampuan untuk mencapai work-life balance menjadi faktor penting dalam keputusan mereka untuk tetap bertahan atau meninggalkan pekerjaan.

Penelitian ini mendukung temuan sebelumnya oleh Sismawati & Lataruva (2020) dan Hafid & Prasetyo (2017), yang keduanya menunjukkan adanya pengaruh negatif

antara work-life balance dan turnover intention. Ketika karyawan, termasuk Gen Z, merasa bahwa mereka memiliki keseimbangan yang baik antara keterlibatan dalam pekerjaan (involvement balance), alokasi waktu (time balance), dan kepuasan (satisfaction balance), mereka cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat argumen bahwa work-life balance adalah faktor kunci dalam mempertahankan karyawan, terutama di kalangan generasi yang lebih muda.

Job Stress dan Turnover Intention

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa job stress berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, yang sejalan dengan literatur sebelumnya. Job stress, seperti yang dijelaskan oleh Vijayan (2017), merupakan kondisi ketegangan yang mempengaruhi keseimbangan fisik dan psikis karyawan, yang kemudian berdampak pada emosi, proses berpikir, dan kemampuan individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Ketika karyawan mengalami tingkat stress kerja yang tinggi, mereka cenderung merasa kewalahan dan tidak mampu mengatasi tekanan yang ada, yang pada akhirnya meningkatkan niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan.

Penelitian ini konsisten dengan studi sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Ardianto & Bukhori (2021) dan Sakti et al. (2024), yang juga menemukan bahwa job stress berpengaruh positif terhadap turnover intention. Faktor-faktor yang memicu stress kerja, seperti kondisi lingkungan kerja yang buruk, budaya organisasi yang tidak mendukung, dan ketidakcocokan dengan budaya kerja, dapat memperburuk kondisi psikis karyawan (Maria et al., 2022). Ketika stress kerja tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menyebabkan karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan lebih cenderung mencari peluang kerja di tempat lain.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan maka diketahui bahwa kepemimpinan transformasional, *worklife balance* dan *job stres* berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Hasil ini mengindikasikan bahwa Gen Z sebagai pemuda yang produktif membutuhkan bimbingan dari kepemimpinan yang transformasional untuk mencapai keseimbangan dalam bekerja serta mencegah terjadinya stres dalam bekerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *turnover intention* perlu menjadi perhatian penting bagi para pengelola perusahaan, yaitu dengan menciptakan keseimbangan bekerja yang meliputi keseimbangan waktu, keterlibatan dan kepuasan serta meminimalisir hal-hal yang menjadi faktor pemicu terjadinya stres kerja. Turnover intention dapat dicegah dengan adanya pola kepemimpinan yang inspiratif sehingga menimbulkan motivasi untuk memberikan hasil terbaik dalam bekerja yaitu kepemimpinan yang transformatif.

Penelitian ini terbatas pada kajian tentang kepemimpinan transformasional, *worklife balance* dan *job stress* sehingga masih banyak kemungkinan faktor yang dapat mempengaruhi turnover intention. Objek penelitian yang hanya mencakup pemuda Gen Z yang ada di Kota Surakarta, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi untuk kota-kota yang lain. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah dengan

menambahkan jumlah variabel atau mengganti dengan variabel yang lebih kuat pengaruhnya pada aspek turnover intention. Peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk memperluas jangkauan penelitian sehingga diperoleh hasil yang lebih optimal serta melakukan alat analisis yang berbeda sehingga diperoleh hasil penelitian yang lebih baik.

Ucapan Terimakasih

Kepada berbagai pihak yang telah berkontribusi dalam melaksanakan penelitian ini, kami menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya. Saran dan kritik yang membangun dari para pembaca sangat diharapkan untuk kesempurnaan artikel ini.

Referensi

- Agarwal, H., & Vaghela, P. S. (2018). Work Values of Gen Z: Bridging The Gap to The Next Generation. *National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century. Faculty of Management Studies*, 1–26.
- Ardianto, R., & Bukhori, M. (2021). Turnover Intentions: Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Stres Kerja. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(01), 89–98.
- Ariella, S. (2001). 27 Us Employee Turnover Statistics [2022]: Average Employee Turnover Rate, Industry Comparisons, And Trends. *Zippia: The Career Expert*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Charoensukmongkol, P., & Puyod, J. V. (2021). Influence of transformational leadership on role ambiguity and work–life balance of Filipino University employees during COVID-19: does employee involvement matter? *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1882701>
- Chen, L., Jia, F., Li, T., & Zhang, T. (2021). Supply chain leadership and firm performance: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 235. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108082>
- del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & Hernández-Perlines, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>
- deloitte.com. (2018). *The Deloitte Millennial Survey 2018 Millennials' confidence in business, loyalty to employers deteriorate*. <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2018.html>
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-Mentor*, 74(2), 44–50.
- Frame, P., & Hartog, M. (2003). From rhetoric to reality. Into the swamp of ethical practice: implementing work-life balance. *Into the Swamp of Ethical Practice: Implementing Work-Life Balance*.
- Gaan, N., & Shin, Y. (2023). Generation Z software employees turnover intention. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03847-9>

