



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 18146-18158

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Dampak Work Life Balance terhadap Tingginya Angka Turnover Gen Z

Achmad Kefin¹, Alifia Maria², Anik Zuriyathul³, Octa Ferda Mulyadewi⁴, Tri Wahjoedi⁵

¹⁻⁵Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika

achmadkefin123@gmail.com, mariaulfa3079@gmail.com, anikzuhriyatul123@gmail.com, mariaulfa3079@gmail.com, octastiemahardhika@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak work-life balance terhadap tingginya turnover intention karyawan Generasi Z pada perusahaan startup di Indonesia serta merumuskan strategi retensi yang sesuai dengan karakteristik tenaga kerja digital. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner daring berskala Likert kepada 200 karyawan Generasi Z berusia 18-27 tahun yang telah bekerja minimal enam bulan. Analisis dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling melalui SmartPLS 4 dan diperkaya dengan sintesis data industri serta penelitian terdahulu. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi meningkatkan stres kerja, kelelahan emosional, penurunan keterikatan, serta keinginan untuk meninggalkan organisasi. Fleksibilitas kerja tidak otomatis menurunkan turnover apabila tidak didukung batas komunikasi yang jelas, beban kerja yang wajar, dukungan atasan, kompensasi yang adil, dan peluang pengembangan karier. Employee engagement berperan penting dalam menjembatani pengaruh tekanan kerja terhadap intention to leave, sedangkan employer branding, psychological safety, penghargaan, dan pekerjaan yang bermakna memperkuat keputusan karyawan untuk bertahan. Temuan ini menegaskan bahwa strategi retensi Generasi Z perlu diterapkan secara terintegrasi melalui pengaturan beban kerja, kebijakan fleksibilitas berbasis hasil, dukungan kesehatan mental, kepemimpinan suportif, sistem total rewards, dan jalur karier yang transparan. Penelitian memberikan implikasi praktis bagi startup dalam membangun lingkungan kerja berkelanjutan tanpa mengurangi kecepatan inovasi dan pencapaian target bisnis.

Kata Kunci: Generasi Z, Turnover Intention, Work-Life Balance, Employee Engagement, Startup.

1. Latar Belakang

Dalam lanskap ekonomi digital yang sangat kompetitif, Sumber Daya Manusia (SDM) bukan sekadar faktor produksi, melainkan aset strategis yang menentukan keberlangsungan inovasi organisasi. Namun, tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan teknologi saat ini adalah tingginya volatilitas talenta, khususnya pada kelompok usia produktif yang menuntut fleksibilitas dan makna dalam bekerja.

Turnover intention atau niat untuk berpindah kerja merupakan prediktor utama sebelum terjadinya pengunduran diri secara aktual (actual turnover). Ketidakseimbangan antara beban kerja dan work-life balance sering kali diperparah oleh gaya kepemimpinan yang kurang suportif, yang secara langsung merusak stabilitas organisasi. Berdasarkan laporan Alpha JWC Ventures (2023), tercatat 91% karyawan startup telah mempertimbangkan untuk berhenti dari pekerjaan mereka, sebuah angka yang mengkhawatirkan bagi retensi talenta nasional.

Pertumbuhan perusahaan rintisan di Indonesia didorong oleh lonjakan transaksi ekonomi digital yang masif. Data Bank Indonesia (2021) menunjukkan kenaikan volume transaksi uang elektronik sebesar 5.316% dan kenaikan nilai transaksi mencapai 15.392% dalam satu dekade terakhir—meningkat dari Rp1,98 triliun pada 2012 menjadi Rp305 triliun pada 2021. Dinamika ini memposisikan Indonesia sebagai negara ke-5 dengan jumlah startup terbanyak di dunia, mencapai 2.593 perusahaan pada awal 2024. Pesatnya pertumbuhan ini menciptakan tuntutan kerja yang intens bagi tenaga kerja muda.

Tabel 1: Ringkasan Fenomena Turnover dan Karakteristik Sektor Startup

Dimensi	Statistik/Status	Faktor Pemicu Utama	Sumber
Intensi Keluar	91% (Sangat Tinggi)	Kompensasi, Budaya, Pengembangan Diri	Alpha JWC (2023)
Skala Industri	2.593 <i>Startup</i>	Pertumbuhan Ekonomi Digital (BI 2021)	StartupRanking (2024)
Karakter Gen Z	<i>Tech-Savvy</i> , Ambisius	Kebutuhan Lingkungan Fleksibel	Ekrut (2022)
Respon Kerja	<i>Quiet Quitting</i>	<i>Hustle Culture</i> & Beban Kerja Berlebih	Kompas.id (2022)

Dominasi angkatan kerja muda menjadi kunci utama; berdasarkan Sensus Penduduk 2020 (BPS), Generasi Z mencakup 27,94% populasi, sementara Milenial mencakup 25,87%. Gabungan kedua generasi ini mencapai 72,16 juta jiwa, jauh melampaui kelompok generasi lainnya. Karakteristik Gen Z yang sangat menghargai kesehatan mental dan work-life balance menuntut transformasi fundamental dalam strategi manajemen SDM agar selaras dengan urgensi kerangka teori organisasi modern.

2. Landasan Teori

Dalam diskursus manajemen talenta, turnover intention menurut Mobley (1982) dipahami sebagai keinginan sadar karyawan untuk meninggalkan organisasi sebagai tahap akhir proses penarikan diri. Hal ini diperkuat oleh Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), yang menjelaskan bahwa niat berhenti dipengaruhi oleh sikap perilaku dan persepsi kontrol. Selain itu, Two-Factor Theory (Herzberg) membedakan faktor hygiene (gaji, kondisi kerja) dan motivator (pengakuan) sebagai determinan kepuasan.

Komitmen organisasi, menurut Allen dan Meyer (1990), terdiri dari tiga dimensi: Affective (ikatan emosional), Continuance (pertimbangan biaya), dan Normative (kewajiban moral). Untuk mempertahankan komitmen ini, strategi Employer Branding menjadi alat retensi vital. Ambler dan Barrow (1996) menekankan tiga dimensi branding: fungsional (pengembangan karier), ekonomi (imbalan), dan psikologis (rasa memiliki).

Konteks psikologis saat ini menunjukkan kerentanan yang serius. Data SHRM 2025 mengungkapkan bahwa 52% pekerja global mengalami kelelahan kronis (burnout). Generasi Z tercatat sebagai kelompok paling rentan; sebanyak 91% menghadapi tantangan kesehatan mental dan 35% mengalami depresi (Energindo, 2025). Ketidakmampuan organisasi menyediakan lingkungan yang sehat secara psikologis berkorelasi langsung dengan lonjakan niat keluar, yang memerlukan pengujian metodologis yang ketat.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal untuk menjelaskan hubungan antara work-life balance, faktor-faktor pekerjaan, employee engagement, dan turnover intention pada karyawan Generasi Z.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan purposive sampling terhadap 200 responden dengan kriteria karyawan Generasi Z berusia 18-27 tahun yang bekerja pada perusahaan startup minimal selama enam bulan. Responden mencakup wilayah Indonesia Barat, Tengah, dan Timur untuk memperoleh variasi pengalaman kerja yang lebih luas.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner daring dengan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling melalui SmartPLS 4. Evaluasi model meliputi pengujian outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk serta inner model untuk menilai koefisien jalur, nilai signifikansi, dan kemampuan penjelasan model. Data penelitian didukung oleh dokumentasi laporan industri dan kajian ilmiah yang relevan.

- Outer model digunakan untuk menguji validitas indikator melalui nilai loading factor dan reliabilitas konstruk melalui Cronbach's Alpha serta composite reliability.
- Inner model digunakan untuk menguji arah dan signifikansi hubungan antarvariabel laten melalui koefisien jalur, p-value, dan nilai koefisien determinasi.

Metodologi ini dirancang untuk mengubah data mentah menjadi wawasan strategis yang mampu menjawab dinamika perputaran tenaga kerja di bab berikutnya.

3.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover

Turnover karyawan merupakan fenomena yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Beberapa faktor utama yang sering dikaji dalam penelitian sumber daya manusia meliputi usia, masa kerja, tingkat pendidikan, komitmen terhadap organisasi, kepuasan kerja, serta budaya perusahaan.

