



Dinamika Ekonomi: Jurnal Ekonomi dan Bisnis

Volume 08 No. 02, September 2025, 376 - 394

ISSN: E-ISSN: 2723-1682; P-ISSN: 1693-8623

DOI: <https://doi.org/10.53651/jdeb.v18i2.396>

**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TINGKAT
TURNOVER PADA PEKERJA GENERASI Z DAN GENERASI MILENIAL
DI KOTA BLITAR**

Author:
Dwi Danesty Deccasari
STIE Malangkecewara Malang,
e-mail: Danesty@stie-mce.ac.id

Viona Anjelina Ade Erika
STIE Malangkecewara Malang,

Marli
STIE Malangkecewara Malang,

Corresponding Author:
Dwi Danesty Deccasari
STIE Malangkecewara Malang,
e-mail: Danesty@stie-mce.ac.id

Dates:
Received: 16-05-2024
Accepted: 25-08-2025
Published: 30-09-2025



This work is licensed under a Creative
Commons Attribution 4.0 International
License.

Abstract

This study aims to identify the factors causing turnover among Generation Z and Millennials in Blitar City. The research uses a quantitative approach analyzed through factor analysis, with the subjects being Generation Z and Millennial workers. Data were collected using questionnaires distributed via Google Forms on social media, with a sample of 78 respondents. The data were analyzed descriptively and through path analysis using the Smart-PLS program. The results indicate that five factors contribute to turnover among Generation Z and Millennials: Work Life, Job Satisfaction, Incentives & Rewarding, Job Stress, and Workload. The findings show that Job Satisfaction and Workload factors influence turnover. It is hoped that companies in Blitar City will pay attention to employees' Job Satisfaction and Workload to minimize employee turnover.

Keywords: Turnover; Millennials; Generation Z

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya turnover pada generasi Z dan Generasi Milenial di Kota Blitar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dianalisis menggunakan analisis faktor dengan objek penelitiannya ialah pekerja generasi Z dan generasi milenial. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan menggunakan google form ke media sosial dengan sampel 78 responden, dianalisis secara deskriptif dan analisis jalur menggunakan program Smart-pls. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terbentuk terbentuk lima faktor yang menyebabkan turnover pada generasi Z dan generasi milenial yaitu Work life, Job Satisfacition, Incentives & Rewarding, Job Stress, dan Workload. Dari hasil menunjukan faktor dari segi Job Satisfacition dan Work load mempengaruhi turnover. Hasil dari penelitian ini diharapkan agar perusahaan di Kota Blitar dapat memperhatikan karyawan dari segi Job Satisfacition dan Work load agar dapat meminimalisir turnover pada karyawan.

Kata Kunci: Turnover; Generasi Milenial; Generasi Z

PENDAHULUAN

Fenomena ini tidak hanya terasa di kota-kota metropolitan, tetapi juga di daerah dengan pertumbuhan ekonomi seperti Kota Blitar. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Blitar (2024), proporsi penduduk usia produktif didominasi oleh kelompok usia 20-40 tahun, yang secara demografi mencakup sebagian besar generasi milenial dan generasi Z. Tren ini semakin diperkuat oleh data konkret mengenai tingkat turnover di kota tersebut. Berdasarkan data BPS Kota Blitar (2024), tingkat turnover di kota ini menunjukkan angka yang signifikan. Sebagai contoh, pada tahun 2022 tercatat 125 kasus turnover, kemudian meningkat menjadi 138 kasus pada tahun 2023, dan meskipun terjadi penurunan menjadi 77 kasus pada tahun 2024, angka tersebut tetap mengindikasikan adanya pergerakan substansial dalam pasar tenaga kerja. Angka-angka ini secara langsung menggambarkan betapa relevannya isu turnover di Kota Blitar dan menunjukkan bahwa masalah ini membutuhkan perhatian serius.

Ketika ekspektasi-ekspektasi ini tidak terpenuhi, muncullah niat untuk berpindah kerja yang pada akhirnya berujung pada turnover. Konsekuensinya tidak main-main. Sebuah laporan dari Gallup (2023) menunjukkan bahwa biaya yang dikeluarkan untuk merekrut dan melatih karyawan baru bisa mencapai puluhan juta rupiah per individu. Lebih dari itu, turnover juga mengikis moral tim, mengganggu stabilitas operasional, dan menghambat transfer pengetahuan dalam organisasi. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor pemicu turnover pada kedua generasi ini secara spesifik menjadi sebuah keharusan, terutama bagi perusahaan di Kota Blitar yang ingin mempertahankan talenta terbaiknya.

