

TURNOVER INTENTION PADA GENERASI Z DI DUNIA KERJA

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

© RUDYCT e-PRESS

<https://rudycct.com/ab/Buku-Artikel-rudycct-23-24.htm>

Bogor, Indonesia

22 Sept 2025

TURNOVER INTENTION PADA GENERASI Z DI DUNIA KERJA

1. Definisi Turnover Intention

Turnover intention adalah niat seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi atau pekerjaannya, baik untuk berpindah ke perusahaan lain maupun keluar dari dunia kerja. Dalam literatur manajemen SDM, turnover intention sering dipandang sebagai prediktor kuat dari actual turnover (pergantian tenaga kerja nyata). Dengan kata lain, semakin tinggi niat seseorang untuk keluar, semakin besar kemungkinan ia benar-benar akan meninggalkan organisasi.

2. Karakteristik Generasi Z di Dunia Kerja

Generasi Z (lahir sekitar 1995–2010) memiliki karakteristik berbeda dari generasi sebelumnya (Gen X dan Milenial). Ciri khas mereka antara lain:

Digital native: sangat akrab dengan teknologi, internet, dan media sosial.

Value-driven: lebih memilih organisasi yang sesuai dengan nilai personal seperti keberlanjutan, keadilan sosial, atau work-life balance.

Fleksibilitas kerja: menghargai sistem kerja hybrid atau remote, serta jam kerja yang tidak kaku.

Karier bukan sekadar gaji: gaji tetap penting, tetapi peluang pengembangan diri, pembelajaran, dan lingkungan kerja yang sehat lebih dominan.

Cepat bosan dan mobile: lebih cenderung mencari pengalaman baru dibandingkan bertahan lama di satu organisasi.

3. Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Gen Z

- a. **Kepuasan Kerja** – Jika pekerjaan monoton, tidak menantang, atau tidak sesuai dengan minat mereka, Gen Z akan cepat mencari alternatif.
- b. **Lingkungan Kerja & Budaya Organisasi** – Lingkungan yang toxic, birokratis, atau kurang mendukung kreativitas meningkatkan niat keluar.
- c. **Work-life Balance** – Gen Z lebih sadar akan kesehatan mental; kerja yang menguras energi tanpa ruang personal mendorong turnover intention.
- d. **Kesempatan Karier & Pengembangan Diri** – Minimnya pelatihan, mentoring, atau jalur karier yang jelas membuat mereka memilih pindah.
- e. **Kompensasi & Benefit** – Walau bukan satu-satunya faktor, gaji yang tidak kompetitif tetap memicu keinginan keluar.
- f. **Kepemimpinan** – Pemimpin yang tidak mampu membangun komunikasi terbuka dan kolaboratif cenderung kehilangan kepercayaan Gen Z.

4. Contoh Kasus di Indonesia

Startup Digital: Banyak startup di Indonesia (misalnya e-commerce dan fintech) menghadapi tingkat turnover tinggi di kalangan Gen Z. Hal ini karena mereka sering merasa tertarik untuk “loncat” ke perusahaan lain yang menawarkan benefit lebih, peluang belajar baru, atau budaya kerja yang lebih sesuai dengan nilai pribadi.

BUMN & Perusahaan Tradisional: Gen Z yang masuk ke perusahaan besar cenderung merasa terhambat oleh birokrasi dan struktur yang kaku. Jika organisasi tidak segera beradaptasi, mereka lebih suka pindah ke perusahaan yang lebih agile.

5. Dampak Turnover Intention

Bagi Organisasi: meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, menurunnya produktivitas, serta hilangnya knowledge.

Bagi Karyawan: berpindah terlalu sering bisa menghambat pembentukan keahlian mendalam, walaupun memperluas pengalaman.

6. Strategi Mengurangi Turnover Intention pada Gen Z

Fleksibilitas kerja: hybrid, remote, atau jam kerja fleksibel.

Pengembangan diri: menyediakan program pelatihan, sertifikasi, mentoring, dan career path yang jelas.

Budaya organisasi yang sehat: komunikasi terbuka, inklusivitas, dan penghargaan terhadap ide baru.

Reward system inovatif: tidak hanya finansial, tetapi juga non-finansial seperti pengakuan, penghargaan, atau kesempatan internasional.