3.1.1. Usia

Usia menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kecenderungan turnover karyawan. Karyawan dengan usia yang lebih muda cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang lebih senior. Hal ini menunjukkan adanya hubungan negatif antara usia dan intensi turnover, di mana semakin bertambah usia seseorang maka kecenderungannya untuk keluar dari perusahaan semakin rendah. Karyawan yang lebih muda umumnya masih berada pada tahap eksplorasi karier, sehingga memiliki keinginan yang lebih besar untuk mencoba lingkungan kerja baru dan mencari peluang yang dianggap lebih sesuai dengan harapan mereka. Sebaliknya, karyawan yang lebih tua biasanya memiliki pertimbangan yang lebih kompleks, seperti tanggung jawab keluarga, keterbatasan mobilitas, serta keengganan untuk memulai kembali dari awal di tempat kerja yang baru. Faktor-faktor tersebut menyebabkan tingkat turnover pada kelompok usia yang lebih tua relatif lebih rendah.

3.1.2. Masa Kerja

Masa kerja juga memiliki hubungan yang erat dengan turnover. Karyawan dengan masa kerja yang singkat cenderung memiliki kemungkinan lebih besar untuk meninggalkan perusahaan dibandingkan mereka yang telah bekerja dalam jangka waktu lebih lama. Hal ini disebabkan oleh proses adaptasi awal, kurangnya keterikatan emosional terhadap organisasi, serta belum terbentuknya rasa nyaman dalam lingkungan kerja. Sebaliknya, semakin lama masa kerja seorang karyawan, semakin kecil kecenderungannya untuk melakukan turnover karena telah terbentuk pengalaman, loyalitas, serta rasa memiliki terhadap organisasi.

3.1.3. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan turut memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau keluar dari perusahaan. Karyawan dengan tingkat pendidikan yang tinggi umumnya memiliki ekspektasi lebih besar terhadap posisi, tanggung jawab, serta peluang pengembangan karier. Ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan yang diperoleh dapat memicu ketidakpuasan kerja dan meningkatkan kecenderungan turnover. Sebaliknya, apabila posisi pekerjaan sesuai dengan kompetensi dan tingkat pendidikan karyawan, maka peluang retensi akan semakin tinggi.

3.1.4. Komitmen terhadap Organisasi

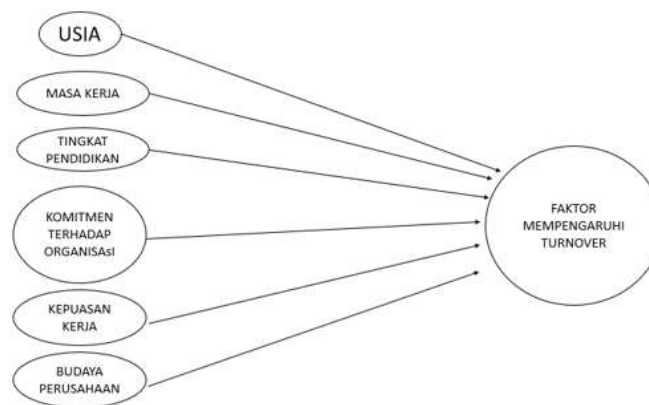
Komitmen organisasi atau keikatan terhadap perusahaan merupakan faktor penting dalam menekan turnover. Semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin kecil kemungkinan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang memiliki rasa memiliki, loyalitas, serta keterikatan emosional terhadap tempat kerja cenderung lebih bertahan dan memiliki motivasi yang lebih kuat untuk berkontribusi dalam jangka panjang.

3.1.5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang paling dominan dalam memengaruhi turnover. Karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, baik dari aspek kompensasi, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, maupun peluang karier, akan memiliki dorongan yang lebih tinggi untuk mencari pekerjaan lain. Sebaliknya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, maka kecenderungan turnover akan semakin rendah.

3.1.6. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan yang kuat dapat menciptakan loyalitas, kohesivitas, dan komitmen yang tinggi pada karyawan. Nilai-nilai organisasi yang dipahami dan diterima oleh seluruh anggota perusahaan mampu membentuk lingkungan kerja yang kondusif dan memperkuat rasa kebersamaan. Budaya perusahaan yang positif secara langsung dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar karena mereka merasa selaras dengan nilai dan tujuan organisasi.



Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka hipotesis penelitian ini adalah Terdapat pengaruh yang signifikan Seperti usia, masa kerja, Tingkat Pendidikan, komitmen terhadap organisasi, kepuasan kerja, budaya Perusahaan menjadi pengaruh turnover intention

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Ringkasan Temuan Utama

Hasil penelitian menempatkan work-life balance sebagai isu inti dalam menjelaskan tingginya turnover intention karyawan Generasi Z pada perusahaan startup. Temuan yang telah disajikan menunjukkan bahwa tekanan kerja, lingkungan kerja yang tidak sehat, dan melemahnya employee engagement saling berhubungan dalam membentuk keinginan karyawan untuk keluar. Kondisi tersebut tidak dapat dipahami hanya sebagai rendahnya loyalitas generasi muda, karena keputusan untuk berpindah kerja muncul setelah karyawan menilai adanya ketidaksesuaian antara tuntutan organisasi, kebutuhan pribadi, kesempatan berkembang, dan imbalan yang diterima. Dengan demikian, turnover menjadi respons terhadap kualitas pengalaman kerja, bukan semata-mata karakter generasi.

Preferensi Generasi Z terhadap work-life balance perlu dipahami sebagai kebutuhan untuk menjaga keberlanjutan energi, kesehatan mental, relasi sosial, dan perkembangan diri. Karyawan tetap bersedia bekerja keras ketika tujuan, prioritas, serta batas tanggung jawab disampaikan secara jelas. Masalah muncul ketika fleksibilitas yang dijanjikan berubah menjadi ketersediaan tanpa batas, target bergerak terlalu cepat, dan komunikasi pekerjaan berlangsung terus-menerus di luar jam kerja. Dalam situasi tersebut, fleksibilitas tidak lagi menjadi sumber otonomi, melainkan memperluas ruang kerja ke kehidupan pribadi. Ketidaksesuaian ini memperbesar persepsi bahwa organisasi tidak menepati nilai yang disampaikan pada proses rekrutmen.

Temuan mengenai pentingnya employee engagement memperlihatkan bahwa tekanan kerja tidak selalu langsung menghasilkan turnover intention. Karyawan yang memperoleh dukungan, pengakuan, kesempatan belajar, dan rasa memiliki dapat mempertahankan keterlibatan meskipun menghadapi tuntutan tinggi. Sebaliknya, tuntutan yang tidak diimbangi sumber daya kerja akan menguras energi dan menurunkan keterikatan. Jalur Job Stress menuju Employee Engagement dan Intention to Leave yang disebutkan dalam hasil penelitian menegaskan bahwa keterlibatan merupakan titik intervensi strategis. Organisasi dapat menurunkan niat keluar dengan memperbaiki faktor yang membuat karyawan merasa dihargai, mampu berkontribusi, dan memiliki masa depan di perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa turnover Generasi Z dibentuk oleh kombinasi faktor personal, pekerjaan, kepemimpinan, dan organisasi. Work-life balance berfungsi sebagai indikator yang merangkul kualitas pengaturan kerja tersebut. Ketika beban, waktu, dukungan, dan imbalan berada dalam kondisi seimbang, karyawan lebih mungkin mempertahankan komitmen. Ketika ketidakseimbangan berlangsung terus-menerus, karyawan mulai melakukan penarikan diri psikologis, menurunkan kontribusi sukarela, mencari informasi lowongan, dan akhirnya membentuk keputusan keluar. Oleh karena itu, strategi retensi harus menyentuh keseluruhan sistem kerja, bukan hanya menawarkan kegiatan kesejahteraan yang bersifat sesaat.

4.2. Pengaruh Work-Life Balance terhadap Turnover Intention

Work-life balance menggambarkan penilaian karyawan terhadap keselarasan antara peran pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Keseimbangan tidak selalu berarti pembagian waktu yang sama, tetapi menunjukkan

bahwa tuntutan pada satu domain tidak secara terus-menerus merusak fungsi pada domain lainnya. Wayne, Vaziri, dan Casper (2021) menjelaskan bahwa keseimbangan kerja dan nonkerja mencakup aspek afektif, keterlibatan, dan efektivitas. Perspektif tersebut relevan bagi Generasi Z karena mereka menilai pekerjaan bukan hanya dari gaji, tetapi juga dari kemampuan pekerjaan mendukung kesehatan, hubungan sosial, identitas, dan tujuan hidup.