Klasifikasi Turnover

Turnover karyawan merupakan fenomena krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang merujuk pada tingkat pergerakan keluar dan masuknya individu dari suatu organisasi. 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.

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. Ningsih et al. (2019) secara khusus menegaskan dampak negatif ini, menyoroti bagaimana *turnover* yang tinggi dapat mengganggu stabilitas dan efisiensi organisasi.

Teori-Teori Utama yang Mendasari Turnover Karyawan

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).

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.

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. 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.

Tabel 1. Data Turnover Karyawan di Kota Blitar

Tahun	Jumlah
2022	125 orang
2023	138 orang
2024	77 orang

Sumber: Data BPS Kota Blitar (2024)

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover Karyawan (Variabel Independen)

Faktor utama yang diduga mempengaruhi niat turnover karyawan, khususnya pada Generasi Z dan Milenial.

a. *Work-Life Balance* (X1) 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.

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.

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) 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.

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.

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).

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) 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 koping 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.

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) 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, 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.

Karakteristik Generasi Milenial dan Generasi Z dalam Konteks Kerja

Pemahaman mendalam tentang karakteristik Generasi Milenial dan Generasi Z

a. Generasi Milenial Generasi Milenial, atau dikenal juga sebagai Generasi Y, adalah individu yang lahir antara tahun

1981-1994. 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.

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.

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.

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.

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.

METODE

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini yakni pekerja generasi Z dan generasi milenial di Kota Blitar yang pernah mengalami turnover (perpindahan kerja atau berhenti kerja secara sukarela maupun tidak sukarela). Data dari Badan Pusat Statistik Kota Blitar tahun 2022, jumlah total kasus turnover pekerja generasi Z dan generasi milenial di Kota Blitar dalam 3 tahun terakhir (2022-2024) sebanyak 340 orang terdiri dari:

Tabel 2. Tingkat Turnover di Kota Blitar

Tahun	Jumlah
2022	125 orang
2023	138 orang
2024	77 orang

Sumber: Data BPS Kota Blitar (2024)

Populasi penelitian ini adalah sebanyak 340 orang generasi Z dan generasi milenial yang mengalami turnover dalam kurung waktu waktu 3 tahun. Ukuran sampel, peneliti menggunakan tingkat kesalahan

sebesar 10%. Adapun rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

z = Ukuran populasi
e = Sampling error = 10%
Rumus Slovin untuk
menentukan sampel dengan populasi

yang diketahui (N), tingkat
kepercayaan 95% dan tingkat
kesalahan 10% (e), dapat diidentifikasi
jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{340}{1+340 \cdot (0,1)^2} = \frac{340}{1+3,4} = \frac{340}{4,4} \approx 77,27$$

Berdasarkan kepada rumus dan
perhitungan di atas, nilai n yang
diperoleh yaitu 77.27 dibulatkan
menjadi 78 respondens. Metode
pengumpulan data melalui Google
Form. Variable independen yang
dipergunakan yaitu *Work life*(X1), *Job
Satisfacition*(X2), *Incentives &
Rewarding*(X3), *Job Stress*(X4), dan
Workload (X5). Variable dependen
yang dipergunakan adalah *Turnover
Intention* (Y). Metode analisis yang
digunakan adalah model analisis
menggunakan Perangkat lunak Smart
PLS 4.0 SEM (Partial Least Square –
Structural Equation Modelling).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan
sampel 78 responden yang terdiri dari
berbagai jenis kelamin dan berbagai

generasi. Karakteristik
responden pada penelitian ini dibagi
menjadi dua yaitu berdasarkan jenis
kelamin dan generasi.

Responden didominasi oleh
perempuan sebanyak 47 orang
(61,73%),sedangkan laki-laki
berjumlah 31 (39,74%).

Berdasarkan generasi, hasil dari
data grafik pie diatas responden dari
generasi Z (lahir tahun 1997 ke atas)
sebanyak 36 orang atau sebesar 46,15%
dari total responden. Sedangkan
responden dari generasi milenial (lahir
tahun 1981-1996) sebanyak 42 orang
atau sebesar 53,85% dari total
responden.