Kepemimpinan yang adaptif: pemimpin yang mendengarkan, memberi ruang kreativitas, dan membangun engagement.

Kesimpulan

Turnover intention pada Gen Z adalah fenomena yang semakin nyata di dunia kerja modern. Mereka lebih mobile, kritis, dan value-driven dibanding generasi sebelumnya. Organisasi yang ingin mempertahankan talenta Gen Z harus mampu menyeimbangkan kompensasi dengan fleksibilitas, menyediakan ruang pertumbuhan, serta membangun budaya kerja yang sehat dan inklusif. Jika tidak, tingkat turnover di kalangan Gen Z akan semakin tinggi, dengan konsekuensi serius bagi keberlanjutan organisasi.

Turnover Intention pada Generasi Z di Dunia Kerja

Abstrak

Fenomena turnover intention menjadi isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia modern, terutama dengan masuknya Generasi Z ke dunia kerja. Generasi ini membawa karakteristik unik: digital native, fleksibel, value-driven, dan cenderung mobile. Artikel ini mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention di kalangan Gen Z, dampaknya bagi organisasi, serta strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk mengelola fenomena ini. Dengan menambahkan studi kasus dari perusahaan di Indonesia, pembahasan ini menegaskan bahwa organisasi harus beradaptasi secara struktural maupun kultural agar mampu mempertahankan talenta muda yang kritis dan dinamis.

Pendahuluan

Turnover intention telah lama menjadi perhatian utama dalam manajemen SDM karena berhubungan langsung dengan kinerja dan keberlanjutan organisasi. Definisi umum turnover intention adalah kecenderungan atau niat seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Niat ini, meskipun bersifat psikologis, terbukti memiliki korelasi tinggi dengan tindakan nyata berupa resign, pindah kerja, atau berhenti dari dunia kerja.

Fenomena ini semakin menarik ketika dikaitkan dengan generasi terbaru di dunia kerja: Generasi Z. Menurut laporan Deloitte (2024), lebih dari 30% tenaga kerja global pada 2030 diperkirakan berasal dari Gen Z. Di Indonesia, data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa lebih dari 27% angkatan kerja pada tahun 2024 adalah Gen Z. Pertanyaannya: mengapa mereka cenderung memiliki turnover intention yang lebih tinggi daripada generasi sebelumnya?

Tinjauan Pustaka

1. Konsep Turnover Intention

Mobley (1982) menjelaskan turnover intention sebagai tahap psikologis sebelum tindakan keluar yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan persepsi peluang kerja eksternal. Price (2001) menambahkan dimensi struktural seperti kompensasi, supervisi, dan lingkungan kerja sebagai faktor dominan.

2. Generasi Z dan Dunia Kerja

Beberapa studi (Seemiller & Grace, 2018; Francis & Hoefel, 2019) menggambarkan Gen Z sebagai generasi yang:

Praktis dan realistis, tetapi menuntut fleksibilitas.

Lebih peduli pada isu sosial dan keberlanjutan.

Mengutamakan work-life balance.

Lebih mobile dibanding generasi sebelumnya.

3. Faktor-faktor Penentu Turnover Intention

Literatur manajemen SDM mengelompokkan faktor-faktor utama ke dalam:

Faktor individual: nilai pribadi, ekspektasi, dan motivasi kerja.

Faktor organisasi: budaya, kepemimpinan, kompensasi, kesempatan karier.

Faktor eksternal: kondisi pasar tenaga kerja, peluang kerja di industri lain.

Pembahasan

1. Karakteristik Generasi Z dan Implikasinya

Gen Z yang lahir di era internet terbiasa dengan kecepatan informasi. Mereka kurang sabar dengan birokrasi, lebih suka struktur yang datar, dan cenderung mengharapkan feedback instan dari atasan. Jika ekspektasi ini tidak terpenuhi, mereka lebih cepat memikirkan alternatif lain.

