

ANALISIS KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN GENERASI Z DI PERUSAHAAN SWASTA INDONESIA

Surman¹, Nayla Zalianty², Bilfina Safira Arum Putri³,
Arista Avanda Fadhillah⁴, Novi Massayu⁵

^{1, 2, 3, 4, 5}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan, Jl. Mayor Pol. Zainal Arifin, Kalimantan Timur, Indonesia
Email: surman@stiebalikpapan.ac.id

Article History

Received: 11-06-2026

Revision: 24-06-2026

Accepted: 28-06-2026

Published: 30-06-2026

Abstract. The high employee turnover rate among Generation Z represents a strategic challenge for human resource management in Indonesia. Accordingly, this study aims to analyze and synthesize findings from various scientific literature regarding the influence of job satisfaction dimensions on turnover intention among Generation Z employees in Indonesian private sector companies. This study uses a descriptive qualitative approach with a systematic literature review of 15 national and international scientific journal articles (2019 – 2025) which were analyzed through narrative synthesis. This study identifies five primary dimensions of job satisfaction with the most significant influence: career development opportunities, work life balance, alignment between organizational culture and personal values, competitive and equitable compensation, and the quality of interpersonal relationships. The synthesized findings consistently confirm that job satisfaction has a significant negative relationship with turnover intention, whereby higher levels of job satisfaction among Generation Z employees correspond to a lower intention to leave the organization. Furthermore, Generation Z was found to exhibit a lower tolerance threshold for job dissatisfaction compared to preceding generations. These findings underscore the importance of private sector companies in Indonesia designing retention programs that are adaptive, transparent, and grounded in holistic employee well being, in order to minimize the attrition of young talent.

Keywords: Job Satisfaction, Turnover Intention, Generation Z, Private Companies, Employee Retention

Abstrak. Tingginya angka pergantian karyawan (turnover) pada Generasi Z menjadi tantangan strategis bagi manajemen sumber daya manusia di Indonesia, sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis temuan dari berbagai literatur ilmiah mengenai pengaruh dimensi-dimensi kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di perusahaan swasta Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan literature review sistematis terhadap 15 artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional (2019 – 2025) yang dianalisis melalui sintesis naratif. Penelitian ini mengidentifikasi lima dimensi utama kepuasan kerja yang paling berpengaruh, yaitu kesempatan pengembangan karir, keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), keselarasan budaya organisasi dan nilai, kompensasi yang kompetitif dan adil, serta kualitas hubungan interpersonal. Hasil sintesis secara konsisten mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap turnover intention, di mana semakin tinggi kepuasan kerja karyawan Generasi Z, semakin rendah niatnya untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, Generasi Z ditemukan memiliki ambang toleransi yang lebih rendah terhadap ketidakpuasan kerja dibandingkan generasi sebelumnya. Temuan ini menekankan pentingnya perusahaan swasta di Indonesia untuk merancang program retensi yang adaptif, transparan, dan berbasis kesejahteraan holistik guna meminimalkan kehilangan talenta muda.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*, Generasi Z, Perusahaan Swasta, Retensi Karyawan

How to Cite: Surman., Zalianty, N., Putri, B. S. A., Fadhillah, A. A., & Massayu, N. (2026). Analisis Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Generasi Z di Perusahaan Swasta Indonesia. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 7 (3), 4574-4584. <http://doi.org/10.54373/imeij.v7i3.6339>

PENDAHULUAN

Dunia kerja saat ini tengah menghadapi perubahan yang sangat cepat akibat perkembangan teknologi, digitalisasi, dan perubahan karakteristik tenaga kerja. Perubahan tersebut tidak hanya memengaruhi proses bisnis organisasi, tetapi juga cara perusahaan mengelola sumber daya manusia. Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi saat ini adalah memahami, menarik, dan mempertahankan karyawan dari Generasi Z yang mulai mendominasi pasar tenaga kerja. Generasi Z merupakan kelompok individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Berbeda dengan generasi sebelumnya, mereka tumbuh di lingkungan yang sangat dekat dengan teknologi digital, internet, dan media sosial. Kondisi tersebut membentuk karakteristik, nilai, serta ekspektasi kerja yang berbeda, termasuk harapan terhadap fleksibilitas kerja, pengembangan karier, keseimbangan kehidupan kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung (Schroth, 2019; Wibowo, Sosilowati, & Setiyawan, 2024).