Deskripsi Hasil Penelitian

Berikut ini adalah tabel yang
memperlihatkan ringkasan validitas
dan realibilitas:

Tabel 3. Ringkasan Validitas dan Realibitas

Variabel	Indikator	Outer Loading	Alpha	CR	AVE	Discriminant Validity
Work Life	WRL 1	0.933	0.911	0.943	0.846	Valid
	WRL 2	0.865				
	WRL 3	0.959				
Job Satisfaction	JS 1	0.874	0.989	0.825	0.612	Valid
	JS 2	0.740				
	JS 3	0.725				
Incentive & Rewarding	IR 1	0.922	0.957	0.960	0.890	Valid
	IR 2	0.933				
	IR 3	0.974				
Job Stress	JS 1	0.948	0.940	0.956	0.916	Valid
	JS 2	0.966				
Work Load	WL 1	0.901	0.895	0.926	0.757	Valid
	WL 2	0.849				
	WL 3	0.829				
	WL 4	0.900				
Turnover Karyawan	T 1	0.883	0.929	0.946	0.777	Valid
	T 2	0.863				
	T 3	0.856				
	T 4	0.929				
	T 5	0.875				

Sumber: Data Diolah SEM-PLS, 2025

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian data penelitian dengan menggunakan Model Struktural (Inner Model) dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dan model penelitian. Model ini akan dievaluasi dengan menggunakan R-

square untuk konstruk dependen Uji T dan signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Penggunaan proses penilaian model penelitian dengan metode PLS, diawali dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Berikut tabel yang merupakan hasil estimasi R-square dengan menerapkan metode PLS.

Tabel 4. Nilai R-Square

	R-square	R-square adjusted
Turnover Karyawan	0.915	0.909

Sumber: Data Diolah SEM-PLS (2025)

Hasil dari tabel diatas 91,5 % variasi pada variabel Turnover Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Sisanya 8,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian..

Pengujian Hipotesis

Tabel 5. Pengujian Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Incentive & Rewarding -> Turnover Karyawan	-0.249	-0.307	0.799	0.311	0.756
Job Stress -> Turnover Karyawan	-0.102	-0.056	0.569	0.180	0.858
Work Life -> Turnover Karyawan	0.195	0.215	0.341	0.571	0.568
Job Statisfacation -> Turnover Karyawan	0.413	0.404	0.205	2.013	0.044
Work Load -> Turnover Karyawan	0.659	0.672	0.164	4.012	0.000

Sumber: Data Diolah SEM-PLS (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan sebagai berikut: signifikan terhadap Turnover Karyawan.

1. Pengujian Hipotesis 1 (H1) menunjukkan bahwa secara statistik Work Life tidak berpengaruh
2. Pengujian Hipotesis 2 (H2) menunjukkan bahwa secara statistik Job Statisfacation berpengaruh

signifikan terhadap Turnover Karyawan.

3. Pengaruh Pengujian Hipotesis 3 (H3) Hasil dari pengujian diatas menunjukan bahwa secara statistik Incentive & Rewarding tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Karyawan.
4. Pengujian Hipotesis 4 (H4) menunjukan bahwa secara statistik Job Stress tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Karyawan.
5. Pengujian Hipotesis 5 (H5) menunjukan bahwa secara statistik Work Load berpengaruh signifikan terhadap Turnover Karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Work Life terhadap Turnover Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, Hasil ini menunjukkan bahwa *Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Karyawan. Artinya, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang dimiliki karyawan belum cukup kuat mempengaruhi keputusan mereka untuk bertahan atau keluar dari

perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Wahyuni (2020) yang menemukan bahwa Work Life Balance tidak selalu menjadi faktor dominan dalam menurunkan turnover, terutama jika faktor kompensasi dan peluang karier tidak sejalan dengan ekspektasi karyawan.

Pengaruh Job Statisfaction terhadap Turnover Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap Turnover Karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah tingkat keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan. Menurut teori kepuasan kerja Robbins & Judge (2015), kepuasan kerja merupakan faktor utama yang mempengaruhi loyalitas dan niat keluar karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan cenderung bertahan lebih lama. Penelitian ini konsisten dengan temuan Herzberg (1959) dalam *Two Factor Theory* yang menyatakan bahwa faktor kepuasan intrinsik seperti pengakuan dan pencapaian mampu

menekan turnover intention. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Sari & Nugroho (2021) yang juga menemukan bahwa job satisfaction memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan turnover intention di sektor jasa. Dengan demikian, hipotesis H2 diterima.

Pengaruh Incentive & Rewarding terhadap Turnover Karyawan

Hasil ini menunjukkan bahwa Incentive & Rewarding tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Karyawan. Teori kompensasi Milkovich & Newman (2008) menyatakan bahwa insentif finansial dan penghargaan merupakan faktor motivasi utama untuk mempertahankan karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Putra (2022) yang menunjukkan bahwa insentif tidak signifikan terhadap turnover pada industri kreatif, karena karyawan lebih fokus pada kesempatan belajar dan jenjang karier.