2. Faktor Pendorong Turnover Intention Gen Z

a. Kepuasan Kerja

Karyawan Gen Z lebih memilih pekerjaan yang bermakna (*meaningful work*). Misalnya, bekerja di startup lingkungan (green tech) terasa lebih memuaskan daripada bekerja di perusahaan besar yang dianggap tidak peduli pada sustainability.

b. Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kaku, hierarkis, dan minim inovasi dianggap tidak sesuai dengan jiwa Gen Z. Mereka lebih nyaman dengan budaya kolaboratif yang mendukung kreativitas.

c. Work-Life Balance

Gen Z lebih sadar akan kesehatan mental dibandingkan generasi sebelumnya. Menurut survey McKinsey (2023), 41% Gen Z mempertimbangkan resign jika pekerjaan mengganggu kesehatan mental.

d. Kesempatan Karier dan Pengembangan Diri

Program mentoring, pelatihan, dan jalur karier yang jelas menjadi faktor penting. Jika perusahaan tidak menyediakan ruang pengembangan, Gen Z akan mencari organisasi lain.

e. Kompensasi dan Benefit

Walaupun bukan faktor tunggal, gaji tetap penting. Namun, Gen Z juga menghargai benefit non-finansial seperti *wellness program*, cuti tambahan, atau fasilitas belajar online.

f. Gaya Kepemimpinan

Gen Z lebih menghargai pemimpin yang partisipatif, komunikatif, dan inklusif. Pemimpin yang otoriter hanya memperkuat turnover intention.

3. Studi Kasus di Indonesia

a. Startup Digital

Fenomena *job hopping* banyak terjadi di startup e-commerce dan fintech Indonesia. Seorang karyawan Gen Z bisa berpindah dari Tokopedia ke Shopee dalam 1–2 tahun, mengejar gaji lebih tinggi sekaligus lingkungan kerja yang dianggap lebih dinamis.

b. Perusahaan Multinasional & BUMN

Gen Z yang bekerja di perusahaan besar (misalnya BRI atau Telkom) sering merasa terhambat oleh birokrasi. Mereka menuntut percepatan digitalisasi HRIS dan program *talent acceleration* agar tidak merasa “stuck”.

c. UMKM Kreatif

Gen Z yang bekerja di sektor kreatif lebih loyal karena merasa bisa mengekspresikan diri. Namun, jika pemilik UMKM tidak memberi ruang inovasi atau membayar rendah, turnover tetap tinggi.

4. Dampak Turnover Intention

Bagi Organisasi: biaya rekrutmen, pelatihan ulang, hilangnya *knowledge continuity*, dan turunnya produktivitas.

Bagi Karyawan: pengalaman kerja lebih bervariasi, tetapi kadang tidak membangun kompetensi jangka panjang.

Bagi Ekonomi: meningkatnya mobilitas tenaga kerja dapat menurunkan stabilitas, tetapi juga mendorong dinamika pasar.

5. Strategi Mengurangi Turnover Intention

Fleksibilitas Kerja

Hybrid, remote, jam kerja fleksibel.

Pengembangan Talenta

Pelatihan berbasis digital, sertifikasi, mentoring.

Budaya Organisasi Inklusif

Transparansi, penghargaan ide baru, diversity.

Reward System Modern

Bukan hanya gaji, tetapi juga pengakuan, kesempatan internasional, dan *wellness benefit*.

Kepemimpinan Adaptif

Transformational leadership lebih relevan bagi Gen Z dibanding transactional.

Refleksi dan Diskusi

Fenomena turnover intention Gen Z bukanlah masalah semata, melainkan sinyal bahwa organisasi harus berubah. Generasi ini membawa “cermin” bagi dunia kerja: apakah organisasi benar-benar humanis, adaptif, dan inovatif?

Refleksi bagi manajemen:

Apakah organisasi kita menyediakan *employee experience* yang relevan bagi Gen Z?

Apakah sistem HR masih terjebak pada paradigma lama (absensi, birokrasi), atau sudah menuju *HR digital transformation*?

Bagaimana mengelola keseimbangan antara stabilitas organisasi dan mobilitas talenta Gen Z?

Kesimpulan

Turnover intention pada Generasi Z merupakan fenomena global, termasuk di Indonesia. Gen Z tidak hanya bekerja untuk gaji, tetapi juga mencari nilai, pengalaman, dan ruang ekspresi. Organisasi yang ingin mempertahankan talenta muda harus beradaptasi dengan cara kerja yang lebih fleksibel, inklusif, dan berbasis pengembangan diri. Jika tidak, mereka akan kehilangan karyawan potensial yang sangat penting bagi keberlanjutan di era digital.