Dalam perusahaan startup, batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih mudah kabur. Struktur yang ramping membuat seorang karyawan menangani beberapa peran sekaligus, sedangkan perubahan produk dan kebutuhan pelanggan menuntut respons cepat. Pada tahap awal, situasi ini dapat dipandang menarik karena memberikan kesempatan belajar luas. Namun, apabila berlangsung tanpa prioritas dan dukungan yang memadai, variasi tugas berubah menjadi role overload. Karyawan mengalami kesulitan menentukan kapan pekerjaan dianggap selesai, sehingga waktu pemulihan berkurang. Akumulasi kondisi tersebut meningkatkan kelelahan dan membentuk penilaian bahwa bertahan di organisasi akan mengorbankan kesejahteraan pribadi.

Pengaruh work-life balance terhadap turnover intention juga terjadi melalui evaluasi keadilan. Karyawan membandingkan energi yang dikeluarkan dengan dukungan dan manfaat yang diperoleh. Ketika organisasi meminta ketersediaan tinggi tetapi tidak menyediakan fleksibilitas, kompensasi, pengakuan, atau pemulihan yang setara, hubungan kerja dinilai tidak seimbang. Penilaian ini dapat menurunkan kepercayaan terhadap perusahaan dan mempercepat proses pencarian pekerjaan alternatif. Sebaliknya, ketika perusahaan transparan mengenai tuntutan kerja dan memberikan sumber daya yang memadai, beban yang tinggi masih dapat diterima sebagai tantangan yang bermakna, terutama apabila disertai peluang pengembangan kompetensi.

Deloitte (2024) menunjukkan bahwa keseimbangan hidup, pekerjaan yang bermakna, pembelajaran, dan kesejahteraan tetap menjadi pertimbangan penting bagi Generasi Z dalam menilai pengalaman kerja. Hal ini mendukung temuan penelitian bahwa kebijakan retensi tidak cukup berfokus pada insentif finansial. Karyawan dapat menerima kompensasi yang kompetitif, tetapi tetap berniat keluar ketika pekerjaan mengganggu kesehatan mental atau tidak memberikan ruang bagi kehidupan pribadi. Dengan kata lain, kompensasi berfungsi sebagai faktor penting, tetapi tidak sepenuhnya menggantikan kebutuhan terhadap kontrol waktu, dukungan sosial, dan rasa aman psikologis.

Kerksieck et al. (2022) menekankan bahwa keseimbangan dapat dibentuk melalui tindakan proaktif dalam mengatur batas kehidupan. Namun, tanggung jawab tersebut tidak boleh sepenuhnya dibebankan kepada karyawan. Kemampuan individu mengelola waktu akan terbatas jika norma organisasi mengharuskan respons pesan pada malam hari, rapat mendadak, atau perubahan target tanpa penyesuaian sumber daya. Oleh karena itu, intervensi work-life balance harus berjalan pada dua tingkat. Pada tingkat individu, perusahaan dapat menyediakan keterampilan manajemen waktu dan pemulihan. Pada tingkat organisasi, manajemen harus mengendalikan beban, norma komunikasi, jadwal, dan perilaku pimpinan yang menentukan apakah keseimbangan benar-benar mungkin dilakukan.

Berdasarkan hasil penelitian, work-life balance dapat diposisikan sebagai mekanisme retensi sekaligus indikator kesehatan organisasi. Tingginya keluhan mengenai keseimbangan menunjukkan masalah pada desain kerja, distribusi sumber daya, atau kualitas kepemimpinan. Pemantauan berkala terhadap jam kerja aktual, frekuensi komunikasi di luar jam kerja, penggunaan cuti, dan tingkat kelelahan dapat memberikan sinyal dini sebelum turnover intention berubah menjadi pengunduran diri. Dengan pendekatan ini, perusahaan tidak menunggu sampai karyawan mengajukan resign, melainkan memperbaiki kondisi ketika tanda penarikan diri mulai terlihat.

4.3. Beban Kerja, Stres Kerja, dan Burnout

Beban kerja merupakan salah satu jalur utama yang menjelaskan hubungan antara ketidakseimbangan hidup dan turnover intention. Beban kerja yang tinggi tidak hanya berkaitan dengan jumlah tugas, tetapi juga mencakup kompleksitas, ketidakjelasan prioritas, tekanan waktu, dan perubahan instruksi. Pada startup, tuntutan tersebut sering dianggap sebagai konsekuensi pertumbuhan. Meskipun demikian, pertumbuhan yang sehat membutuhkan kapasitas kerja yang sebanding. Ketika jumlah proyek bertambah tanpa penambahan personel atau penyederhanaan proses, karyawan harus menggunakan waktu pemulihan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dalam jangka panjang, pola ini meningkatkan stres dan menurunkan kualitas keputusan.

Stres kerja muncul ketika tuntutan dinilai melebihi sumber daya yang tersedia. Sumber daya tersebut dapat berupa waktu, kompetensi, informasi, wewenang, dukungan atasan, teknologi, atau bantuan rekan kerja. Hasil penelitian yang menghubungkan job stress dengan penurunan engagement memperlihatkan bahwa masalahnya bukan sekadar rasa lelah. Stres mengubah cara karyawan memandang organisasi. Karyawan mulai merasa tidak mampu mencapai standar, tidak memperoleh kontrol, dan tidak menerima bantuan yang cukup. Perasaan tersebut melemahkan efikasi diri serta mengurangi kemauan untuk memberikan kontribusi tambahan di luar tugas minimum.

Burnout merupakan konsekuensi lebih lanjut ketika stres berlangsung kronis dan pemulihan tidak memadai. Burnout umumnya terlihat melalui kelelahan emosional, sikap sinis terhadap pekerjaan, dan penurunan rasa pencapaian. Dalam konteks Generasi Z, gejala ini dapat muncul sebagai penurunan komunikasi, berkurangnya partisipasi rapat, keterlambatan, absensi, atau quiet quitting. Quiet quitting tidak selalu berarti karyawan malas, tetapi dapat menjadi bentuk perlindungan diri ketika mereka merasa organisasi terus mengambil energi tanpa menyediakan pemulihan. Apabila kondisi tersebut tidak ditangani, penarikan diri psikologis berkembang menjadi pencarian kerja aktif.

Hubungan antara burnout dan turnover intention menjadi semakin kuat ketika karyawan melihat alternatif pekerjaan yang lebih sesuai. Generasi Z memiliki akses luas terhadap informasi lowongan, ulasan perusahaan, jejaring profesional, dan peluang kerja jarak jauh. Hambatan untuk membandingkan organisasi menjadi lebih rendah. Akibatnya, pengalaman negatif yang berulang dapat segera diterjemahkan menjadi eksplorasi pilihan lain. Kondisi ini berbeda dengan masa ketika akses informasi karier terbatas. Perusahaan perlu memahami bahwa retensi tidak hanya ditentukan oleh kondisi internal, tetapi juga oleh daya tarik pasar tenaga kerja yang selalu terlihat melalui platform digital.

Pencegahan burnout memerlukan pengelolaan kapasitas, bukan sekadar seminar motivasi. Manajemen perlu mengidentifikasi pekerjaan prioritas, menghapus tugas yang tidak memberi nilai, memperjelas penanggung jawab, dan menetapkan batas proyek secara realistis. Beban harus dievaluasi berdasarkan waktu aktual dan tingkat kompleksitas, bukan hanya jumlah keluaran. Karyawan juga perlu memperoleh waktu tanpa rapat, hak untuk tidak merespons di luar jadwal, dan akses cuti tanpa stigma. Kebijakan tersebut akan efektif apabila pimpinan memberi contoh, karena norma nyata lebih banyak dibentuk oleh perilaku atasan dibandingkan dokumen kebijakan.

Dalam kondisi target tinggi, rotasi intensitas kerja dapat digunakan untuk menjaga performa. Periode peluncuran produk mungkin membutuhkan usaha tambahan, tetapi harus diikuti fase pemulihan, evaluasi, dan perbaikan proses. Tanpa siklus pemulihan, kondisi darurat berubah menjadi kebiasaan operasional. Startup yang terus bekerja dalam mode krisis berisiko kehilangan talenta sekaligus pengetahuan organisasi. Oleh sebab itu, pengendalian beban kerja merupakan investasi dalam produktivitas jangka panjang dan stabilitas tim, bukan penghambat kecepatan bisnis.

