

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 *Turnover intention*

Turnover intention merupakan bagian dari perilaku penarikan diri, yaitu kecenderungan psikologis karyawan untuk menjauh dari lingkungan kerja yang tidak menyenangkan. Bentuk penarikan diri ini muncul sebagai respons terhadap ketidakpuasan, stres, atau tekanan di tempat kerja, dan menjadi tahap awal sebelum karyawan benar-benar memutuskan untuk keluar dari organisasi (Hom et al., 2019). Putranti (2022) menjelaskan bahwa *turnover intention* dapat dipahami sebagai kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang tercermin dari adanya keinginan mengundurkan diri, upaya mencari alternatif pekerjaan lain, pertimbangan kognitif terhadap kondisi kerja, serta kecenderungan untuk bertindak nyata dalam keluar dari perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Khalil et al., 2020) yang menyatakan bahwa niat untuk keluar (*turnover intention*) menjadi isu penting dalam organisasi ketika karyawan menunjukkan preferensi yang jelas untuk mengakhiri hubungan kerja.

Menurut Ardan & Jaelani (2021), *turnover intention* merupakan dorongan atau niat yang dimiliki karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela (*voluntary*) atas dasar keputusan pribadi yang dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti peluang karier, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan pribadi lainnya. Dessler (2023), menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan atau niat seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja dalam kurun waktu tertentu. Didukung oleh jurnal Suwandi et al. (2022), *turnover intention* yang didefinisikan sebagai keinginan sadar karyawan

untuk keluar dari organisasi. Niat tersebut menjadi indikator langsung dari terjadinya *turnover* aktual, di mana semakin kuat keinginan untuk pergi, semakin tinggi pula kemungkinan seseorang benar-benar mengundurkan diri dari pekerjaannya. *Turnover intention* memiliki beberapa indikator sebagai berikut (Geofanny et al., 2022) :

1. Pikiran untuk keluar

Indikator ini menunjukkan bahwa karyawan mulai memikirkan kemungkinan untuk meninggalkan organisasi. Pemikiran tersebut umumnya dipicu oleh ketidakpuasan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti tingginya beban tugas, kondisi lingkungan kerja, atau ketidaksesuaian antara nilai pribadi dan budaya organisasi. Walaupun belum diwujudkan dalam tindakan nyata, kondisi ini mencerminkan mulai melemahnya keterikatan psikologis karyawan terhadap tempat kerjanya.

2. Keinginan untuk mencari lowongan

Indikator ini mencerminkan adanya kecenderungan aktif dari karyawan untuk menjajaki kesempatan kerja di luar organisasi. Pada tahap ini, karyawan mulai melakukan tindakan nyata, seperti mencari informasi lowongan kerja, memperbarui *curriculum vitae*, serta memperluas jaringan profesional. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak sekadar memiliki keinginan untuk keluar, tetapi juga secara aktif mempersiapkan pilihan pekerjaan di luar perusahaan saat ini.

3. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi

Indikator ini mencerminkan adanya komitmen internal dan dorongan kuat dari karyawan untuk benar-benar mengundurkan diri. Niat yang bersifat lebih determinatif ini umumnya muncul dari akumulasi pengalaman negatif di tempat kerja, seperti tekanan kerja yang tidak terkelola, ekspektasi yang tidak terpenuhi, atau minimnya dukungan organisasi.

Menurut Khalil et al. (2020), *turnover intention* juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Demografi

Karakteristik demografis seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, status pernikahan, dan lama bekerja dapat memengaruhi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi. Masa kerja yang relatif singkat sering dikaitkan dengan tingkat komitmen yang lebih rendah, sehingga meningkatkan kemungkinan karyawan untuk mengakhiri hubungan kerja.