Glosarium

Turnover Intention: niat seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Digital Native: generasi yang sejak lahir sudah terbiasa dengan teknologi digital.

Job Hopping: fenomena berpindah pekerjaan dalam waktu singkat.

Work-Life Balance: keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan personal.

Transformational Leadership: gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan bawahan.

Daftar Pustaka (contoh)

Deloitte. (2024). *Global Gen Z and Millennial Survey*.

Francis, T., & Hoefel, F. (2019). *True Gen: Generation Z and Its Implications for Companies*. McKinsey & Company.

Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley.

Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7).

Seemiller, C., & Grace, M. (2018). *Generation Z: A Century in the Making*. Routledge.

McKinsey & Company. (2023). *The Gen Z Report: Work, Wellness, and Values*.

 **Tabel Komparasi Generasi dalam Dunia Kerja**

Aspek	Gen X (1965–1980)	Milenial / Gen Y (1981–1995)	Gen Z (1996–2010)
Nilai Utama	Stabilitas, loyalitas, karier jangka panjang	Work-life balance, fleksibilitas, pengalaman kerja	Purpose-driven, keberlanjutan, kesehatan mental, self-expression
Hubungan dengan Teknologi	Migran digital, belajar teknologi saat dewasa	Early adopters, melek internet & media sosial	Digital native, lahir bersama teknologi dan AI
Loyalitas Kerja	Tinggi, cenderung bertahan lama	Sedang, mudah pindah bila ada tawaran lebih baik	Rendah, job-hopping lebih umum, cepat bosan
Ekspektasi dari Pekerjaan	Gaji stabil, keamanan kerja	Pengembangan karier, fleksibilitas, jenjang karier	Lingkungan kerja sehat, meaningful work, inovasi
Gaya Kerja	Formal, hierarkis, menghargai otoritas	Kolaboratif, teamwork, multitasking	Agile, kreatif, eksperimental, suka otonomi
Komunikasi dengan Atasan	Respek hierarki, top-down	Lebih terbuka, menuntut feedback	Transparansi, komunikasi dua arah, cepat & digital
Motivator Utama	Keamanan finansial dan jabatan	Pengakuan, kesempatan naik jabatan, fleksibilitas	Keselarasan nilai, kesehatan mental, kesempatan belajar

Rudy C Tarumingkeng: Turnover Intention Pada Generasi Z Di Dunia Kerja

Aspek	Gen X (1965–1980)	Milenial / Gen Y (1981–1995)	Gen Z (1996–2010)
Turnover Intention	Rendah, keluar hanya jika krisis besar	Sedang, bila merasa tidak dihargai	Tinggi, cepat pindah jika tidak sesuai nilai dan ekspektasi

Faktor Turnover Intention Gen Z

Individu

- Nilai pribadi & kesehatan mental
- Cepat bosan & mencari tantangan baru
- Ekspektasi tinggi terhadap meaningful work

Organisasi

- Budaya kerja (toxic vs inklusif)
- Gaya kepemimpinan (otoriter vs partisipatif)
- Work-life balance (jam kerja, hybrid, remote)

Kompensasi & Karier

- Gaji kompetitif & benefit modern
- Program pengembangan diri & mentoring
- Jalur karier jelas (career path)

Rudy C Tarumingkeng: Turnover Intention Pada Generasi Z Di Dunia Kerja

🌐 Eksternal

- Pasar kerja dinamis & kompetitif
- Daya tarik startup/industri kreatif
- Fenomena job-hopping di kalangan muda

Komparasi Generasi dalam Dunia Kerja

Aspek	Gen X (1965-1980)	Milenial / Gen Y (1981-1995)	Gen Z (1996-2010)
Nilai Utama	Stabilitas, loyalitas, karier jangka panjang	Work-life balance, fleksibilitas, pengalaman ke	Purpose-driven, keberlanjutan, kesehatan mental
Hubungan dengan Teknologi	Migran digital, belajar teknologi saat dewasa	Early adopters, melek internet & media sosial	Digital native, lahir bersama teknologi dan AI
Loyalitas Kerja	Tinggi, cenderung bertahan lama	Sedang, mudah pindah bila ada tawaran lebih	Rendah, job-hopping lebih umum, cepat bosan
Ekspektasi dari Pekerjaan	Gaji stabil, keamanan kerja	Pengembangan karier, fleksibilitas, jenjang ka	Lingkungan kerja sehat, meaningful work, inova
Gaya Kerja	Formal, hierarkis, menghargai otoritas	Kolaboratif, teamwork, multitasking	Agile, kreatif, eksperimental, suka otonomi
Komunikasi dengan Atasan	Respek hierarki, top-down	Lebih terbuka, menuntut feedback	Transparansi, komunikasi dua arah, cepat & digi
Motivator Utama	Keamanan finansial dan jabatan	Pengakuan, kesempatan naik jabatan, fleksibil	Keselarasan nilai, kesehatan mental, kesempata
Turnover Intention	Rendah, keluar hanya jika krisis besar	Sedang, bila merasa tidak dihargai	Tinggi, cepat pindah jika tidak sesuai nilai dan e