4.4. Employee Engagement sebagai Mekanisme Mediasi

Employee engagement menggambarkan energi, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa engagement berperan sebagai jembatan antara pengalaman kerja dan intention to leave. Karyawan yang terlibat tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi memahami kontribusinya, merasa pekerjaannya penting, dan memiliki hubungan positif dengan organisasi. Ketika engagement tinggi, tekanan tertentu dapat ditafsirkan sebagai tantangan yang layak dihadapi. Sebaliknya, ketika engagement rendah, tuntutan yang sama dipandang sebagai beban yang tidak memberikan manfaat pribadi maupun profesional.

Engagement dibentuk oleh kejelasan tujuan. Generasi Z cenderung lebih mudah mempertahankan energi ketika mengetahui alasan suatu pekerjaan dilakukan dan bagaimana hasilnya memengaruhi pelanggan, tim, atau masyarakat. Perintah yang berubah tanpa penjelasan mengurangi rasa memiliki karena karyawan hanya menjadi pelaksana. Startup dapat memperkuat engagement dengan menghubungkan target harian terhadap tujuan produk, memberi akses pada umpan balik pelanggan, dan melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah. Keterlibatan tersebut tidak berarti semua keputusan harus dilakukan secara demokratis, tetapi karyawan perlu memahami logika keputusan dan ruang kontribusinya.

Pengakuan juga menentukan engagement. Pengakuan yang efektif tidak selalu berupa penghargaan besar, melainkan umpan balik yang spesifik, tepat waktu, dan terkait dengan perilaku yang diharapkan. Karyawan Generasi Z yang masih berada pada tahap awal karier membutuhkan informasi tentang kualitas kinerjanya dan langkah perbaikan. Ketika hasil kerja hanya dibahas saat terjadi kesalahan, hubungan dengan organisasi menjadi defensif. Sebaliknya, pengakuan yang proporsional memperkuat kompetensi, rasa dihargai, dan keyakinan bahwa usaha mereka terlihat. Kondisi tersebut mengurangi kebutuhan mencari validasi dan perkembangan di organisasi lain.

Lee et al. (2022) memperlihatkan bahwa faktor yang memengaruhi motivasi dan retensi dapat berbeda antar generasi. Temuan tersebut mendukung perlunya pendekatan yang tidak seragam. Bagi Generasi Z, kepemimpinan transformasional, otonomi, tanggung jawab sosial, dan kesempatan berkontribusi dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Dalam penelitian ini, engagement perlu diperlakukan sebagai hasil dari kualitas sistem kerja, bukan sebagai karakter bawaan karyawan. Organisasi tidak dapat menuntut keterlibatan tinggi apabila pekerjaan tidak jelas, dukungan minim, atau kontribusi tidak diakui.

Engagement juga terkait dengan kualitas hubungan dalam tim. Tim yang saling membantu dapat mengurangi dampak beban kerja karena karyawan merasa tidak menghadapi tuntutan sendirian. Sebaliknya, kompetisi internal yang berlebihan, komunikasi agresif, dan saling menyalahkan akan menguras sumber daya psikologis. Perusahaan perlu membangun ritme kerja yang memungkinkan koordinasi, retrospektif, dan penyelesaian konflik. Pertemuan tidak hanya digunakan untuk menagih progres, tetapi juga untuk mengidentifikasi hambatan dan menyesuaikan kapasitas. Praktik ini membuat karyawan melihat bahwa organisasi bertanggung jawab terhadap kondisi yang memengaruhi kinerja.

Pengukuran engagement sebaiknya tidak hanya dilakukan melalui survei tahunan. Startup memerlukan indikator yang lebih cepat, seperti pulse survey singkat, tingkat partisipasi, penggunaan cuti, perpindahan internal, serta pola absensi. Data tersebut harus ditafsirkan secara hati-hati dan tidak digunakan untuk menghukum individu. Tujuannya adalah menemukan unit, fase proyek, atau perilaku manajerial yang menurunkan keterlibatan. Ketika organisasi merespons masukan secara nyata, proses survei sendiri dapat meningkatkan kepercayaan. Sebaliknya, pengumpulan masukan tanpa tindak lanjut justru memperkuat sinisme dan turnover intention.

4.5. Peran Kepemimpinan dan Dukungan Atasan

Atasan langsung menjadi representasi organisasi yang paling sering berinteraksi dengan karyawan. Kebijakan perusahaan mengenai fleksibilitas, cuti, pengembangan, dan kesejahteraan akan dinilai melalui cara atasan menerapkannya. Atasan yang mendukung dapat membantu karyawan menetapkan prioritas, menegosiasikan beban, dan mengatasi konflik peran. Sebaliknya, atasan yang menggunakan tekanan, ancaman, atau komunikasi tidak konsisten dapat menghilangkan manfaat kebijakan formal. Oleh karena itu, kualitas hubungan atasan-bawahan merupakan salah satu penentu apakah work-life balance dapat dirasakan dalam praktik.

Gabrielova dan Buchko (2021) menjelaskan bahwa Generasi Z mengharapkan pemimpin yang komunikatif, positif, dan bersedia memberikan mentoring. Harapan tersebut selaras dengan kebutuhan karyawan awal karier untuk memperoleh arahan yang jelas. Namun, arahan tidak boleh berubah menjadi micromanagement. Karyawan membutuhkan tujuan dan standar, sekaligus ruang menentukan cara kerja. Kombinasi struktur dan otonomi dapat mengurangi ketidakpastian tanpa menghilangkan kreativitas. Ketika atasan hanya memberikan target tanpa sumber daya atau terus mengubah detail pekerjaan, karyawan mengalami kontrol rendah dan lebih rentan terhadap stres.

Dukungan atasan juga penting dalam penerapan fleksibilitas kerja. Protsiuk (2024) menemukan bahwa pengaruh flexible work arrangements terhadap turnover intention Generasi Z berkaitan dengan perceived supervisor support dan total rewards. Hal ini menjelaskan mengapa kebijakan kerja hybrid dapat menghasilkan dampak berbeda antar tim. Pada tim yang memiliki kepercayaan dan koordinasi baik, fleksibilitas meningkatkan kontrol waktu. Pada tim yang dipimpin melalui pengawasan berlebihan, fleksibilitas justru menambah rapat dan pelaporan. Dengan demikian, keberhasilan kebijakan bergantung pada kemampuan manajer mengelola berdasarkan hasil, bukan kehadiran semata.

Kepemimpinan suportif tidak berarti mengurangi standar kinerja. Dukungan justru membuat standar lebih dapat dicapai karena hambatan dibahas secara terbuka. Atasan perlu membedakan antara rendahnya kompetensi, kurangnya sumber daya, dan rendahnya usaha. Kesalahan diagnosis akan menghasilkan respons yang tidak tepat. Karyawan yang kekurangan informasi tidak dapat diperbaiki hanya dengan tekanan, sedangkan karyawan yang belum menguasai tugas membutuhkan coaching. Pendekatan ini menciptakan keadilan prosedural dan membantu karyawan melihat bahwa evaluasi kinerja dilakukan secara rasional.

Pelatihan manajer perlu menjadi bagian dari strategi retensi. Banyak startup mempromosikan karyawan teknis terbaik menjadi pemimpin tanpa menyiapkan kompetensi people management. Padahal, kemampuan menetapkan ekspektasi, memberi umpan balik, mengelola konflik, dan mendukung kesehatan mental berbeda dari kemampuan teknis. Program pengembangan manajer dapat menggunakan coaching, simulasi percakapan, data engagement tim, dan evaluasi 360 derajat. Kinerja manajer juga sebaiknya dinilai dari retensi sehat, perkembangan anggota tim, dan kualitas lingkungan kerja, bukan hanya pencapaian target jangka pendek.

Dukungan atasan perlu disertai batas tanggung jawab yang jelas. Manajer bukan tenaga kesehatan mental, tetapi harus mampu mengenali tanda kelelahan, merespons dengan empati, dan mengarahkan karyawan pada bantuan yang tersedia. Organisasi perlu menyediakan prosedur eskalasi, layanan konseling, atau employee assistance program. Ketika karyawan merasa aman membicarakan kesulitan tanpa takut dinilai lemah, masalah dapat ditangani lebih awal. Rasa aman tersebut memperkuat kepercayaan dan mengurangi kemungkinan karyawan memilih keluar sebagai satu-satunya cara mengatasi tekanan.