Pengaruh Job Stress terhadap Turnover Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian bahwa *Job Stress* tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover

Karyawan. Menurut teori stres kerja Lazarus & Folkman (1984), stres yang tinggi biasanya berhubungan positif dengan turnover karena memicu kelelahan dan ketidakpuasan kerja. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat stres kerja yang dialami responden mungkin masih dalam batas wajar atau terdapat mekanisme coping yang efektif. Hasil ini konsisten dengan penelitian Rahayu (2020) yang menemukan bahwa stres kerja tidak selalu signifikan memengaruhi turnover jika perusahaan memiliki dukungan sosial dan komunikasi yang baik. Dengan demikian, hipotesis H4 ditolak.

Pengaruh Work Load terhadap Turnover Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Work Load* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Karyawan*. Semakin tinggi beban kerja yang dirasakan, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Teori beban kerja Rivai & Sagala (2011), beban kerja yang berlebihan akan menimbulkan kelelahan fisik dan

mental sehingga meningkatkan niat untuk keluar. Penelitian ini juga memperkuat temuan Hanaysha (2016) yang menyatakan bahwa *work overload* merupakan prediktor kuat turnover intention pada industri jasa. Perusahaan perlu melakukan manajemen beban kerja agar karyawan tidak merasa terbebani secara berlebihan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. *Workload* merupakan faktor yang paling dominan dan signifikan mempengaruhi turnover. Semakin tinggi beban kerja semakin besar kecenderungan karyawan meninggalkan pekerjaan.
2. *Job satisfaction* juga memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan niat keluar yang lebih rendah.
3. Variabel yang lainnya seperti work life, insentife & rewarding, serta stres kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap

turnover dalam konteks penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun faktor-faktor tersebut penting secara teoritis, dalam praktiknya di Kota Blitar, meraka tidak menjadi penentu utama keputusan kmaryawan untuk keluar. Karakteristik generasi juga menjadi penentu, dimana generasi Z dan generasi milenial menunjukkan prefensi yang berbeda terhadap faktor-faktor kerja. Generasi Z cenderung lebih sensitif terhadap beban kerja dan peluang pengembangan, sementara generasi milenial lebih dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan suasana kerja.

Saran

1. Penelitian mendatang melibatkan sampel yang lebih besar dan beragam, untuk meningkatkan representativitas data dan memungkinkan generalisasi hasil yang lebih luas.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk melakukan studi literatur yang lebih mendalam sebelum memulai penelitian. Hal ini bertujuan untuk

membantu peneliti dalam memahami konteks dan metodologi penelitian, sehingga meningkatkan kualitas penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahreza, S., Kartika, L., Sayekti, A., & Manajemen, D. (2019). Analisis faktor engagement karyawan generasi milenial pada perusahaan berbasis ekonomi kreatif. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 19(1), 56-70.
- Haholongan, R. (2018). Stres kerja, lingkungan kerja terhadap turnover intention perusahaan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(1).
- Harvida, D. A., & Wijaya, C. (2020). Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Karyawan dan Strategi Retensi Sebagai Pencegahan Turnover Karyawan: Sebuah Tinjauan Literatur. *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 18(2), 13-23.
- Kusumawati, E., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2021). Keterikatan kerja dan tingkat Turnover Intention pada karyawan generasi milenial dan generasi Z. *SUKMA: Jurnal Penelitian Psikologi*, 2(2), 100-111.
- Maulana, M. H. (2022). Dari Persepsi Organizational Justice Hingga Pengaruh Job Satisfaction Dan Job Stress Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Milenial Dan Generasi Z. *Journal of Advances in Digital Business and Entrepreneurship*, 1(01), 32-36.
- Pratama, D. A. (2023). Motivasi Kerja Dan Turnover Karyawan Suatu Organisasi/Perusahaan Di Era Milenial. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 2535-2544.
- Putro, T. A. D., Yani, L., Aini, B. N., & Qomariyah, O. (2020). Kontrak Psikologis, Keterlibatan Kerja, dan Intensi Turnover Generasi Milenial. *Intuisi: Jurnal Psikologi Ilmiah*, 12(3), 353-364.
- Rahadi, D. R. (2021). Strategi organisasi penanganan turnover melalui pemberdayaan karyawan. *Solusi*, 19(1).
- Priyono, A., & Tampubolon, S. (2023). Pengaruh Job Insecurity dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention (Studi Kasus pada Karyawan Milenial dan Gen Z di Bank BJB Cabang Daan Mogot). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 5(2), 15-33.
- Putri, A. W. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Swasta Generasi Z dan Milenial di Kota Samarinda.