Faktor Turnover Intention pada Generasi Z

□ Individu

- Nilai pribadi & kesehatan mental
- Cepat bosan & mencari tantangan baru
- Ekspektasi tinggi terhadap meaningful work

□ Organisasi

- Budaya kerja (toxic vs inklusif)
- Gaya kepemimpinan (otoriter vs partisipatif)
- Work-life balance (jam kerja, hybrid, remote)

□ Kompensasi & Karier

- Gaji kompetitif & benefit modern
- Program pengembangan diri & mentoring
 - Jalur karier jelas (career path)

□ Eksternal

- Pasar kerja dinamis & kompetitif
- Daya tarik startup/industri kreatif
- Fenomena job-hopping di kalangan muda

Rudy C Tarumingkeng: Turnover Intention Pada Generasi Z Di Dunia Kerja

Baik Prof. Rudy 🙏, saya akan menambahkan bagian ****Refleksi dan Diskusi**** untuk melengkapi artikel akademik tentang ***Turnover Intention pada Generasi Z di Dunia Kerja***. Bagian ini bersifat lebih kritis dan filosofis, menghubungkan teori, studi kasus, dan implikasi praktis bagi organisasi maupun masyarakat.

****Refleksi dan Diskusi****

1. Turnover Intention sebagai Cermin Budaya Kerja

Fenomena turnover intention pada Generasi Z sebetulnya bukan sekadar “masalah” manajerial, melainkan cermin dari bagaimana organisasi membentuk budayanya. Jika budaya organisasi kaku, hierarkis, dan tidak memberi ruang ekspresi, maka Gen Z—yang tumbuh dalam budaya kebebasan digital dan kebiasaan ***multi-tasking***—akan cepat merasa teralienasi. Dalam konteks ini, niat untuk keluar menjadi sinyal bahwa organisasi perlu bertransformasi, bukan sekadar mengangap karyawan “tidak loyal”.

Refleksi penting: turnover intention dapat dipandang bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai ***feedback*** alami dari generasi baru yang menuntut pembaruan dalam praktik manajemen SDM.

2. Loyalitas di Era Baru: Relevan atau Usang?

Pada masa Gen X, loyalitas kerja sering diukur dari lamanya seseorang bertahan di sebuah perusahaan. Namun, bagi Gen Z, loyalitas tidak selalu berarti “lama bekerja”, melainkan “sejauh mana organisasi memberikan ruang tumbuh dan selaras dengan nilai hidup mereka”.

Diskusi kritis: apakah ukuran loyalitas di dunia kerja modern harus didefinisikan? Mungkin, loyalitas generasi baru sebaiknya diukur dari tingkat keterlibatan (*engagement*) dan kontribusi nyata selama mereka berada di perusahaan, bukan hanya dari lamanya masa kerja.

3. Dimensi Etis dalam Turnover Intention

Fenomena cepatnya mobilitas Gen Z juga membuka pertanyaan etis. Apakah “job hopping” mencerminkan kurangnya komitmen pribadi, atau justru bentuk rasionalitas untuk bertahan di era ketidakpastian? Dari perspektif etika utilitarian, keputusan pindah kerja bisa dianggap rasional jika membawa manfaat lebih besar bagi individu. Namun dari perspektif organisasi, hal ini bisa dilihat sebagai bentuk instabilitas.

Refleksi ini menantang organisasi untuk tidak sekadar menuntut kesetiaan, tetapi juga menyediakan kondisi etis—keadilan, inklusivitas, dan keseimbangan hidup—yang dapat meminimalisasi niat keluar.