Perbedaan karakteristik tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan, terutama dalam upaya mempertahankan karyawan Generasi Z. Di Indonesia, tingginya angka turnover pada kelompok usia muda menunjukkan adanya permasalahan yang perlu mendapat perhatian serius. Data Populix (2024) menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Generasi Z hanya berencana bertahan di tempat kerja selama 1 hingga 4 tahun. Temuan ini diperkuat oleh survei Jobstreet (2023) yang menunjukkan bahwa 67% karyawan Generasi Z mempertimbangkan untuk berpindah kerja dalam waktu 12 bulan apabila tidak memperoleh kejelasan dan peluang pengembangan karier yang sesuai dengan harapan mereka.

Tingginya *turnover* pada Generasi Z tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga menimbulkan konsekuensi yang signifikan bagi organisasi. Pergantian karyawan yang tinggi dapat meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, menurunkan produktivitas, menghambat kontinuitas operasional, serta mengganggu proses transfer pengetahuan dalam organisasi. Bahkan, *Society for Human Resource Management* (SHRM) menyebutkan bahwa biaya penggantian satu karyawan dapat mencapai 50–200% dari gaji tahunannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa retensi karyawan Generasi Z telah menjadi isu strategis yang mendesak untuk ditangani secara sistematis dan berbasis bukti ilmiah.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Ihwanti dan Gunawan (2023) menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif dengan turnover intention, di mana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hubungan tersebut juga ditemukan pada karyawan Generasi Z di Indonesia (Sari, Hayati, & Nurhikmah, 2024). Namun

demikian, kajian yang secara khusus mengidentifikasi dan menganalisis dimensi-dimensi kepuasan kerja yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z pada perusahaan swasta di Indonesia masih relatif terbatas dan tersebar dalam berbagai penelitian.

Berdasarkan permasalahan tersebut, diperlukan kajian yang mampu mengintegrasikan berbagai temuan penelitian untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor kepuasan kerja yang berperan dalam mempertahankan karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dimensi-dimensi kepuasan kerja yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z pada perusahaan swasta di Indonesia melalui pendekatan *literature review*, sehingga dapat memberikan landasan ilmiah bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan *literature review* atau kajian pustaka. Secara sederhana, *literature review* dapat dipahami sebagai serangkaian metode yang melibatkan pengumpulan, pembacaan, dan analisis secara sistematis terhadap berbagai sumber pustaka yang relevan, dengan tujuan untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif dan mendalam tentang suatu topik tertentu (Ihwanti & Gunawan, 2023; Fauzi dkk., 2022). Pendekatan ini dipilih karena memiliki kekuatan tersendiri dalam membangun pemahaman yang lebih kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik. Dalam konteks Indonesia yang memiliki keragaman budaya yang tinggi, Generasi Z juga menghadapi tekanan ganda antara nilai-nilai tradisional yang diajarkan dalam keluarga dan nilai-nilai modern yang mereka adopsi dari paparan digital global. Hal ini menciptakan dinamika unik di mana Generasi Z Indonesia mungkin memiliki ekspektasi kerja yang secara simultan dipengaruhi oleh orientasi kolektivisme lokal dan individualisme global. Pemahaman terhadap dinamika ini menjadi sangat penting bagi perusahaan swasta Indonesia dalam merancang program retensi yang benar-benar responsif terhadap kebutuhan psikologis dan sosial karyawan Generasi Z.