2. Stres kerja

Stres kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu dalam mengelolanya. Tekanan yang berlebihan, baik secara fisik maupun emosional, dapat menimbulkan kelelahan, rasa tidak nyaman, serta penurunan motivasi kerja. Apabila kondisi ini berlangsung terus-menerus tanpa penanganan yang memadai, stres kerja dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

3. Beban kerja

Beban kerja merujuk pada keseluruhan tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan karyawan dalam periode tertentu. Ketika beban tersebut tidak sebanding dengan kapasitas individu, karyawan berisiko mengalami kelelahan dan stres, penurunan kinerja, serta ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong pencarian pekerjaan lain yang dianggap lebih seimbang.

4. Dukungan di tempat kerja

Dukungan di tempat kerja menunjukkan sejauh mana karyawan memperoleh bantuan emosional, informasi, dan sumber daya dari organisasi, atasan, serta rekan kerja. Dukungan yang

memadai dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan keterikatan, dan memperkuat loyalitas karyawan. Sebaliknya, kurangnya dukungan dapat membuat karyawan merasa kurang diperhatikan dan mendorong mereka untuk menjauh dari lingkungan kerja.

2.1.2 Job Satisfaction

Individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung merasakan emosi positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, ketika tingkat kepuasan kerja rendah, persepsi dan perasaan yang muncul terhadap pekerjaan biasanya bersifat negatif. Menurut Vanarse (2019), *job satisfaction* dapat dipahami sebagai suatu kondisi emosional positif yang dialami karyawan ketika mereka merasa puas terhadap pekerjaannya, yang berdampak pada meningkatnya produktivitas, kualitas kerja yang lebih baik, serta keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Menurut Robbins & Judge (2024), *job satisfaction* merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari penilaian atas karakteristiknya, yang mana individu dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki pandangan positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya, yang dapat diukur melalui lima dimensi, yaitu pekerjaan itu sendiri (*work itself*), gaji (*pay*), peluang promosi (*promotion opportunities*), supervisi (*supervision*), dan rekan kerja (*coworkers*). Das (2022), menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas tidak hanya berperan dalam meningkatkan produktivitas dan keuntungan perusahaan, tetapi juga berkontribusi pada terciptanya suasana kerja yang harmonis melalui hubungan interpersonal yang positif. Kepuasan tersebut turut mendorong munculnya semangat kerja yang lebih tinggi serta komitmen untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.

Menurut Meier & Spector (2015), kepuasan kerja merupakan penilaian menyeluruh individu terhadap pekerjaannya yang mencakup aspek afektif, kognitif, dan kecenderungan perilaku, serta menjadi salah

satu variabel penting dalam studi organisasi karena berkaitan erat dengan kinerja, perilaku kerja kontraproduktif, tingkat pergantian karyawan, dan kesehatan tenaga kerja. Kepuasan kerja berperan sebagai pendorong motivasi yang membuat individu merasa lebih menikmati pekerjaannya, sehingga muncul dorongan internal untuk menyelesaikan tugas secara optimal (Suryadi et al., 2022). Menurut (Mello, 2015), kepuasan kerja adalah penilaian subjektif individu terhadap pekerjaannya, yang menunjukkan tingkat pemenuhan kebutuhan, harapan, dan preferensi pribadi. Penilaian tersebut mencakup aspek kompensasi, peluang pengembangan, bentuk penghargaan, serta kondisi lingkungan kerja.

Menurut Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021), terdapat 3 dimensi yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan:

1. *Job Performance*: Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa puas umumnya menunjukkan kinerja yang lebih baik secara kualitas maupun keberlanjutan. Secara organisasi, tingginya tingkat kepuasan karyawan berkaitan dengan efektivitas operasional yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang memiliki tingkat kepuasan rendah.
2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*: Mencakup perilaku positif karyawan seperti berbicara baik tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan melakukan tugas di luar tanggung jawab normal. Sejumlah studi menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan OCB. Karyawan yang puas cenderung lebih percaya pada atasan, merasa didukung rekan kerja, dan termotivasi menampilkan perilaku membantu di luar tugas formal. Selain itu, umpan balik positif dari rekan kerja juga mendorong individu untuk terus melakukan OCB.

