

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam situasi dunia kerja yang akan dihadapkan pada berbagai tantangan serta persaingan bisnis yang semakin ketat, sumber daya manusia adalah faktor strategis utama yang berperan penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Sumber daya manusia bukan hanya dianggap sebagai aset perusahaan, tetapi juga berperan penting dalam mendorong tercapainya tujuan jangka panjang perusahaan. Dalam situasi saat ini perusahaan harus memperkuat posisinya dengan meningkatkan produktivitas, inovasi, serta daya saing. Dengan melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang optimal seperti, pelatihan, pengembangan, serta pemberdayaan akan menghasilkan tenaga kerja yang memiliki profesionalisme tinggi dan memiliki kemampuan kinerja yang baik, sehingga perusahaan dapat merespon tantangan pasar dengan efektif dan efisien.



Gambar 1. 1 Hasil Sensus Penduduk Kota Surabaya Tahun 2020

Sumber: BPS (2020)

Berdasarkan data hasil sensus penduduk kota Surabaya tahun 2020 yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik Kota Surabaya jumlah penduduk di Kota Surabaya tercatat mencapai sekitar 3 juta jiwa, yang didominasi oleh Generasi Z sebagai kelompok terbesar, yakni 28,6% atau sekitar 858.000 penduduk. Generasi Z sendiri merupakan individu yang lahir antara tahun 1997 hingga tahun 2012. Kelompok ini memiliki dampak yang signifikan, terutama sebagai tenaga kerja muda yang mulai berkarir di dunia kerja. Mereka dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap pekerjaan dan sering dikaitkan sebagai “Kutu Loncat”, dimana Memiliki kecenderungan untuk pindah-pindah kerja antar perusahaan (Laucereno, 2022). Hasil survei oleh Populix mayoritas karyawan Gen Z hanya berencana untuk bekerja di perusahaan selama 1-4 tahun. Bahkan 30% di antaranya hanya bertahan 1-2 tahun (Populix, 2024). Tingginya tingkat *turnover intention* ini dapat berdampak negatif pada perusahaan, seperti meningkatnya biaya rekrutmen, pelatihan, serta menurunnya produktivitas.

Fenomena *turnover intention* atau niat untuk berpindah kerja merupakan tantangan terbesar yang harus diatasi oleh kebanyakan perusahaan. *Turnover intention* dapat berdampak negatif terhadap produktivitas perusahaan, efisiensi dalam operasional perusahaan, serta biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. *Turnover intention* karyawan merupakan kondisi dimana seorang karyawan secara sadar memiliki kecenderungan untuk mencari peluang kerja lain di perusahaan yang berbeda sebagai alternatif (Hisbih et al., 2023). *Turnover intention* digambarkan dengan tindakan karyawan yang mulai mencari alternatif pekerjaan lain, sehingga mereka akan keluar dari perusahaan

tersebut setelah mendapatkan pekerjaan baru. Ketika seorang karyawan meninggalkan posisi dan perusahaannya, karyawan lain harus mengisi kekosongan tersebut atau bahkan menjalankan tugas ganda (*double job*), serta perusahaan harus mengalokasikan dana lebih untuk proses perekrutan tenaga kerja baru yang memiliki kualifikasi dan keterampilan yang sesuai kebutuhan perusahaan.

Tabel 1. 1 Pra Survei Lama Bekerja Karyawan Generasi Z Surabaya

Masa Kerja	< 1 Tahun		1-2 Tahun		3-4 Tahun		5-6 Tahun		>6 Tahun	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Lama Bekerja di Perusahaan Saat Ini	17	56,7	10	33,3	3	10	-	0	-	0
Rencana Lama Bekerja di Perusahaan Saat ini	5	16,7	15	50	5	16,7	2	6,7	3	10

Sumber: Hasil Jawaban 30 Responden Pra Survei

Hasil dari pra survei, menunjukkan bahwa adanya indikasi *turnover intention* yang cukup tinggi pada karyawan Generasi Z di kota Surabaya. Saat ini, mayoritas 56,7% karyawan Generasi Z memiliki masa kerja di bawah satu tahun, sedangkan 33,3% lainnya telah bekerja selama satu hingga dua tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada dalam kategori masa kerja yang relatif singkat. Ketika dibandingkan dengan rencana lama bekerja, terdapat pergeseran signifikan. Hanya 6,7% karyawan yang berencana tetap bekerja 5-6 tahun, sementara 50% diantaranya berencana bertahan hanya dalam 1-2 tahun. Ini mengindikasikan bahwa terdapat sejumlah besar karyawan dari Generasi Z yang memiliki masa kerja yang singkat. Jika tidak ada strategi retensi yang efektif,

perusahaan berisiko mengalami tingginya tingkat *turnover* karyawan, dapat memengaruhi produktivitas kerja, biaya rekrutmen, serta kestabilan organisasi.