4. Implikasi bagi Manajemen SDM

Diskusi praktis menunjukkan bahwa manajemen SDM harus bertransformasi ke arah **Human Capital Management 5.0**, dengan ciri:

- * **Digitalisasi HR**: sistem HRIS yang responsif dan transparan.
- * **People Analytics**: menganalisis data turnover untuk mengantisipasi risiko keluar.
- * **Talent Agility**: menyediakan jalur karier fleksibel yang sesuai dengan kebutuhan individu.
- * **Employee Experience (EX)**: tidak hanya fokus pada KPI, tetapi juga pengalaman kerja yang menyeluruh, mulai dari onboarding hingga pengembangan diri.

5. Perspektif Indonesia: Tantangan dan Peluang

Dalam konteks Indonesia, refleksi ini semakin relevan karena Gen Z mendominasi angkatan kerja. Tingginya angka turnover di sektor startup menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk membangun strategi retensi yang kreatif. Namun, ini juga peluang: mobilitas Gen Z dapat mempercepat penyebaran inovasi antar organisasi, memperkaya ekosistem industri kreatif, serta mendorong perubahan sosial ke arah lebih adaptif.

6. Pertanyaan Reflektif untuk Diskusi

1. Apakah turnover intention Gen Z harus dipandang sebagai masalah, atau sebagai mekanisme alami yang mendorong organisasi lebih inovatif?
2. Bagaimana organisasi di Indonesia bisa menyeimbangkan kebutuhan stabilitas bisnis dengan mobilitas tinggi talenta Gen Z?
3. Apakah indikator *loyalitas karyawan* di era Gen Z perlu didefinisikan ulang?
4. Bagaimana strategi menggabungkan *human touch* (kesehatan mental, nilai hidup) dengan *digital touch* (AI, HR analytics) untuk mengurangi turnover intention?
5. Apakah organisasi yang gagal memahami Gen Z berisiko kehilangan daya saing di masa depan?

◆ ****Kesimpulan Reflektif:****

Turnover intention pada Generasi Z adalah refleksi atas perubahan sosial, budaya, dan teknologi. Bagi organisasi yang mampu membaca tanda zaman, fenomena ini dapat menjadi peluang emas untuk membentuk sistem kerja yang lebih manusiawi, inklusif, dan relevan dengan nilai generasi baru. Namun, bagi organisasi yang tetap bertahan pada paradigma lama, turnover intention Gen Z akan menjadi tantangan serius yang menggerus keberlanjutan.

Rudy C Tarumingkeng: Turnover Intention Pada Generasi Z Di Dunia Kerja

Baik Prof. Rudy 🙏, saya akan tambahkan ****tabel reflektif**** untuk menggambarkan perbedaan pendekatan antara ***Paradigma Lama*** dan ***Paradigma Baru*** dalam mengelola loyalitas karyawan, khususnya Generasi Z. Tabel ini bisa berfungsi sebagai bahan diskusi kritis di kelas.

****Tabel Reflektif: Paradigma Lama vs Paradigma Baru dalam Mengelola Loyalitas Gen Z****

Aspek	Paradigma Lama (Konvensional)	Paradigma Baru (Adaptif untuk Gen Z)
Definisi Loyalitas	Lama masa kerja, bertahan hingga pensiun	Tingkat engagement, kontribusi, dan kesesuaian nilai
Hubungan dengan Organisasi	Hierarkis, kaku, atasan–bawahan	Kolaboratif, setara, komunikasi dua arah
Motivasi Karyawan	Gaji dan keamanan kerja	Makna kerja, kesempatan belajar, keseimbangan hidup
Pengembangan Karier	Jalur karier linier, berbasis senioritas	Jalur fleksibel, berbasis kompetensi dan prestasi
Kepemimpinan	Otoriter atau instruktif	Transformasional, inklusif, coaching & mentoring
Reward System	Fokus pada kompensasi finansial	Kombinasi finansial + non-finansial (wellness, recognition, purpose)
Work-Life Balance	Kurang diperhatikan, jam kerja kaku	Prioritas utama, fleksibilitas hybrid/remote
Pandangan terhadap Turnover	Dianggap pengkhianatan / kelemahan	Dipandang sebagai feedback & dinamika alamiah generasi
Strategi Retensi	Kontrak kerja panjang, benefit tradisional	Employee experience, budaya inklusif, personalisasi karier

Rudy C Tarumingkeng: Turnover Intention Pada Generasi Z Di Dunia Kerja

| **Peran Teknologi** | Alat pendukung administratif | Platform utama HR digital,
engagement, dan pengembangan diri |

Refleksi Diskusi:

* Paradigma lama menekankan stabilitas dan loyalitas jangka panjang, tetapi kurang relevan dengan karakter mobile dan kritis Gen Z.