3. *Customer & Life Satisfaction*: Karyawan dan manajer dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi umumnya berperan dalam meningkatkan kepuasan serta loyalitas pelanggan. Penelitian terkini menunjukkan adanya hubungan saling memengaruhi antara kepuasan karyawan dan pelanggan, di mana pengaruh kepuasan pelanggan terhadap kepuasan karyawan bahkan dapat lebih kuat dibandingkan sebaliknya. Mengingat pekerjaan merupakan bagian penting dari kehidupan, kepuasan kerja turut berkontribusi besar terhadap tingkat kebahagiaan individu secara keseluruhan.

2.1.3 *Workload*

Jumlah tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, mencakup seluruh proses, perhitungan, aktivitas jaringan, hingga operasi penyimpanan yang diperlukan oleh individu, mesin, atau sistem untuk mencapai hasil yang ditargetkan. Menurut Gawron (2019), *workload* atau beban kerja manusia adalah tuntutan tugas yang harus dicapai dalam batasan waktu tertentu dengan standar kinerja yang diharapkan, yang dipengaruhi oleh faktor seperti ketersediaan informasi/peralatan, kondisi lingkungan, kemampuan & pengalaman individu, strategi kerja yang digunakan, serta respon emosional terhadap situasi kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Nurvianida Nasrul et al. (2023), yang mendefinisikan beban kerja sebagai kumpulan tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan oleh karyawan atau unit organisasi dalam jangka waktu tertentu dengan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki.

Menurut I Nyoman Swedana (2023), menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana peningkatan beban kerja cenderung menyebabkan penurunan kinerja atau hasil kerja yang kurang optimal. Beban kerja adalah total pekerjaan atau tanggung jawab yang harus diselesaikan individu dalam periode

waktu tertentu, yang umumnya diukur berdasarkan banyaknya tugas yang dikerjakan atau lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya (Wardhana, 2023). Menurut Mahawati (2021), beban kerja merupakan jumlah pekerjaan yang ditugaskan kepada seorang karyawan, baik yang bersifat fisik maupun mental, yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut WHO (2023), standar beban kerja menggambarkan jumlah tugas pada suatu komponen pekerjaan yang dapat diselesaikan seorang karyawan dalam satu tahun jika seluruh waktu kerjanya difokuskan pada aktivitas tersebut. Sejalan dengan itu, Nabila & Syarvina (2022), menjelaskan bahwa beban kerja merupakan kumpulan tugas yang harus dituntaskan dalam periode tertentu. Ketika jumlah pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan terlalu besar, karyawan berpotensi tidak mencapai hasil kerja yang optimal karena keterbatasan waktu untuk menyelesaikannya.

Workload dibagi menjadi 2 jenis, yaitu kuantitatif yang mencakup banyaknya tugas, jam kerja panjang, tekanan tinggi, serta tanggung jawab besar, dan kualitatif yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas sesuai kewajibannya dengan baik (Salsabila Putri Azzahra et al., 2024). Nabila & Syarvina (2022) menjelaskan beberapa indikator beban kerja sebagai berikut:

1. Target yang harus dicapai
Indikator ini menunjukkan banyaknya tugas yang harus diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Target yang ditetapkan organisasi menjadi tolak ukur pencapaian karyawan, dan semakin tinggi tuntutan tersebut, semakin besar tekanan yang muncul, terutama ketika dukungan sumber daya atau waktu tidak mencukup.
2. Kondisi pekerjaan

Persepsi individu terhadap kondisi pekerjaannya mencakup kemampuan menghadapi situasi tak terduga, seperti melakukan tugas tambahan di luar jam yang telah ditetapkan dalam hal ini, ketika karyawan dihadapkan pada pekerjaan yang menuntut pemecahan masalah dan merasa tugasnya sulit diselesaikan, maka beban kerjanya akan dirasakan berat atau tinggi, demikian pula sebaliknya.