Data dalam penelitian ini bersumber dari artikel-artikel jurnal ilmiah yang diperoleh melalui beberapa database akademik terpercaya, antara lain *Google Scholar*, Portal Garuda (GARUDA), Sinta (*Science and Technology Index*), serta Crossref dan DOAJ (*Directory of Open Access Journals*). Proses pencarian dilakukan menggunakan kata kunci yang relevan dalam bahasa Indonesia maupun Inggris, meliputi: "kepuasan kerja", "*turnover intention*", "Generasi Z", "*job satisfaction*", "*turnover intention Gen Z*", dan "*employee retention Gen Z*". Dalam proses seleksi artikel, penelitian ini menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat.

Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel dipublikasikan dalam jurnal ilmiah terindeks pada rentang tahun 2019 hingga 2024; (2) artikel membahas topik kepuasan kerja, turnover intention, dan/atau karakteristik Generasi Z; (3) artikel tersedia dalam versi lengkap (full text); serta (4) artikel menggunakan metodologi penelitian yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik. Kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak relevan, editorial, opini, atau ulasan pendek yang tidak memenuhi standar artikel ilmiah.

Proses analisis dilakukan secara bertahap melalui empat tahapan utama, yaitu: (1) identifikasi literatur melalui pencarian artikel menggunakan kata kunci yang relevan pada berbagai database; (2) skrining judul dan abstrak berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan; (3) penilaian kelayakan dengan membaca secara menyeluruh artikel yang lolos tahap skrining untuk menilai kualitas metodologi dan relevansi temuan; serta (4) sintesis data. Pada tahap sintesis, data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik (thematic analysis), yaitu dengan mengelompokkan temuan-temuan penelitian ke dalam tema-tema yang berkaitan dengan dimensi kepuasan kerja dan retensi karyawan Generasi Z. Selanjutnya, dilakukan perbandingan antarhasil penelitian untuk mengidentifikasi pola, persamaan, perbedaan, serta kesenjangan penelitian yang masih ada. Hasil analisis kemudian diinterpretasikan menggunakan kerangka teoritis yang mengintegrasikan teori dua faktor Herzberg (1959), model proses *turnover* Mobley (1977), dan teori ekuitas Adams (1963), sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan retensi karyawan Generasi Z.

HASIL

Berdasarkan proses seleksi yang sistematis, sebanyak 15 artikel jurnal berhasil dipilih sebagai bahan utama review. Pemilihan didasarkan pada relevansi topik, kualitas metodologi, dan signifikansi kontribusi temuan terhadap pemahaman hubungan kepuasan kerja dan turnover intention pada karyawan Generasi Z. Rincian artikel yang direview disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Daftar artikel yang direview

No	Penulis & Tahun	Judul Artikel	Metode	Variabel Utama	Temuan Utama
1	Sari, Hayati & Nurhikmah (2024)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Turnover pada Karyawan Generasi Z di Kota Makassar	Kuantitatif	Kepuasan kerja, turnover intention, Gen Z	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention Gen Z