- Ghozali, I. (2020). *25 Grand Theory : 25 Teori Besar Ilmu Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis (Untuk Landasan Teori Skripsi, Tesis Dan Disertasi*. Yoga Pratama.
- Hafid, M., & Prasetio, A. P. (2017). Pengaruh work-life balance terhadap turnover intention (Studi pada karyawan divisi food & beverage Hotel Indonesia Kempinski Jakarta). *Jurnal Study and Management Research*, 14(3), 48–56.
- Hampel, K., & Hajduova, Z. (2023). Human Resource Management as an Area of Changes in a Healthcare Institution. *Risk Management and Healthcare Policy*. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S388185>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). Employee championing behavior in the context of organizational change: a proposed framework for the business organizations in Bangladesh. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 735–757. <https://doi.org/10.1108/JABS-01-2019-0019>
- Kou, X., Kurdi-Nakra, H., & Pak, J. (2022). The framework of first-line manager's HR role identity: A Multi-actor HR involvement perspective. *Human Resource Management Review*, 32(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100898>
- Laudert, E. (2018). Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Intergenerational Collaboration at Work. M.A. In *Leadership Studies: Capstone Project Papers* (p. 30).
- Luttrell, R., & McGrath, K. (2021). *Gen Z: The superhero generation*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Maria, A. D., Yulianto, H., Palupiningtyas, D., & Usodo, H. (2022). Relationship between transformational leadership, proactive personality, creative self-efficacy and employee creativity at food processing SMEs in Indonesia. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(3), 257–274. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-03-2021-0033>
- Nasa, A. F., Susanti, M., Sembiring, L. S., Fahmy, R., Kedokteran, F., Andalas, U., Mesin, T., Teknik, F., & Andalas, U. (2022). *Kepercayaan Diri Generasi Z Indonesia Memasuki Dunia Kerja*. 6, 188–205.
- Ramopolii, D., Kawet, L., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Konflik Keluarga Konflik Pekerjaan Keluarga dan Stres Kerja terhadap Kinerja Wanita Berperan Ganda di Rumah Sakit Prof D.R V.L Ratumbuang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3), 4465–4474. <https://doi.org/10.35794/EMBA>
- Sakti, S. H., Ikhsan, M., Pranogyo, A. B., Abdoellah, M. N., & Zabidi, I. (2024). The influence of leadership style, job stress, and job satisfaction on employee turnover intention level. *Jurnal Global Ilmiah*, 1(4), 224–230.
- Setiyarti, T., Widiyastiti, N. M., & Wijyanthi, I. A. T. (2023). Turnover Intention di antara Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Stres Kerja. *Journal of Geometry*.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. (2023). *Work-life balance: HR training for employee personal interventions*. Cambridge University Press.
- Sismawati, W., & Lataruva, E. (2020). Analisis pengaruh work-life balance dan pengembangan karier terhadap turnover intention karyawan generasi y dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 9(2).

- Tulgan, C., & B. (2023). *Gen-Z-Whitepaper. Rainmaker Thinking, Inc.* 125 Lawrence St.
- Vijayan, M. (2017). Impact Of Job Stress On Employees' Job Performance In Aavin, Coimbatore. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 6.
- Widianto, S., & Harsanto, B. (2017). The impact of transformational leadership and organizational culture on firm performance in Indonesia SMEs. In *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia* (pp. 503–517). https://doi.org/10.1057/978-1-137-57940-9_27
- Yan, J., & Hu, W. (2022). Environmentally specific transformational leadership and green product development performance: the role of a green HRM system. *International Journal of Manpower*, 43(3), 639–659. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0223>
- Yang, H., & Yang, J. (2019). The effects of transformational leadership, competitive intensity and technological innovation on performance. *Technology Analysis and Strategic Management*, 31(3), 292–305. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1498475>
- Yücel, İ. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: The mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.3390/admsci11030081>