3. Standar pekerjaan

Persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk bagaimana mereka memandang jumlah tugas dalam waktu tertentu, sangat dipengaruhi oleh standar kerja perusahaan. Jika standar tersebut dianggap terlalu tinggi, karyawan cenderung merasa tertekan; sebaliknya, ketika standar dipahami dan diyakini dapat dicapai, beban kerja akan terasa lebih ringan.

2.1.4 *Organizational Climate*

Hardita et al., (2022) menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah kondisi, suasana, dan karakter lingkungan kerja internal yang berperan dalam memengaruhi motivasi kerja karyawan secara positif. Menurut Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021), *organizational climate* merujuk pada persepsi kolektif anggota organisasi terhadap lingkungan kerja, termasuk kebijakan, praktik, dan prosedur yang diterapkan. Iklim tersebut berperan besar dalam memengaruhi produktivitas, motivasi, dan performa karyawan (Hussainy, 2022). Ketika iklim organisasi terbentuk secara positif, karyawan cenderung merasa nyaman, lebih puas, serta menunjukkan loyalitas dan keterikatan yang lebih kuat. Sebaliknya, iklim yang buruk dapat memicu stres, menurunkan kinerja, dan meningkatkan keinginan untuk keluar dari perusahaan (Khan & Sharma, 2020). Nurjanah et al. (2023), juga menegaskan bahwa pengelolaan iklim organisasi menjadi hal yang krusial, karena persepsi karyawan terhadap

kontribusi dan perlakuan yang diberikan organisasi akan memengaruhi serta membentuk perilaku mereka ke depannya.

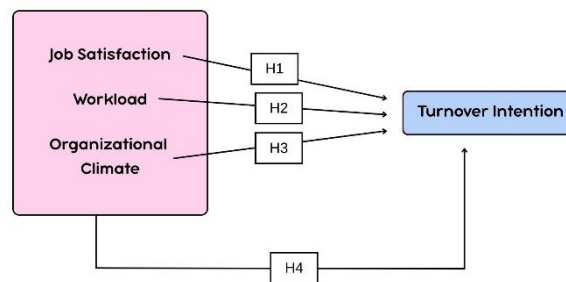
Menurut Kusumaputri (2021), Iklim organisasi mencerminkan sikap, perasaan, dan perilaku yang berkembang di dalamnya, yang secara keseluruhan membentuk karakter dan suasana kehidupan organisasi. Iklim organisasi mengacu pada persepsi jangka panjang karyawan mengenai lingkungan kerja dan budaya perusahaan tempat mereka bekerja, yang dapat dianalogikan seperti kepribadian bagi sebuah organisasi (Jay, 2024). Menurut Lussier dalam Fitriyah & Laksmiwati (2022), terdapat beberapa aspek yang membentuk iklim organisasi, di antaranya sebagai berikut:

1. *Structure*: Menggambarkan bagaimana karyawan memandang keberadaan aturan, alur kerja, dan prosedur yang tertata dengan jelas sehingga dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan tugas.
2. *Responsibility*: Merefleksikan persepsi karyawan terhadap tingkat pengawasan dari atasan serta kemampuan rekan kerja dalam menuntaskan tanggung jawab masing-masing.
3. *Reward*: Berkaitan dengan pandangan karyawan mengenai pemberian kompensasi atas kinerja yang baik serta penerapan penghargaan maupun sanksi yang dilakukan secara adil oleh perusahaan.
4. *Warmth*: Menggambarkan suasana kerja yang mendukung kenyamanan, kebersamaan, hubungan positif antara karyawan dan atasan, serta komunikasi yang hangat di lingkungan kerja.
5. *Support*: Merujuk pada persepsi terhadap dukungan yang diberikan oleh atasan serta kepedulian antar rekan kerja, termasuk dorongan untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

6. *Organizational identity and loyalty*: Menggambarkan rasa bangga karyawan menjadi bagian dari organisasi yang kemudian tercermin dalam komitmen dan loyalitas terhadap pekerjaannya.
7. *Risk*: Menunjukkan bagaimana karyawan menilai dukungan atasan dan rekan kerja terhadap pengambilan risiko yang tepat dalam menjalankan pekerjaan.