2	Wibowo, Sosilowati & Setiyawan (2024)	Fenomena Turnover Intention pada Generasi Z dalam Revolusi Industri 5.0	Kualitatif deskriptif	Turnover intention, Gen Z, revolusi industri 5.0	Budaya organisasi & otonomi kerja jadi pemicu utama turnover Gen Z
3	Wahyudi & Suryatmo (2024)	Faktor-faktor yang Memengaruhi Turnover Intention pada Karyawan Gen Z di Jakarta	Kuantitatif	Turnover intention, Gen Z, Jakarta	Pengembangan karir adalah prediktor terkuat turnover intention Gen Z
4	Ihwanti & Gunawan (2023)	Literature Review: Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention	Literature review	Kepuasan kerja, stres kerja, turnover intention	Kepuasan kerja berpengaruh negatif, stres kerja berpengaruh positif terhadap turnover
5	Romadon, Nandang & Apriani (2023)	Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Kontrak Perum Peruri Karawang	Kuantitatif deskriptif	Kepuasan kerja, dimensi kepuasan	Pengembangan karir & work-life balance paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja
6	Fauzi dkk. (2022)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention (Literature Review)	Literature review	Kepuasan kerja, stres kerja, turnover intention	Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention
7	Mahardika, Ingarianti & Zulfiana (2022)	Work-Life Balance pada Karyawan Generasi Z	Kualitatif	Work-life balance, Gen Z, kepuasan kerja	Work-life balance adalah kebutuhan fundamental, bukan sekadar benefit tambahan bagi Gen Z
8	Afandi, Wicaksono & Satwika (2022)	Peran Kepemimpinan Autentik dan Person-Job Fit terhadap Turnover Intention Gen Z	Kuantitatif	Kepemimpinan, person-job fit, turnover, Gen Z	Kepemimpinan autentik signifikan mengurangi turnover intention Gen Z
9	Soleha & Wulandaru (2023)	Pengaruh Work-Life Balance terhadap Turnover Intention dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Gen Z	Kuantitatif	Work-life balance, kepuasan kerja, turnover, Gen Z	Work-life balance berpengaruh signifikan melalui mediasi kepuasan kerja
10	Sidiq & Poerwita (2025)	Generation Z in the Workplace: How Work-Life Balance and Job Satisfaction Drive Turnover Intention in Indonesia	Kuantitatif	Work-life balance, kepuasan kerja, turnover, Gen Z	Work-life balance & kepuasan kerja bersama-sama mendorong turnover intention Gen Z
11	Ramadhani & Nindyati (2022)	Gambaran Makna Kerja bagi Generasi Z di Jakarta	Kualitatif	Makna kerja, Gen Z, identitas profesional	Gen Z mencari makna, identitas & kontribusi sosial dari pekerjaannya
12	Satwika & Suhariadi (2023)	Work-Life Balance in Generation Z Employees	Kualitatif	Work-life balance, Gen Z, kepuasan kerja	Gen Z memandang work-life balance sebagai prasyarat, bukan tambahan

13	Jakpat (2024)	Understanding Gen Z: Preference in the Workplace	Survei deskriptif	Preferensi kerja, Gen Z, kepuasan kerja	Fleksibilitas, makna kerja, & pengakuan cepat jadi prioritas utama Gen Z
14	Schroth (2019)	Are You Ready for Gen Z in the Workplace?	Literature review / konseptual	Karakteristik Gen Z, manajemen SDM	Gen Z tidak ragu meninggalkan organisasi jika nilai tidak sesuai
15	Steel & Lounsbury (2009)	Turnover Process Models: Review and Synthesis	Systematic literature review	Turnover intention, proses turnover	Kepuasan kerja adalah prediktor terkuat dari actual turnover

Berdasarkan hasil sintesis terhadap 15 artikel yang direview, ditemukan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang paling konsisten memengaruhi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Sari et al., 2024; Ihwanti & Gunawan, 2023; Fauzi dkk., 2022). Selain itu, terdapat beberapa faktor yang berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja Generasi Z, antara lain kesempatan pengembangan karir, *work-life balance*, kepemimpinan yang autentik, budaya organisasi yang positif, fleksibilitas kerja, serta kesesuaian antara nilai individu dan organisasi. Berbeda dengan generasi sebelumnya, Generasi Z tidak hanya mempertimbangkan aspek finansial, tetapi juga mencari makna kerja, pengakuan, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, serta peluang pengembangan diri yang berkelanjutan.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa *work-life balance* dan pengembangan karir merupakan dua faktor yang paling sering muncul sebagai determinan kepuasan kerja dan retensi Generasi Z. Beberapa penelitian menemukan bahwa *work-life balance* tidak lagi dipandang sebagai fasilitas tambahan, melainkan sebagai kebutuhan mendasar yang memengaruhi keputusan bertahan atau meninggalkan organisasi. Di sisi lain, peluang pengembangan karir menjadi indikator penting karena Generasi Z cenderung mengharapkan kemajuan karir yang jelas dan cepat. Apabila ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, turnover intention akan meningkat meskipun kompensasi yang diterima relatif memadai.