**Tabel 1. 2 Pra Survei Faktor Penyebab *Turnover intention* Karyawan
Generasi Z**

Pertanyaan	Jumlah		Presentase (%)	
	Iya	Tidak	Iya	Tidak
Apakah Anda merasa memiliki <i>Work life balance</i> (WLB) yang baik?	14	16	46,67	53,33
Apakah Anda mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir?	8	22	26,67	73,33
Apakah kompensasi yang Anda terima sudah memadai?	12	18	40	60
Apakah Anda merasa puas dengan pekerjaan Anda?	23	7	76,67	23,33
Apakah lingkungan kerja Anda mendukung produktivitas dan kenyamanan?	22	8	73,33	26,67

Sumber: Hasil Jawaban 30 Responden Pra Survei

Bedasarkan hasil pra survei tabel 1.2 terdapat beberapa penyebab munculnya niat untuk keluar dari pekerjaan pada Generasi Z adalah tidak seimbangya antara urusan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka. Sebanyak 53,33% responden menyatakan bahwa mereka tidak memiliki *Work life balance* yang baik. Hal ini dapat membuat stres dan kelelahan hingga mendorong keinginan mencari pekerjaan yang lebih fleksibel. Selain itu, sebanyak 73,33% responden merasa tidak mendapatkan kesempatan pengembangan karir, yang menimbulkan rasa stagnasi dan ketidakpuasan kerja. Faktor berikutnya adalah kompensasi yang tidak memadai. Sebanyak 60% responden menilai bahwa kompensasi yang diterima belum sebanding dengan beban kerja yang mereka jalani. Persepsi ini mencerminkan ketidakpuasan terhadap penghargaan yang diberikan oleh

perusahaan, sehingga mendorong individu untuk mencari pekerjaan dengan kompensasi yang lebih memadai.

Tabel 1. 3 Pra Survei *Work life balance*

Pertanyaan	Iya	Tidak	Persentase (%)	
			Iya	Tidak
Apakah Anda mampu menjaga batas seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi?	12	18	40	60
Apakah Anda mampu menghindari burnout akibat tekanan pekerjaan?	18	12	60	40
Apakah Anda mampu memberikan waktu berkualitas untuk keluarga?	20	10	66,7	33,3
Apakah Anda mampu meningkatkan fokus dan produktivitas di tempat kerja?	22	8	73,3	26,7
Apakah Anda merasa lebih bahagia dan sejahtera?	14	16	46,6	53,3

Sumber: Hasil Jawaban 30 Responden Pra Survei

Work life balance yang tidak seimbang menjadi salah satu faktor utama yang mendorong tingginya keinginan berpindah kerja pada karyawan Generasi Z di Surabaya sesuai pada hasil pra survey tabel 1.3 masih menjadi tantangan besar bagi sebagian besar responden. Mayoritas dari mereka kesulitan menjaga batas pekerjaan dan kehidupan pribadi serta tidak mampu menyediakan waktu berkualitas untuk keluarga. Bahkan sebagian besar dari mereka kesejahteraan emosional cenderung terdampak negatif dan merasa tidak bahagia. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z di kota Surabaya lebih mengutamakan fleksibilitas kerja. Menurut fitAcademy, (2024) Generasi Z sering diidentifikasi sebagai kelompok yang sangat peduli terhadap kesehatan mental dan lebih mengutamakan gaya hidup *work life balance*, mereka umumnya lebih memilih pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas dalam sistem kerja serta suasana kerja yang mendukung keseimbangan dan kesejahteraan, kemampuan untuk menikmati hidup, menjaga

kesehatan mental, serta mengapresiasi diri melalui kebiasaan seperti *healing* dan *self reward*, meskipun hal tersebut kerap menimbulkan anggapan bahwa mereka kurang mampu menghadapi tekanan dan tantangan di dunia kerja. Menurut Wicaksana et al., (2020) *work life balance* merupakan kemampuan individu dalam mengelola waktu, energi, serta tekanan secara seimbang antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, termasuk aktivitas sosial, hobi, pendidikan, olahraga, serta *volunteerism*. Berdasarkan hasil survei Jakpat tahun 2022 sebanyak 37,2% Generasi Z memilih untuk *resign* jika keseimbangan ini tidak terpenuhi (Jakmin, 2023). Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan melalui *small group discussion* yang menyatakan bahwa ketidakseimbangan *work life balance* yang negatif pada kesehatan mental dan fisik, terutama ketika beban kerja tinggi tanpa cukup waktu istirahat, apalagi jika disertai tanggung jawab lain seperti studi. Hal ini dapat menyebabkan rasa lelah dan membuat karyawan tidak bisa menikmati hidup secara utuh.