2.2 Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan kerangka konseptual dari penelitian sebelumnya yang berjudul “The Effect of Job Satisfaction, Workload and Organizational Climate on *Turnover intention* of Employees” (Rusyani, 2022).



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber: Rusyani, 2022

Tidak ada perubahan yang dilakukan pada kerangka konseptual asli dalam penelitian ini. Seluruh variabel dan hipotesis dari penelitian sebelumnya diterapkan sepenuhnya.

2.3 Hipotesis

Dengan merujuk pada rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, serta mengacu pada penelitian sebelumnya yang dijadikan acuan utama, penelitian ini mengembangkan empat hipotesis yang akan diuji lebih lanjut. Berikut uraian yang menjelaskan keterkaitan antarvariabel beserta proses pengembangan hipotesisnya.

2.3.1 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover intention* Karyawan Generasi Z

Dalam jurnal Ali & Anwar (2021), dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk memiliki niat keluar. Penelitian ini diperkuat oleh studi Chaturvedi (2024), yang menunjukkan bahwa hampir seluruh dimensi kepuasan kerja memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*. Sebaliknya, Fajriansyah et al. (2024), menegaskan bahwa ketidakpuasan kerja justru meningkatkan keinginan karyawan untuk berpindah.

Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Indah Sulastris et al. (2025), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z, di mana *psychological capital* berperan sebagai variabel yang memperkuat hubungan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan Generasi Z merasa puas terhadap aspek-aspek pekerjaan seperti pengakuan, peluang pembelajaran, dan dukungan organisasi, maka kecenderungan mereka untuk memiliki niat keluar dari organisasi akan semakin rendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intention*, khususnya pada karyawan Generasi Z.

Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, serta adanya peluang untuk menguji kembali hubungan tersebut pada objek penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: *Job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

2.3.2 Pengaruh *Workload* terhadap *Turnover intention* Karyawan Generasi Z

Penelitian (Junaidi et al., 2020), mengungkapkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian tersebut diperkuat oleh (Hariyanto & Eko Soetjipto, 2022), yang menyatakan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi, dengan hubungan yang terbukti signifikan secara statistik. Menurut (Muhammad, 2021), dalam penelitiannya dijelaskan bahwa *workload* yang tinggi berhubungan positif dengan *turnover intention*, sehingga perusahaan perlu mengelola distribusi pekerjaan secara rasional agar tercipta kondisi yang saling menguntungkan bagi karyawan dan organisasi.

Temuan penelitian ini konsisten dengan studi yang dilakukan oleh Utami et al. (2025) yang menemukan bahwa *workload* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan niat keluar, tetapi juga berpotensi menurunkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Mengingat karakteristik Generasi Z yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan kerja dan kesejahteraan psikologis, pengelolaan *workload* yang adil dan proporsional menjadi aspek penting bagi manajemen dalam menekan *turnover intention* dan meningkatkan retensi karyawan.

Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh *workload* terhadap *turnover intention*, serta dengan adanya peluang untuk meneliti lebih lanjut pengaruh tersebut pada objek penelitian ini, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H2: *Workload* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

2.3.3 Pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Turnover Intention* Karyawan Generasi Z

Penelitian yang dilakukan oleh Hao & Wang (2022), menunjukkan bahwa iklim organisasi yang mendukung mampu menurunkan niat karyawan untuk keluar. Lingkungan kerja yang positif dan aman membuat karyawan merasa didukung secara psikologis oleh perusahaan. Hasil penelitian ini didukung juga oleh Ghasempour et al., (2020) yang menyatakan bahwa iklim etis di tempat kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Nurtati et al. (2020), sebagian besar karyawan menilai iklim kerja di perusahaan menyenangkan karena kepemimpinan yang akomodatif, sehingga tidak menimbulkan tekanan berlebih. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan *turnover intention*, karena karyawan merasa puas dan didukung dalam lingkungan kerjanya.

Sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Zanuar et al. (2025), yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Penelitian tersebut menemukan bahwa aspek-aspek seperti dukungan organisasi, budaya kerja yang positif, dan hubungan interpersonal yang sehat dapat menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, organisasi yang mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif dan suportif dapat membantu mempertahankan tenaga kerja Generasi Z dan menurunkan tingkat *turnover intention*.

Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh *organizational climate* terhadap *turnover intention*, serta dengan adanya peluang untuk meneliti

lebih lanjut pengaruh tersebut pada objek penelitian ini, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H3: *Organizational climate* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z.

2.3.4 Pengaruh *Job Satisfaction*, *Workload* dan *Organizational Climate* terhadap *Turnover intention* Karyawan Generasi Z

Penelitian (Imaniar & Indayani, 2022), menunjukkan bahwa beban kerja, iklim organisasi, dan kepuasan kerja secara simultan berkontribusi dalam menurunkan *turnover intention*. Kondisi kerja yang nyaman disertai dengan pembagian beban kerja yang proporsional mampu meningkatkan kepuasan karyawan, sehingga keinginan untuk meninggalkan perusahaan menjadi lebih rendah. Penelitian ini didukung oleh (Fajar et al., 2022), yang menegaskan bahwa beban kerja, kepuasan kerja, dan iklim organisasi berperan dalam membentuk *turnover intention*. Beban kerja yang terkendali, kepuasan kerja yang tinggi, serta iklim organisasi yang kondusif cenderung menekan niat keluar, sementara kondisi sebaliknya justru meningkatkan *turnover intention*. Menurut (Normi et al., 2025), menjelaskan bahwa stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap niat untuk keluar (*turnover intention*). Tingkat stres kerja yang tinggi khususnya dapat mendorong karyawan untuk keluar, karena tekanan pekerjaan, tuntutan waktu, atau konflik di tempat kerja menimbulkan frustrasi dan memotivasi mereka mencari pekerjaan dengan lingkungan kerja yang lebih baik.

Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh *job satisfaction*, *workload* dan *organizational climate* terhadap *turnover intention*, serta dengan adanya peluang untuk meneliti lebih lanjut pengaruh tersebut pada

objek penelitian ini, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H4: *Job satisfaction, workload dan organizational climate* secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1	Erni Rusyani	<i>The Effect of Job Satisfaction, Workload and Organizational Climate on Turnover intention of Employees</i>	2022	Studi ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja, beban kerja, dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , baik secara individu maupun bersama-sama. Temuan tersebut menegaskan bahwa ketiga faktor ini merupakan aspek krusial yang perlu dikelola secara serius oleh organisasi guna menekan niat karyawan untuk keluar dan menjaga keberlangsungan tenaga kerja.
2	Muhamad Khalil Omar, Ainie Hairianie Aluwi, Muna Wadhiha Mohd Fauzi, Nurul Fatimah Hairpuddin	<i>WORK STRESS, WORKLOAD, WORK-LIFE BALANCE, AND INTENTION TO LEAVE AMONG EMPLOYEES OF AN INSURANCE COMPANY IN MALAYSIA</i>	2020	Studi ini menemukan bahwa niat keluar karyawan dipengaruhi oleh stres kerja, beban kerja, dan keseimbangan kerja-hidup. Temuan ini menekankan pentingnya pengelolaan beban kerja oleh organisasi untuk mengurangi <i>turnover</i> karyawan.
3	Syed Sadullah Hussainy	<i>ORGANIZATIONAL CLIMATE: FROM LITERATURE REVIEW TO AGENDA AHEAD</i>	2022	Studi ini mengusulkan rencana penelitian yang bertujuan tidak hanya untuk menciptakan iklim organisasi yang baik, tetapi juga untuk memaksimalkan manfaat dari iklim organisasi yang positif dan sehat. Selain itu, penelitian ini menambahkan ide dan perspektif teoretis yang dapat membantu