Dari sisi metodologi, artikel yang direview didominasi oleh penelitian kuantitatif, disertai beberapa studi kualitatif, survei deskriptif, serta *literature review*. Meskipun menggunakan pendekatan yang beragam, seluruh penelitian menunjukkan pola temuan yang relatif konsisten, yaitu bahwa kepuasan kerja berperan sebagai prediktor utama *turnover intention* pada Generasi Z. Sintesis ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan retensi karyawan Generasi Z perlu difokuskan pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup dan kerja, menyediakan jalur pengembangan karir yang jelas, membangun kepemimpinan yang

mendukung, serta menciptakan pekerjaan yang bermakna sesuai dengan karakteristik dan nilai-nilai yang dianut oleh Generasi Z.

DISKUSI

Konsistensi temuan lintas seluruh literatur yang direview mengindikasikan adanya hubungan yang bersifat universal antara kepuasan kerja dan *turnover intention*, terlepas dari variasi konteks industri, ukuran perusahaan, maupun metode penelitian yang digunakan. Namun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi adanya moderating factors yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut, seperti kondisi pasar tenaga kerja, kekuatan jaringan profesional individu, dan tingkat urgensi finansial karyawan, yang perlu dipertimbangkan dalam implementasi strategi retensi secara kontekstual.

Kesempatan Pengembangan Karir

Di antara berbagai dimensi kepuasan kerja yang dikaji, kesempatan untuk berkembang dalam karir muncul sebagai faktor yang paling dominan dalam mendorong atau mencegah *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Wahyudi dan Suryatmo (2024) secara khusus menemukan bahwa pengembangan karir merupakan prediktor terkuat, bahkan melampaui pengaruh faktor kompensasi finansial dan lingkungan kerja fisik. Generasi Z memandang setiap pekerjaan bukan sekadar sebagai sumber penghasilan, melainkan sebagai tahap penting dalam perjalanan karir mereka (Schroth, 2019). Temuan ini menunjukkan bahwa tujuan penelitian untuk mengidentifikasi faktor-faktor kepuasan kerja yang memengaruhi retensi Generasi Z telah terjawab, di mana pengembangan karir menjadi faktor yang paling dominan. Secara teoretis, hasil ini memperkuat faktor motivator dalam teori dua faktor Herzberg (1959) yang menempatkan peluang berkembang, pencapaian, dan kemajuan karir sebagai sumber utama kepuasan kerja. Bagi Generasi Z, kepuasan kerja tidak hanya dibentuk oleh imbalan finansial, tetapi juga oleh peluang untuk berkembang dan mencapai tujuan karir jangka panjang.

Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*)

Tema *work-life balance* muncul dengan sangat konsisten dalam hampir seluruh literatur yang direview. Mahardika, Ingarianti, dan Zulfiana (2022) menegaskan bahwa bagi karyawan Generasi Z, *work-life balance* bukan merupakan benefit tambahan, melainkan kebutuhan fundamental. Soleha dan Wulandaru (2023) membuktikan secara empiris bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui jalur mediasi kepuasan

kerja. Sidiq dan Poerwita (2025) mengonfirmasi bahwa *work-life balance* dan kepuasan kerja secara bersama-sama menjadi pendorong utama *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia. Temuan ini mengindikasikan bahwa keseimbangan kehidupan dan pekerjaan merupakan aspek penting dalam mempertahankan karyawan Generasi Z. Hasil tersebut mendukung model turnover Mobley (1977) yang menjelaskan bahwa ketidakpuasan kerja menjadi tahap awal munculnya niat berpindah kerja. Ketika organisasi gagal menyediakan fleksibilitas dan keseimbangan yang diharapkan, tingkat kepuasan kerja menurun dan kecenderungan turnover meningkat.