4.6. Fleksibilitas Kerja dan Batas Digital

Fleksibilitas kerja sering dipromosikan sebagai solusi work-life balance, tetapi hasilnya bergantung pada desain pelaksanaan. Fleksibilitas waktu dan tempat dapat mengurangi waktu perjalanan, membantu pengaturan keluarga, serta meningkatkan otonomi. Namun, fleksibilitas juga dapat memperpanjang jam kerja ketika indikator hasil tidak jelas. Karyawan merasa harus selalu terlihat aktif untuk membuktikan kontribusi, terutama saat bekerja jarak jauh. Akibatnya, pesan, rapat, dan tugas tersebar sepanjang hari. Kondisi ini menciptakan fragmentasi perhatian serta mengurangi waktu pemulihan meskipun karyawan secara fisik berada di rumah.

Batas digital menjadi isu penting bagi Generasi Z yang sangat terbiasa menggunakan perangkat komunikasi. Kedekatan dengan teknologi tidak berarti mereka tidak mengalami kelelahan digital. Notifikasi pekerjaan yang terus masuk menciptakan anticipatory stress karena karyawan merasa sewaktu-waktu harus merespons. Organisasi dapat mengurangi kondisi tersebut melalui jam kolaborasi inti, aturan urgensi, penjadwalan pesan, dan larangan rapat di luar batas tertentu. Kebijakan ini perlu memberikan pengecualian yang jelas untuk keadaan darurat, sehingga kata darurat tidak digunakan untuk semua kebutuhan operasional.

Fleksibilitas berbasis hasil membutuhkan indikator kinerja yang terukur. Tanpa indikator, manajer cenderung menggunakan durasi online sebagai pengganti produktivitas. Pendekatan tersebut mendorong presenteeism digital dan mengurangi kepercayaan. Startup perlu menetapkan keluaran, kualitas, tenggat, serta dependensi antaranggota tim. Ketika hasil telah disepakati, karyawan dapat mengatur waktu secara lebih mandiri. Evaluasi berfokus pada pencapaian dan kolaborasi, bukan kecepatan membalas setiap pesan. Praktik ini membantu menjaga fleksibilitas tanpa kehilangan akuntabilitas.

Fleksibilitas juga harus mempertimbangkan variasi kebutuhan. Sebagian karyawan membutuhkan kerja jarak jauh, sedangkan yang lain membutuhkan ruang kantor untuk fokus atau berinteraksi. Kebijakan yang terlalu seragam dapat menciptakan ketidakadilan baru. Organisasi dapat memberikan pilihan terbatas yang tetap mendukung koordinasi, misalnya kombinasi hari kolaborasi dan hari fokus. Keputusan perlu mempertimbangkan karakter tugas, kebutuhan pelanggan, keamanan data, dan preferensi individu. Transparansi kriteria mencegah persepsi bahwa fleksibilitas hanya diberikan berdasarkan kedekatan dengan atasan.

Work-life balance tidak berarti menghilangkan seluruh kontak di luar jam kerja, terutama pada industri dengan layanan berkelanjutan. Yang dibutuhkan adalah pengaturan giliran, kompensasi, dan pemulihan yang adil. Sistem on-call harus memiliki jadwal, batas frekuensi, dan pengganti waktu istirahat. Tanpa mekanisme tersebut, karyawan tertentu dapat terus menjadi pihak yang paling sering dihubungi karena dianggap responsif. Responsivitas kemudian berubah menjadi beban tersembunyi dan dapat memicu kelelahan pada karyawan berkinerja tinggi.

Dengan demikian, fleksibilitas yang mendukung retensi memiliki empat karakteristik: pilihan yang realistis, indikator hasil yang jelas, norma komunikasi yang sehat, dan dukungan atasan. Ketidadaan salah satu unsur dapat mengurangi manfaat kebijakan. Organisasi perlu mengevaluasi fleksibilitas berdasarkan pengalaman karyawan dan hasil kerja, bukan hanya jumlah hari bekerja dari rumah. Evaluasi tersebut membantu perusahaan menghindari kebijakan simbolis yang menarik pada proses rekrutmen tetapi tidak memberi keseimbangan dalam pengalaman sehari-hari.

4.7. Kepuasan Kerja, Kompensasi, dan Total Rewards

Kepuasan kerja merupakan evaluasi menyeluruh terhadap pengalaman bekerja, termasuk tugas, hubungan, imbalan, kesempatan berkembang, dan kondisi organisasi. Dalam penelitian ini, kepuasan diposisikan sebagai faktor yang dapat menekan turnover. Ketika karyawan merasa pekerjaan memenuhi ekspektasi utama, niat untuk mencari alternatif menurun. Sebaliknya, ketidakpuasan pada beberapa aspek sekaligus dapat memperkuat persepsi bahwa masalah bersifat sistemik dan sulit diperbaiki. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengetahui aspek mana yang paling menentukan pengalaman Generasi Z, bukan hanya menggunakan skor kepuasan agregat.

Kompensasi tetap menjadi dasar hubungan kerja. Narasi bahwa Generasi Z hanya mencari makna dan fleksibilitas dapat menyesatkan apabila digunakan untuk mengabaikan upah yang layak. Karyawan menilai apakah kompensasi sebanding dengan tanggung jawab, pasar, risiko, dan biaya hidup. Ketidakadilan pembayaran dapat mengurangi kepercayaan meskipun budaya kerja terlihat positif. Transparansi rentang gaji, kriteria kenaikan, dan mekanisme evaluasi membantu mengurangi spekulasi. Perusahaan yang belum mampu menawarkan gaji tertinggi perlu menjelaskan nilai total yang diberikan secara jujur, termasuk pembelajaran, fleksibilitas, bonus, dan manfaat kesehatan.

Konsep total rewards menggabungkan kompensasi finansial dan nonfinansial. Komponen tersebut dapat meliputi gaji, insentif, perlindungan kesehatan, cuti, fleksibilitas, pengakuan, pembelajaran, serta peluang karier. Protsiuk

(2024) menunjukkan pentingnya total rewards dalam menjelaskan hubungan fleksibilitas dan turnover intention Generasi Z. Temuan ini berarti fleksibilitas tidak boleh digunakan sebagai pengganti imbalan yang adil. Sebaliknya, keduanya perlu dirancang sebagai paket nilai yang konsisten. Karyawan akan lebih mudah bertahan ketika manfaat yang diterima benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan dapat digunakan tanpa stigma.

Sistem insentif juga perlu memperhatikan dampaknya terhadap work-life balance. Insentif yang hanya didasarkan pada volume atau kecepatan dapat mendorong jam kerja berlebihan dan kompetisi tidak sehat. Perusahaan sebaiknya memasukkan kualitas, kolaborasi, pembelajaran, dan keberlanjutan proses. Penghargaan terhadap hasil tim mengurangi perilaku saling menahan informasi, sedangkan komponen individual tetap dapat digunakan untuk mengakui kontribusi khusus. Desain insentif yang seimbang mencegah karyawan memperoleh imbalan dengan mengorbankan kesehatan atau hubungan kerja.

Kepuasan kerja perlu dipahami secara dinamis. Faktor yang penting pada enam bulan pertama dapat berbeda setelah karyawan menguasai tugas. Pada tahap awal, kejelasan peran, onboarding, dan dukungan lebih dominan. Setelah itu, karyawan mulai menilai perkembangan, variasi pekerjaan, dan prospek karier. Startup perlu melakukan stay interview secara berkala untuk mengetahui alasan karyawan bertahan dan hal yang dapat mendorong mereka keluar. Berbeda dari exit interview, stay interview memberi waktu untuk melakukan perbaikan sebelum keputusan keluar terbentuk.

Keadilan internal dan konsistensi sangat penting. Karyawan dapat menerima perbedaan kompensasi apabila kriterianya jelas, tetapi sulit menerima perlakuan yang tampak sewenang-wenang. Promosi tanpa transparansi, perubahan bonus, atau pemberian fleksibilitas yang tidak konsisten akan memperbesar ketidakpercayaan. Dalam lingkungan digital, informasi mengenai perlakuan organisasi cepat tersebar melalui percakapan internal maupun platform publik. Karena itu, praktik total rewards berkontribusi tidak hanya terhadap kepuasan individu, tetapi juga terhadap employer branding dan kemampuan perusahaan menarik talenta baru.