				peneliti lain dalam memahami konsep serta dimensi iklim organisasi dengan lebih baik.
4	Dr. S.M. Khan dan Dr. Deepti Sharma	<i>Organizational Climate: Review</i>	2020	Studi ini mengungkap bahwa faktor-faktor internal organisasi saling berhubungan dalam membentuk iklim kerja yang mendukung, yang selanjutnya berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan. Dengan demikian, komunikasi organisasi, kepuasan kerja, kinerja, komitmen organisasi, serta motivasi kerja terbukti memiliki hubungan yang signifikan dengan iklim organisasi.
5	Adhya Chaturvedi	<i>Impact of Job Satisfaction on Employee Turnover Intent</i>	2024	Studi ini dilakukan untuk mengkaji keterkaitan antara kepuasan kerja dengan niat keluar karyawan, sekaligus mengidentifikasi aspek-aspek kepuasan kerja yang berperan dalam memengaruhi niat tersebut.
6	Dr. Nisar Muhammad, Dr. Anjum Ihsan, dan Dr. Kauser Hayat	<i>Effect of Workload and Job Stress on Employee Turnover intention: A Case Study of Higher Education Sector of Khyber Pakhtunkhwa</i>	2021	Studi ini menyatakan bahwa dalam kondisi kerja saat ini, beban kerja dan stres kerja merupakan masalah signifikan dan mahal bagi berbagai organisasi. Di sisi lain, tenaga kerja dianggap sebagai aset paling berharga bagi organisasi. Salah satu tantangan utama bagi setiap organisasi adalah bagaimana meningkatkan daya tahan karyawan terhadap stres kerja.
7	Yanjie Hao dan Guanghui Wang	<i>The Effect of Supportive Organizational Climate on Employee Turnover intention: A Cross-Level Analysis</i>	2022	Studi ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang kondusif berperan signifikan dalam menekan niat karyawan untuk keluar, sementara penerapan sistem kerja berkomitmen tinggi memperkuat pengaruh tersebut.
8	Seyedeh Fatemeh Ghasempour Ganji, Lester W. Johnson, Vahid	<i>The Effect of Employee Empowerment, Organizational Support, and</i>	2020	Studi ini menegaskan bahwa tingkat efektivitas dan efisiensi organisasi sangat ditentukan oleh pemberdayaan sumber daya manusia, serta didukung oleh

	Babazadeh Sorkhan, dan Babak Banejad	<i>Ethical Climate on Turnover intention: The Mediating Role of Job Satisfaction</i>		terciptanya iklim etis dan dukungan organisasi yang memadai.
9	Didik Hariyanto, Budi Eko Soetjipto, dan Sopiah	<i>PENANOMICS: INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS The Influence of Workload and Environment on Turnover intention Through Job Satisfaction and Organizational Commitment</i>	2022	Studi ini mengungkap bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar karyawan dengan perantaraan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti memberikan pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat keluar melalui komitmen organisasi.
10	Saleh Aruna Sidiq dan Sary Fetty Poerwita	<i>Generation Z in the Workplace: How Work-Life Balance and Job Satisfaction Drive Turnover intention in Indonesia</i>	2025	Studi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja menurunkan niat keluar karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan dalam mengurangi niat keluar melalui peningkatan komitmen organisasi.

Sumber: Dokumen Pribadi, 2025