Keselarasan Budaya Organisasi dan Nilai

Schroth (2019) menegaskan bahwa Generasi Z sangat menekankan pentingnya keselarasan nilai antara diri mereka dengan organisasi, dan tidak ragu meninggalkan organisasi apabila nilai-nilai yang mereka pegang tidak sesuai. Wibowo, Sosilowati, dan Setiyawan (2024) menemukan bahwa ketidaksesuaian budaya organisasi merupakan salah satu pemicu utama niat berpindah pada Generasi Z dalam era revolusi industri 5.0. Ramadhani dan Nindyati (2022) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z secara aktif mencari makna, identitas profesional, dan rasa kontribusi sosial dari pekerjaan mereka. Dalam era di mana informasi tentang budaya kerja perusahaan dapat diakses melalui platform ulasan seperti Glassdoor dan forum komunitas profesional, Generasi Z memiliki kemampuan lebih besar untuk memverifikasi klaim budaya organisasi sebelum bergabung maupun selama masa kerja. Perusahaan yang berhasil membangun budaya kerja yang autentik di mana nilai-nilai diartikulasikan secara konsisten dalam setiap keputusan manajerial dan interaksi sehari-hari akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan dalam menarik dan mempertahankan talenta Generasi Z terbaik.

Kompensasi yang Kompetitif dan Adil

Berbeda dari generasi sebelumnya, Generasi Z cenderung mengevaluasi kompensasi dalam konteks keseluruhan paket nilai yang ditawarkan perusahaan. Spector (2022) menegaskan bahwa persepsi tentang keadilan kompensasi relatif terhadap kontribusi dan rekan kerja lebih berpengaruh dibandingkan angka absolut. Jakpat (2024) menemukan bahwa Generasi Z sangat menghargai sistem kompensasi yang adil dan transparan serta benefit nonfinansial seperti program kesehatan, pelatihan, dan fleksibilitas waktu.

Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi tetap menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja, namun bukan satu-satunya faktor penentu retensi Generasi Z. Kontribusi

teoretis yang muncul dari kajian ini adalah adanya pergeseran orientasi dari kompensasi berbasis finansial menuju konsep penghargaan yang lebih holistik, yang mencakup kesejahteraan, pengembangan diri, dan fleksibilitas kerja.

Kualitas Hubungan Interpersonal di Lingkungan Kerja

Afandi, Wicaksono, dan Satwika (2022) menemukan bahwa kepemimpinan autentik memainkan peran sangat penting dalam mengurangi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Jakpat (2024) juga menemukan bahwa Generasi Z mendambakan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan memberdayakan seluruh anggotanya. Lingkungan kerja yang sehat dan positif merupakan salah satu faktor penentu utama kepuasan kerja dan loyalitas karyawan Generasi Z. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan interpersonal merupakan faktor pendukung yang memperkuat kepuasan kerja dan retensi karyawan Generasi Z. Secara teoretis, hasil kajian ini memperkaya pemahaman mengenai karakteristik Generasi Z yang lebih menghargai komunikasi terbuka, dukungan sosial, dan kepemimpinan yang autentik dibandingkan pola hubungan kerja yang bersifat hierarkis. Dengan demikian, retensi Generasi Z tidak hanya dipengaruhi oleh faktor pekerjaan, tetapi juga oleh kualitas relasi sosial yang terbangun dalam organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur review yang dilakukan secara sistematis dan komprehensif terhadap 15 artikel jurnal nasional dan internasional, penelitian ini secara konsisten mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif yang kuat dan signifikan terhadap turnover intention karyawan Generasi Z di perusahaan swasta Indonesia, di mana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan maka semakin rendah intensi mereka untuk meninggalkan organisasi. Hubungan ini dimoderasi oleh karakteristik khas Generasi Z yang memiliki ambang toleransi rendah terhadap ketidakpuasan kerja serta tingginya mobilitas informasi lowongan kerja di era digital, sehingga mendorong mereka untuk lebih cepat mengambil keputusan berpindah apabila kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Berbeda dari generasi sebelumnya, Generasi Z mengevaluasi pekerjaan tidak semata dari kompensasi finansial, melainkan lebih pada makna pekerjaan, keselarasan nilai personal dengan budaya organisasi, kualitas hubungan interpersonal, serta peluang pertumbuhan profesional yang nyata. Dari seluruh dimensi yang dikaji, terdapat lima pilar utama penentu retensi Generasi Z, yaitu kejelasan jalur karir, work-life balance yang terintegrasi, kesesuaian nilai dengan budaya perusahaan, transparansi kompensasi total, serta kepemimpinan yang