4.8. Pengembangan Karier, Makna Kerja, dan Employer Branding

Pengembangan karier menjadi faktor penting karena sebagian besar karyawan Generasi Z masih berada pada tahap membangun identitas profesional. Mereka membutuhkan bukti bahwa pengalaman kerja saat ini meningkatkan kompetensi dan membuka peluang masa depan. Ketika pekerjaan hanya berisi tugas rutin tanpa umpan balik atau perkembangan, karyawan lebih mudah melihat perpindahan sebagai cara memperoleh pembelajaran. Jayathilake et al. (2021) menekankan pentingnya pengembangan karyawan Generasi Z melalui pembelajaran yang lebih demokratis, reverse mentoring, dan intrapreneurship. Pendekatan tersebut relevan bagi startup yang memiliki ruang inovasi tetapi sering belum memiliki jalur karier formal.

Jalur karier tidak selalu harus berbentuk promosi jabatan vertikal. Startup dapat menyediakan jalur spesialis, kepemimpinan proyek, rotasi fungsi, atau penugasan lintas tim. Yang penting adalah karyawan memahami kompetensi yang harus dikembangkan, kesempatan yang tersedia, dan proses penilaiannya. Ketidakjelasan karier dapat menimbulkan kecemasan karena karyawan tidak tahu apakah bertahan akan menghasilkan kemajuan. Kerangka kompetensi sederhana dan percakapan pengembangan setiap beberapa bulan dapat memberikan arah tanpa menciptakan birokrasi yang berat.

Makna kerja memperkuat keputusan bertahan ketika karyawan dapat melihat dampak kontribusinya. Namun, organisasi harus menghindari penggunaan tujuan mulia untuk menormalisasi beban kerja yang tidak sehat. Purpose tidak menggantikan kompensasi, batas, dan dukungan. Makna menjadi efektif ketika nilai perusahaan terlihat dalam keputusan sehari-hari, termasuk cara memperlakukan karyawan dan pelanggan. Ketidaksesuaian antara pesan publik dan praktik internal dapat merusak kepercayaan lebih cepat karena Generasi Z cenderung peka terhadap autentisitas organisasi.

Employer branding merupakan janji mengenai pengalaman yang akan diterima karyawan. Ambler dan Barrow menempatkan manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologis sebagai bagian dari employer brand. Temuan penelitian menunjukkan bahwa employer branding berhubungan dengan well-being dan intention to leave. Hubungan tersebut terjadi karena calon dan karyawan membentuk ekspektasi berdasarkan citra organisasi. Apabila pengalaman nyata sesuai dengan janji, kepercayaan dan komitmen meningkat. Apabila tidak sesuai, karyawan mengalami psychological contract breach dan lebih mungkin mempertimbangkan keluar.

Domurath, Taggar, dan Patzelt (2023) menunjukkan bahwa pada perusahaan muda, turnover intention dapat meningkat seiring waktu ketika pengalaman aktual tidak memenuhi ekspektasi dan praktik sumber daya manusia belum matang. Temuan tersebut sangat relevan bagi startup. Perusahaan sering merekrut dengan narasi pertumbuhan cepat, budaya terbuka, dan kesempatan belajar. Agar narasi tersebut berfungsi sebagai alat retensi, organisasi perlu menerjemahkannya ke dalam proses onboarding, akses informasi, coaching, serta peluang

kontribusi. Employer branding yang kuat harus dimulai dari pengalaman internal, bukan hanya kampanye rekrutmen.

Program pembelajaran perlu dihubungkan dengan kebutuhan bisnis dan aspirasi karyawan. Anggaran pelatihan tidak selalu besar; mentoring internal, sesi berbagi, dokumentasi, dan proyek eksperimental dapat memberi nilai tinggi. Namun, pembelajaran harus memiliki waktu yang dilindungi. Jika pelatihan selalu ditempatkan di luar jam kerja, program pengembangan justru memperburuk work-life balance. Perusahaan perlu mengakui bahwa belajar merupakan bagian pekerjaan, terutama pada industri teknologi yang berubah cepat. Dengan demikian, pengembangan karier dapat meningkatkan kompetensi sekaligus memperkuat retensi.

4.9. Budaya Organisasi dan Psychological Safety

Budaya organisasi menentukan perilaku yang dianggap normal dan mendapatkan penghargaan. Pernyataan mengenai kesejahteraan tidak akan efektif apabila karyawan yang bekerja paling lama selalu dipuji, sementara penggunaan cuti dianggap kurang berkomitmen. Budaya terlihat dari keputusan sehari-hari: cara kesalahan ditangani, bagaimana konflik dibahas, siapa yang memperoleh informasi, dan apakah pimpinan menerima masukan. Generasi Z yang menemukan ketidaksesuaian antara nilai tertulis dan praktik akan lebih cepat kehilangan kepercayaan. Oleh sebab itu, budaya perlu diukur melalui pengalaman nyata, bukan hanya slogan.

Psychological safety merupakan kondisi ketika anggota tim merasa aman menyampaikan pertanyaan, kesalahan, ketidaksetujuan, dan kebutuhan bantuan. Keamanan tersebut penting dalam startup karena ketidakpastian tinggi membutuhkan eksperimen dan pembelajaran. Tanpa psychological safety, karyawan menyembunyikan masalah sampai menjadi krisis, menghindari tanggung jawab, atau memilih keluar. Rasa aman tidak berarti bebas dari evaluasi, tetapi memastikan bahwa evaluasi dilakukan terhadap masalah dan perilaku secara adil, bukan menyerang identitas individu. Pemimpin berperan besar dengan mengakui keterbatasan, meminta masukan, dan merespons kesalahan secara konstruktif.

Budaya hustle dapat memberikan energi pada tahap tertentu, tetapi berbahaya ketika menjadikan kelelahan sebagai simbol loyalitas. Karyawan mungkin mengikuti norma tersebut untuk memperoleh pengakuan, meskipun kondisi fisik dan mental menurun. Dalam jangka pendek, perusahaan melihat peningkatan keluaran; dalam jangka panjang, kualitas menurun, konflik meningkat, dan turnover bertambah. Budaya berkelanjutan perlu menghargai fokus, prioritas, dan pemulihan. Pencapaian penting tetap dirayakan, tetapi proses yang digunakan untuk mencapai hasil juga dievaluasi.

Budaya inklusif memperkuat work-life balance karena kebutuhan karyawan berbeda menurut kondisi keluarga, kesehatan, lokasi, dan tahap karier. Kebijakan yang sama belum tentu menghasilkan pengalaman yang adil. Organisasi perlu menyediakan mekanisme penyesuaian yang transparan tanpa membuat karyawan harus membuka informasi pribadi secara berlebihan. Ketika perbedaan kebutuhan diperlakukan dengan hormat, karyawan merasa diterima dan lebih mudah membangun keterikatan. Hal ini penting bagi Generasi Z yang menilai kesesuaian nilai dan kualitas relasi sebagai bagian dari keputusan karier.

Perubahan budaya harus melibatkan sistem. Kampanye nilai tidak akan bertahan apabila target, promosi, dan penghargaan masih mendorong perilaku lama. Organisasi perlu menyelaraskan indikator kinerja pimpinan, mekanisme pengaduan, proses promosi, dan desain pekerjaan dengan nilai kesejahteraan. Data turnover per manajer atau unit dapat digunakan sebagai sinyal, tetapi harus dianalisis bersama konteks. Tujuannya bukan menghukum pemimpin secara otomatis, melainkan menemukan pola yang membutuhkan intervensi dan pembinaan.

4.10. Usia, Masa Kerja, Pendidikan, dan Tahap Karier

Faktor usia, masa kerja, dan pendidikan yang dijelaskan dalam kerangka penelitian perlu dipahami sebagai konteks yang memengaruhi cara karyawan menilai pilihan. Karyawan lebih muda umumnya memiliki tanggung jawab yang berbeda, mobilitas lebih tinggi, dan orientasi eksplorasi karier yang lebih kuat. Hal tersebut membuat biaya psikologis untuk berpindah relatif rendah. Namun, kondisi ini tidak berarti perusahaan tidak dapat mempertahankan mereka. Pengalaman kerja yang memberi pembelajaran, dukungan, dan keseimbangan dapat meningkatkan manfaat bertahan sehingga keputusan keluar tidak hanya ditentukan oleh usia.