* Paradigma baru menekankan **engagement, fleksibilitas, dan keselarasan nilai**, sehingga organisasi dapat mempertahankan Gen Z dengan cara yang lebih adaptif.

* Perubahan paradigma ini menuntut organisasi untuk tidak hanya fokus pada **retensi jangka panjang**, tetapi juga pada **optimalisasi kontribusi karyawan** selama mereka berada di organisasi.

INFOGRAFIK VISUAL

Paradigma Lama vs Paradigma Baru dalam Mengelola Loyalitas Gen Z

□ Loyalitas = lama masa kerja	□ Loyalitas = engagement & kesesuaian nilai
□ Hubungan hierarkis & kaku	□ Hubungan kolaboratif & setara
□ Motivasi: gaji & keamanan	□ Motivasi: makna kerja & keseimbangan hidup
□ Karier linier berbasis senioritas	□ Karier fleksibel berbasis kompetensi
□ Kepemimpinan otoriter/instruktif	□ Kepemimpinan transformasional & coaching
□ Reward: fokus finansial	□ Reward: finansial + non-finansial
□ Work-life balance kurang diperhatikan	□ Work-life balance = prioritas, hybrid/remote
□ Turnover = pengkhianatan	□ Turnover = feedback alamiah
□ Retensi = kontrak & benefit tradisional	□ Retensi = employee experience & budaya inklusif
□ Teknologi = administratif	□ Teknologi = platform HR digital & engagement

Glosarium

Turnover Intention: Niat atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dalam waktu dekat, biasanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja, budaya organisasi, dan peluang eksternal.

Generasi X (Gen X): Kelompok yang lahir sekitar 1965–1980, umumnya dikenal loyal terhadap organisasi dan lebih menghargai stabilitas kerja.

Milenial (Gen Y): Generasi yang lahir sekitar 1981–1995, sering disebut generasi transisi digital yang menuntut fleksibilitas, work-life balance, dan pengembangan karier.

Generasi Z (Gen Z): Generasi lahir sekitar 1996–2010, digital native, kritis, value-driven, dan memiliki mobilitas kerja tinggi.

Job Hopping: Fenomena berpindah pekerjaan dalam waktu singkat (1–2 tahun) untuk mencari peluang atau kompensasi lebih baik.

Work-Life Balance: Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, keluarga, dan kesehatan mental.

Employee Engagement: Tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi, pekerjaannya, dan tujuan perusahaan.

Transformational Leadership: Gaya kepemimpinan yang menekankan inspirasi, pemberdayaan, dan perubahan positif, lebih disukai oleh Gen Z dibanding transactional leadership.

Employee Experience (EX): Pengalaman menyeluruh karyawan selama bekerja di organisasi, termasuk lingkungan kerja, budaya, hingga peluang pengembangan diri.

People Analytics: Pemanfaatan data analitik dalam manajemen SDM untuk mengukur, memprediksi, dan meningkatkan kinerja serta retensi karyawan.

Daftar Pustaka

Deloitte. (2024). *Global Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights.

Francis, T., & Hoefel, F. (2019). *True Gen: Generation Z and Its Implications for Companies*. McKinsey & Company.

McKinsey & Company. (2023). *The Gen Z Report: Work, Wellness, and Values*.

Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley.

Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624.

Seemiller, C., & Grace, M. (2018). *Generation Z: A Century in the Making*. Routledge.

*Rudy C Tarumingkeng: Turnover Intention Pada Generasi Z Di
Dunia Kerja*

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood*. Atria Books.

BPS (Badan Pusat Statistik). (2024). *Angkatan Kerja Indonesia: Statistik Ketenagakerjaan Nasional*. Jakarta: BPS.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The Search for Global Competence: From International HR to Talent Management*. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114.