Seorang karyawan yang merasa kehidupan pribadinya terganggu akibat beban pekerjaan yang tidak seimbang, kemungkinan besar karyawan tersebut akan mencari pekerjaan lain yang dapat memberikan keseimbangan tersebut (Sahidillah & Heni, 2020). Hal ini mengindikasikan bahwa saat keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi tidak terjaga dengan baik, karyawan akan cenderung mengalami tingkat stres yang tinggi, penurunan kinerja, dan pada akhirnya memiliki keinginan untuk mengundurkan diri. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sismawati & Lataruva, (2020), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap

turnover intention. Dengan kata lain, apabila *work life balance* semakin baik, maka *turnover intention* yang terjadi semakin rendah.

Tabel 1. 4 Pra Survei Career development

Pertanyaan	Iya	Tidak	Persentase (%)	
			Iya	Tidak
Apakah Anda memiliki kesempatan memperluas Peluang Karir?	14	16	46,7	53,3
Apakah perusahaan Anda membantu meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi Anda?	17	13	56,7	43,3
Apakah perusahaan Anda membantu mencapai Tujuan Karir Jangka Panjang?	12	18	40	60
Apakah Anda mudah mendapatkan Promosi atau Kenaikan Jabatan?	10	20	33,3	66,7
Apakah Anda mudah menambah Jejaring Profesional?	21	9	70	30

Sumber: Hasil Jawaban 30 Responden Pra Survei

Selain faktor *work life balance*, karyawan Generasi Z di kota Surabaya juga menganggap pentingnya *career development*. Pada tabel 1.4 menjelaskan bahwa *career development* masih menjadi tantangan bagi sebagian besar responden. Sebagian besar responden merasa sistem jenjang karir di perusahaan belum berjalan secara efektif dan transparan, sehingga mereka tidak mudah mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan. Selain itu juga kurangnya perencanaan karir jangka panjang dan pelatihan berkelanjutan, sehingga tidak memiliki kesempatan untuk memperluas peluang karir. Studi yang dilakukan oleh Syahputra & Hendarman, (2024) mengatakan bahwa Generasi Z memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pengembangan karir mereka, apabila kurangnya peluang untuk pengembangan karir, *turnover intention* karyawan akan meningkat. Hasil survei Jakpat tahun 2022 menunjukkan 38,5% karyawan Generasi Z memilih untuk *resign* karena tidak ada

jenjang karir. Berdasarkan hasil wawancara melalui *small group discussion* juga beberapa responden merasa bahwa pekerjaan yang monoton dan arah karir yang tidak jelas, bahkan ada yang menyebutkan bahwa cara untuk dapat naik jabatan adalah dengan pindah divisi, dimana hal tersebut tidak sesuai dengan bidang yang mereka kuasai. Ketidakjelasan arah karir dapat membuat karyawan merasa stagnan dan tidak termotivasi untuk bertahan dalam jangka panjang.

Menurut Putra et al., (2020) *career development* merupakan proses peningkatan keterampilan dan kompetensi individu guna meraih jenjang karir yang diharapkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan jalur pengembangan karir bagi karyawannya sehingga mendorong mereka untuk memberikan potensi terbaiknya demi kemajuan perusahaan (Riantini et al., 2021). Setiap karyawan pasti menginginkan kejelasan dalam jenjang karir mereka, apabila perusahaan mampu menyediakannya, maka karyawan akan merasa puas serta mampu bertahan lebih lama lagi untuk bekerja dengan penuh semangat. Temuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Hutomo et al., 2020) yang menunjukkan bahwa *career development* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*.