Masa kerja pendek merupakan periode kritis. Pada enam hingga dua belas bulan pertama, karyawan membandingkan janji rekrutmen dengan pengalaman aktual. Onboarding yang tidak terstruktur dapat membuat karyawan merasa tidak mampu dan tidak terhubung. Perusahaan perlu memastikan kejelasan peran, akses alat, pengenalan budaya, buddy, dan evaluasi berkala. Masalah yang muncul pada tahap awal lebih mudah diperbaiki jika dibahas sebelum menjadi kesimpulan bahwa organisasi tidak cocok. Retensi awal yang baik juga mengurangi biaya rekrutmen berulang dan beban anggota tim yang harus terus melatih pengganti.

Tingkat pendidikan memengaruhi ekspektasi terhadap kompleksitas tugas dan peluang pengembangan. Karyawan dengan pendidikan tinggi dapat mengalami underemployment ketika pekerjaan tidak memanfaatkan kompetensinya. Sebaliknya, tugas yang terlalu kompleks tanpa dukungan juga menimbulkan stres. Kesesuaian antara kompetensi dan pekerjaan perlu dievaluasi secara berkala karena kemampuan berkembang setelah karyawan memperoleh pengalaman. Job crafting dan perluasan tanggung jawab yang terarah dapat menjaga tantangan tanpa membuat beban tidak terkendali.

Tahap karier juga memengaruhi definisi work-life balance. Karyawan yang baru masuk mungkin memprioritaskan pembelajaran dan jaringan, sementara karyawan pada tahap berikutnya membutuhkan kestabilan dan kontrol waktu. Kebijakan retensi harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan kebutuhan tersebut. Segmentasi tidak perlu berdasarkan stereotip generasi semata, tetapi dapat menggunakan data masa kerja, peran, performa, dan preferensi individual. Pendekatan ini menghindari kesalahan menganggap seluruh Generasi Z memiliki kebutuhan yang sama.

4.11. Implikasi Manajerial bagi Perusahaan Startup

Implikasi pertama adalah perlunya audit beban kerja dan batas komunikasi. Audit dapat dilakukan dengan memetakan jam kerja, jumlah proyek, rapat, perubahan prioritas, serta ketergantungan antartim. Hasilnya digunakan untuk menentukan apakah masalah berasal dari kekurangan kapasitas, proses yang tidak efisien, atau prioritas yang terlalu banyak. Perusahaan kemudian menetapkan aturan komunikasi di luar jam kerja dan jalur eskalasi untuk keadaan darurat. Intervensi ini langsung menyentuh penyebab ketidakseimbangan, sehingga lebih efektif daripada kegiatan kesejahteraan yang tidak mengubah desain kerja.

Implikasi kedua adalah penerapan fleksibilitas berbasis hasil. Setiap peran perlu memiliki keluaran, standar kualitas, tenggat, dan ruang keputusan yang jelas. Manajer diberi pelatihan untuk mengelola tim hybrid, memberikan kepercayaan, dan menilai kontribusi secara objektif. Kebijakan fleksibilitas dapat menyediakan beberapa pilihan yang sesuai dengan karakter pekerjaan. Evaluasi dilakukan berdasarkan produktivitas, kolaborasi, kesejahteraan, dan retensi. Dengan demikian, perusahaan dapat menjaga kecepatan tanpa menciptakan presenteeism digital.

Implikasi ketiga adalah penguatan kapasitas manajer. Program pengembangan manajer harus mencakup coaching, feedback, perencanaan kapasitas, penanganan konflik, dan pengenalan tanda burnout. Manajer perlu melakukan one-on-one secara teratur yang tidak hanya membahas tugas, tetapi juga hambatan, perkembangan, dan beban. Organisasi menyediakan panduan tindakan ketika karyawan menunjukkan risiko kelelahan atau niat keluar. Dukungan tersebut membantu masalah ditangani secara dini dan menunjukkan bahwa kesejahteraan merupakan bagian tanggung jawab manajemen.

Implikasi keempat adalah membangun sistem total rewards yang transparan. Perusahaan perlu menjelaskan rentang gaji, dasar evaluasi, insentif, cuti, manfaat kesehatan, dan peluang pengembangan. Paket tidak harus sama bagi semua karyawan, tetapi prinsip dan kriterianya harus konsisten. Manfaat yang tersedia harus mudah digunakan. Cuti atau konseling yang secara formal ada tetapi menimbulkan stigma tidak akan memperkuat retensi. Komunikasi total rewards juga perlu menunjukkan nilai keseluruhan yang diterima karyawan tanpa menutupi kekurangan kompensasi dasar.

Implikasi kelima adalah menyediakan arsitektur karier dan pembelajaran. Karyawan perlu mengetahui kemungkinan jalur spesialis, manajerial, proyek, atau lintas fungsi. Setiap jalur disertai kompetensi, contoh perilaku, dan proses penilaian. Pembelajaran dapat dilakukan melalui mentoring, reverse mentoring, komunitas praktik, serta penugasan yang menantang. Waktu belajar dimasukkan ke jadwal kerja sehingga tidak menambah beban tersembunyi. Praktik ini memperkuat keyakinan bahwa bertahan di perusahaan akan menghasilkan perkembangan nyata.

Implikasi keenam adalah penggunaan data retensi secara etis. Perusahaan dapat menggabungkan pulse survey, stay interview, exit interview, penggunaan cuti, mobilitas internal, dan turnover per unit. Data digunakan untuk menemukan pola, bukan mengawasi kehidupan pribadi. Hasil analisis dibagikan kepada pimpinan bersama rekomendasi dan tenggat perbaikan. Ketika karyawan melihat bahwa masukan menghasilkan perubahan, kepercayaan meningkat. Sebaliknya, survei yang berulang tanpa tindakan akan menambah sinisme.

Implikasi ketujuh adalah memperkuat psychological safety dan mekanisme suara karyawan. Organisasi perlu menyediakan saluran untuk menyampaikan beban berlebih, perilaku tidak sehat, atau ketidakadilan tanpa risiko pembalasan. Prosedur penanganan harus jelas, rahasia, dan memiliki akuntabilitas. Tim dapat melakukan retrospektif untuk membahas proses, bukan mencari pihak yang disalahkan. Praktik ini meningkatkan

pembelajaran dan mengurangi kemungkinan karyawan menggunakan resign sebagai satu-satunya cara menyelesaikan masalah.

Implikasi terakhir adalah menyelaraskan employer branding dengan employee experience. Pesan rekrutmen mengenai fleksibilitas, budaya, dan pengembangan harus dapat dibuktikan melalui kebijakan dan perilaku pimpinan. Perusahaan sebaiknya melibatkan karyawan dalam menilai akurasi pesan tersebut. Ketika janji dan pengalaman konsisten, employer branding meningkatkan retensi sekaligus menarik kandidat yang sesuai. Ketika tidak konsisten, citra yang kuat justru meningkatkan kekecewaan karena ekspektasi awal terlalu tinggi.

4.12. Model Strategi Retensi Terintegrasi

Berdasarkan keseluruhan pembahasan, strategi retensi Generasi Z dapat dirumuskan dalam empat lapisan. Lapisan pertama adalah desain kerja sehat yang mencakup prioritas, kapasitas, fleksibilitas, dan batas digital. Lapisan kedua adalah kualitas hubungan melalui kepemimpinan suportif, psychological safety, dan kolaborasi. Lapisan ketiga adalah pertukaran nilai melalui kompensasi, pengakuan, dan total rewards. Lapisan keempat adalah masa depan karyawan melalui pembelajaran, karier, makna kerja, dan employer branding. Keempat lapisan saling bergantung; kelemahan pada satu lapisan dapat mengurangi manfaat lapisan lainnya.

Model tersebut menempatkan employee engagement sebagai mekanisme yang menghubungkan praktik organisasi dengan keputusan bertahan. Desain kerja yang sehat menyediakan energi, kepemimpinan memberi dukungan, total rewards menciptakan keadilan, dan pengembangan memberi prospek. Seluruhnya meningkatkan engagement dan menurunkan intention to leave. Sebaliknya, beban berlebih, dukungan rendah, ketidakadilan, dan stagnasi mengurangi engagement serta mempercepat penarikan diri. Dengan posisi ini, engagement bukan program tersendiri, tetapi hasil dari konsistensi sistem manajemen sumber daya manusia.