otentik dan inklusif dengan pengembangan karir dan work-life balance terbukti menjadi dua faktor paling dominan yang melampaui sekadar tuntutan finansial. Temuan ini secara keseluruhan mendorong perusahaan swasta di Indonesia untuk segera menggeser paradigma retensi karyawan dari pendekatan konvensional menuju strategi yang lebih holistik, proaktif, dan adaptif, melalui penerapan career pathing yang transparan, kebijakan kerja fleksibel, budaya organisasi yang konsisten antara nilai yang diklaim dengan praktik nyata, serta pengembangan kepemimpinan yang mendukung kesehatan mental dan komunikasi dua arah secara berkelanjutan

REFERENSI

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Afandi, A., Wicaksono, B., & Satwika, P. A. (2022). Peran kepemimpinan autentik dan person-job fit terhadap turnover intention pada karyawan generasi Z. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(3), 282–293. <https://doi.org/10.26740/jptt.v13n3.p282-293>
- Fauzi, A., Wulandari, A. S., Cahyani, D. R., Nurfitri, N., Deva, R., & Nursafitri, S. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention pada karyawan (literature review manajemen kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(5), 515–524. <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i5.1223>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western College Publishing.
- Ihwanti, R., & Gunawan, C. (2023). Literature review: Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention pada karyawan. *Jurnal Pijar*, 1(2), 51–59. <https://doi.org/10.65096/pmb.v1i2.22>
- Jakpat. (2024). Understanding Gen Z: Preference in the workplace. Jakpat Survey Report. <https://insight.jakpat.net/understanding-gen-z-preference-in-the-workplace/>
- Jobstreet. (2023). Survei tenaga kerja Gen Z Indonesia 2023. Jobstreet Indonesia. <https://www.jobstreet.co.id>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Mahardika, A. A., Ingarianti, T., & Zulfiana, U. (2022). Work-life balance pada karyawan generasi Z. *Collabryzk Journal for Scientific Studies*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.58959/cjss.v1i1.8>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Populix. (2024). Stereotip Gen Z di dunia kerja. Populix Research. <https://www.populix.co>
- Ramadhani, A., & Nindyati, A. D. (2022). Gambaran makna kerja bagi Generasi Z di Jakarta. *INQUIRY Jurnal Ilmiah Psikologi*, 13(01), 41–60.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Romadon, T., Nandang, N., & Apriani, Z. (2023). Analisis kepuasan kerja karyawan kontrak Perum Peruri Karawang. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 8(1), 807–815. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.1015>

- Sari, A. P., Hayati, S., & Nurhikmah, N. (2024). Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turnover pada karyawan Generasi Z di Kota Makassar. *Jurnal Psikologi Karakter*, 4(1), 261–269. <https://doi.org/10.56326/jpk.v4i1.3747>
- Satwika, P. A., & Suhariadi, F. (2023). Work-life balance in Generation Z employees. *International Proceeding 1st ICPSYH2*, 1(9), 72–78.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sidiq, S. A., & Poerwita, S. A. (2025). Generation Z in the workplace: How work-life balance and job satisfaction drive turnover intention in Indonesia. *International Journal of Environmental Sciences*, 64–74. <https://doi.org/10.64252/4500r929>
- Soleha, N., & Wulandaru, D. R. (2023). Pengaruh work-life balance terhadap turnover intention dengan mediasi kepuasan kerja pada Generasi Z. *J-Fine: Journal Financial, Business and Economics*, 03(01), 1–12.
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention* (1st ed.). Routledge.
- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271–282. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.002>
- Wahyudi, S., & Suryatmo, M. A. (2024). Faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention pada karyawan Generasi Z yang bekerja di Jakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(3), 621–634.
- 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>