Tabel 1. 5 Rata-Rata Upah/Gaji Sebulan Pekerja Formal Menurut Kelompok Umur dan Lingkungan Pekerjaan Utama (rupiah) 2022

Kelompok Umur <i>Age Group</i>	Lapangan Pekerjaan Utama ¹ / <i>Main Industry</i> ¹			Jumlah <i>Total</i>
	A	B	C	
15-19	1 045 351	2 031 006	1 251 649	1 512 173
20-24	1 380 335	2 521 206	1 881 112	2 094 839
25-29	1 886 132	2 701 260	2 340 674	2 446 584
30-34	1 781 083	2 853 479	2 851 412	2 811 947
35-39	1 943 995	2 890 618	3 044 872	2 938 871
40-44	1 696 931	2 790 662	2 985 682	2 842 277
45-49	1 683 937	3 006 417	3 075 989	2 942 939
50-54	1 589 679	2 986 988	3 277 720	3 020 925
55-59	1 463 397	2 268 430	3 951 585	3 225 063
60+	1 345 134	2 065 444	1 907 299	1 829 199
Jumlah/Total	1 612 734	2 732 690	2 674 591	2 638 752

Sumber: BPS Surabaya (2022)

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2022 mengenai rata-rata upah atau gaji bersih pekerja formal menurut kelompok umur, terlihat bahwa tenaga kerja yang termasuk dalam kategori Generasi Z (yakni berusia antara 15–24 tahun) menerima gaji yang relatif rendah dibandingkan kelompok usia lainnya. Untuk kelompok usia 15–19 tahun, rata-rata gaji yang diterima per bulan adalah sebesar Rp1.512.173, sedangkan untuk kelompok usia 20–24 tahun adalah Rp2.094.839. Jika dirata-rata, maka gaji tenaga kerja Generasi Z berkisar antara Rp1.800.000 hingga Rp2.100.000 per bulan. Nilai ini tergolong jauh di bawah Upah Minimum Regional (UMR) Kota Surabaya pada tahun 2022 yang telah ditetapkan sebesar Rp4.375.479. Fenomena ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja Generasi Z berada pada posisi *entry-level*, memiliki status kerja yang belum tetap seperti kontrak, dan cenderung belum memiliki pengalaman kerja yang panjang sehingga berada pada posisi negosiasi gaji yang lebih rendah. Ketimpangan antara

gaji aktual dan harapan ini menjadi salah satu pemicu meningkatnya *turnover intention* di kalangan Generasi Z.

Tabel 1. 6 Pra Survei *Compensation*

Pertanyaan	Iya	Tidak	Persentase (%)	
			Iya	Tidak
Apakah Anda merasa penghasilan saat ini sudah memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari?	11	19	36,7	63,3
Apakah Anda merasa kepuasan dan loyalitas terhadap perusahaan meningkat karena kompensasi yang diberikan?	19	11	63,3	36,7
Apakah Anda merasa kompensasi bentuk Apresiasi atas Kinerja Anda?	13	17	43,3	56,7
Apakah Anda merasa kompensasi dapat meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih baik?	24	6	80	20
Apakah Anda merasa aman secara finansial dengan kondisi saat ini?	9	21	30	70

Sumber: Hasil Jawaban 30 Responden Pra Survei

Permasalahan terkait *turnover intention* karyawan selanjutnya juga sering dikaitkan dengan pemberian kompensasi. Berdasarkan tabel 1.6 menjelaskan bahwa persepsi responden terhadap sistem kompensasi di tempat kerja menunjukkan adanya beberapa ketimpangan antara harapan dan realitas yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z. Sebagian besar responden menyatakan bahwa penghasilan yang diterima belum memberikan kestabilan ekonomi bagi karyawan. Bahkan sebagian dari mereka juga merasa penghasilan yang diterima masih belum mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, sehingga kompensasi yang diterima belum mencerminkan bentuk apresiasi terhadap kontribusi yang diberikan. Survei Populix dapat diidentifikasi faktor yang mempengaruhi *turnover intention* yang perlu diperhatikan yaitu gaji atau pemasukan dengan nilai rata-rata 9,20 (Populix, 2024). Hasil survei dari Jakpat mengenai alasan Generasi Z *resign* dari pekerjaan mereka, menunjukkan sebanyak 64,9% Generasi Z sangat

mempertimbangkan keseimbangan antara beban kerja dan kompensasi yang diterima (Jakmin, 2023). Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan melalui *small group discussion* juga banyak yang mengeluhkan gaji dan tunjangan yang tidak mengikuti perkembangan upah minimum serta sulitnya kenaikan gaji meskipun telah bekerja keras. Ketika loyalitas dan kontribusi tidak diimbangi dengan imbalan yang layak, pasti rasa ketidakpuasan akan muncul dan mendorong karyawan akan mencari peluang kerja yang lebih menghargai kontribusi karyawan.