Implementasi model dapat dilakukan bertahap. Pada tahap awal, perusahaan memprioritaskan risiko tertinggi melalui audit beban, data turnover, dan masukan karyawan. Tahap kedua memperbaiki kompetensi manajer serta aturan fleksibilitas. Tahap ketiga membangun total rewards dan jalur karier. Tahap berikutnya mengintegrasikan indikator kesejahteraan dan retensi ke evaluasi bisnis. Pendekatan bertahap penting bagi startup yang memiliki sumber daya terbatas. Fokus diarahkan pada perubahan yang paling memengaruhi pengalaman harian sebelum mengembangkan program yang lebih kompleks.

Keberhasilan strategi perlu dinilai melalui kombinasi indikator. Penurunan turnover penting, tetapi tidak cukup karena karyawan dapat bertahan dalam kondisi disengaged. Indikator tambahan meliputi engagement, burnout, kepuasan, produktivitas, kualitas, absensi, penggunaan cuti, serta mobilitas internal. Perusahaan juga perlu membedakan turnover yang dapat dicegah dan yang tidak dapat dicegah. Analisis tersebut membantu manajemen menilai apakah strategi benar-benar meningkatkan pengalaman kerja atau hanya menunda keputusan keluar.

Opatrna dan Prochazka (2023) menunjukkan bahwa kebijakan work-life balance dapat berkaitan dengan berbagai hasil organisasi, meskipun dampaknya bergantung pada desain dan konteks. Hal tersebut menegaskan perlunya evaluasi, bukan asumsi bahwa setiap program keseimbangan otomatis menghasilkan manfaat. Perusahaan perlu menguji kebijakan pada unit tertentu, mengumpulkan data, dan memperbaiki desain. Siklus eksperimen tersebut sesuai dengan karakter startup dan memungkinkan pengelolaan sumber daya manusia berkembang sejalan dengan pertumbuhan organisasi.

Dengan menerapkan model terintegrasi, startup dapat mempertahankan kecepatan inovasi tanpa menjadikan kelelahan sebagai biaya yang dianggap wajar. Retensi tidak berarti mempertahankan semua orang, tetapi menciptakan kondisi agar karyawan yang kompeten dan sesuai memiliki alasan rasional serta emosional untuk bertahan. Perusahaan yang mampu memberikan keseimbangan, perkembangan, dan keadilan akan lebih kuat dalam menjaga pengetahuan, kontinuitas tim, dan kualitas layanan.

4.13. Keterbatasan dan Arah Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil. Data menggunakan pendekatan potong lintang sehingga hubungan antarvariabel menggambarkan kondisi pada periode pengumpulan data dan belum sepenuhnya menjelaskan perubahan turnover intention dari waktu ke waktu. Niat keluar juga tidak selalu berubah menjadi turnover aktual. Penelitian longitudinal diperlukan untuk mengamati bagaimana stres, engagement, dan work-life balance berkembang serta kapan niat berubah menjadi perilaku keluar.

Konteks responden yang berfokus pada karyawan Generasi Z di perusahaan startup membatasi generalisasi pada sektor lain. Karakter pekerjaan, sistem jadwal, tingkat regulasi, dan pasar tenaga kerja dapat menghasilkan pola berbeda. Penelitian berikutnya dapat membandingkan startup dengan perusahaan mapan, sektor layanan dengan manufaktur, serta pekerjaan jarak jauh dengan pekerjaan berbasis lokasi. Perbandingan tersebut akan memperjelas kondisi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh work-life balance.

Pengukuran berikutnya juga dapat memasukkan variabel moderator dan mediator tambahan, seperti perceived organizational support, psychological contract, job embeddedness, career adaptability, serta kondisi keluarga. Faktor ekonomi dan peluang kerja eksternal perlu diperhatikan karena keputusan keluar tidak hanya ditentukan oleh pengalaman internal. Pendekatan campuran melalui survei, wawancara, dan data turnover aktual dapat menghasilkan penjelasan yang lebih lengkap sekaligus mengurangi bias jawaban tunggal.

Meskipun demikian, penelitian ini memberikan dasar yang relevan untuk memahami bahwa tingginya turnover Generasi Z bukan masalah tunggal. Work-life balance berinteraksi dengan beban kerja, kepemimpinan, engagement, kompensasi, karier, dan budaya. Kerangka tersebut dapat digunakan sebagai dasar penyusunan instrumen yang lebih terukur serta pengujian model struktural pada penelitian selanjutnya.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, work-life balance memiliki peran penting dalam menjelaskan turnover intention karyawan Generasi Z pada perusahaan startup. Ketidakseimbangan yang ditandai oleh beban kerja berlebih, batas komunikasi yang kabur, tekanan berkepanjangan, dan kurangnya waktu pemulihan meningkatkan stres serta burnout. Kondisi tersebut menurunkan employee engagement dan mendorong karyawan melakukan penarikan diri psikologis, mencari alternatif pekerjaan, dan membentuk niat untuk keluar. Fleksibilitas kerja dapat memperkuat retensi apabila disertai indikator hasil yang jelas, dukungan atasan, norma komunikasi yang sehat, dan keadilan dalam total rewards. Sebaliknya, fleksibilitas yang hanya memperluas ketersediaan karyawan tidak mampu menciptakan keseimbangan. Faktor kepemimpinan suportif, psychological safety, kompensasi yang adil, pengakuan, pengembangan karier, makna kerja, dan employer branding yang autentik juga memperkuat keputusan untuk bertahan. Oleh karena itu, perusahaan startup perlu menerapkan strategi retensi secara terintegrasi melalui audit beban kerja, kebijakan fleksibilitas berbasis hasil, pengembangan manajer, dukungan kesehatan mental, sistem penghargaan transparan, jalur karier yang jelas, dan penggunaan data retensi secara etis. Pendekatan tersebut memungkinkan organisasi menjaga inovasi dan produktivitas tanpa mengorbankan kesejahteraan serta keberlanjutan tenaga kerja Generasi Z.

Referensi

1. Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
2. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*.
3. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*.
4. Augustine, I., et al. (2025). Pengaruh Job Stress, Toxic Workplace, Performance, dan Intention to Leave Melalui Employee Engagement. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(2), 546-559
5. Badan Pusat Statistik. (2020). Hasil Sensus Penduduk 2020.
6. Bank Indonesia. (2021). Laporan Transaksi Ekonomi Digital dan Uang Elektronik.
7. Deloitte. (2022). Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey.
8. Energindo. (2025). Mengejutkan! Temuan SHRM 2025 Insights: 52 Persen Pekerja Alami Kelelahan Kerja Kronis.
9. Katadata. (2022). Data Transaksi Uang Elektronik dan Angkatan Kerja Indonesia.
10. MIKTI. (2021). Mapping Startup Indonesia 2021.
11. Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley.
12. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson Education
13. Deloitte. (2024). 2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and Working with Purpose in a Transforming World. Deloitte Global.
14. Domurath, A., Taggar, S., & Patzelt, H. (2023). A contingency model of employees' turnover intent in young ventures. *Small Business Economics*, 60(3), 901-927. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00629-2>
15. Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
16. Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021). Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: A conceptual framework. *Benchmarking: An International Journal*, 28(7), 2343-2364. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2020-0311>
17. Kerksieck, P., Brauchli, R., de Bloom, J., Shimazu, A., Kujanpaa, M., Lanz, M., & Bauer, G. F. (2022). Crafting work-nonwork balance involving life domain boundaries: Development and validation of a novel scale across five countries. *Frontiers in Psychology*, 13, 892120. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.892120>
18. Lee, C. C., Lim, H. S., Seo, D. J., & Kwak, D. H. A. (2022). Examining employee retention and motivation: The moderating effect of employee generation. *Evidence-based HRM*, 10(4), 385-402. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2021-0101>
19. Opatma, Z., & Prochazka, J. (2023). Work-life balance policies and organizational financial performance: A scoping review. *Employee Relations*, 45(7), 103-120. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2022-0417>
20. Protsiuk, O. (2024). The mediation effect of supervisor support and total rewards on the relationship between flexible work arrangements and turnover intentions in Gen Z. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(5), 1349-1367. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2024-4418>
21. Wayne, J. H., Vaziri, H., & Casper, W. J. (2021). Work-nonwork balance: Development and validation of a global and multidimensional measure. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103565. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103565>

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.11137>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)