Kompensasi adalah total pendapatan yang diterima karyawan, baik berupa uang maupun barang, sebagai balas jasa atas kontribusi atau pengabdian mereka kepada perusahaan (Praditya & Irbayuni, 2022). Kompensasi yang adil dan kompetitif merupakan faktor utama dalam mempertahankan karyawan, terutama bagi Generasi Z yang cenderung lebih selektif dalam memilih pekerjaan berdasarkan manfaat finansial yang diterima. Sebagaimana hasil penelitian oleh Hutomo et al., (2020) didapatkan kompensasi memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intention* karyawan, yang berarti semakin kecil kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan akan semakin tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, topik mengenai *turnover intention* telah menjadi perhatian penting dalam ranah proses pengelolaan karyawan, khususnya dalam kaitannya dengan berbagai aspek yang terlibat seperti *work life balance*, *career development*, dan *compensation*. Namun demikian, terdapat beberapa celah penelitian (*research gap*) yang dapat dijadikan dasar untuk penelitian ini. Pertama, terdapat inkonsistensi hasil penelitian antara satu studi dengan studi lainnya. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Sismawati & Lataruva, (2020) serta

Irawati & Meilani, (2024) menunjukkan bahwa *work life balance* dan pengembangan karir berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Akan tetapi, hasil berbeda ditemukan oleh Sopia et al., (2024) yang menyatakan bahwa kedua variabel tersebut tidak berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention*. Perbedaan ini menunjukkan bahwa masih diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memperjelas hubungan antar variabel tersebut, terutama pada generasi pekerja yang berbeda.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berjudul “**Pengaruh *Work life balance*, *Career development*, dan *Compensation* terhadap *Turnover intention* Karyawan Generasi Z di Kota Surabaya**”. Pemahaman terhadap keterkaitan antar variabel dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih optimal guna menekan angka *turnover* karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di kota Surabaya?
2. Apakah *career development* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di kota Surabaya?
3. Apakah *compensation* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di kota Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di kota Surabaya.
2. Menganalisis pengaruh *career development* terhadap terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di kota Surabaya.
3. Menganalisis pengaruh *compensation* terhadap terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di kota Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan menghasilkan manfaat yang dapat dirasakan sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan Generasi Z di kota Surabaya. Penelitian ini juga diharapkan mampu menyumbangkan pengalaman empiris dalam mengaplikasikan teori manajemen sumber daya manusia (SDM) ke dalam permasalahan nyata di dunia kerja. Bagi peneliti juga diharapkan dapat mengasah keterampilan dalam menyusun metodologi penelitian, mengolah dan menganalisis data, serta menarik kesimpulan berdasarkan hasil yang diperoleh. Di samping itu, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bekal berharga di dunia kerja, khususnya di bidang

manajemen sumber daya manusia, karena memberikan wawasan mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan penting dalam upaya mengurangi *turnover intention*. Dengan memahami pengaruh *work life balance*, *career development*, dan *compensation* terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau resign, perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih tepat dalam mengelola sumber daya manusianya. Perusahaan juga dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan dengan memastikan adanya *work life balance* yang baik, jalur karir yang jelas, serta kompensasi yang kompetitif. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat membantu perusahaan dalam merumuskan kebijakan SDM yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan preferensi karyawan Generasi Z, sehingga dapat meningkatkan daya tarik perusahaan sebagai tempat kerja yang ideal. Implementasi strategi SDM yang berdasarkan temuan penelitian ini juga dapat memperkuat *employer branding* perusahaan, menjadikannya lebih menarik bagi talenta muda berkualitas.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam kajian ilmiah selanjutnya dalam mengembangkan kajian terkait *turnover intention*, khususnya dalam konteks karyawan Generasi Z. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model dengan

memasukkan variabel tambahan seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau tingkat motivasi kerja guna mengeksplorasi pengaruh faktor-faktor lain terhadap kecenderungan karyawan dalam mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya. Selain itu, penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar perbandingan dengan generasi lain, seperti Generasi Millennial atau Generasi X, untuk memahami perbedaan karakteristik dan preferensi mereka dalam dunia kerja. Peneliti selanjutnya juga dapat menguji model penelitian ini dalam industri atau wilayah geografis yang berbeda guna mengetahui apakah hasil yang diperoleh tetap konsisten atau mengalami variasi berdasarkan konteks yang berbeda.