

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan dapat memiliki sistem, teknologi, maupun strategi bisnis yang baik, namun keberlanjutan kinerja sangat bergantung pada kualitas karyawan dan kepemimpinan di dalamnya. Salah satu tantangan utama organisasi *modern* adalah mempertahankan karyawan, khususnya dari generasi muda seperti Generasi Z, yang kini mulai mendominasi pasar tenaga kerja. Berdasarkan data BPS (2024), Generasi Z kini mencakup lebih dari 28% dari total tenaga kerja Indonesia dan diproyeksikan menjadi kelompok dominan dalam lima tahun ke depan.

Industri *Food and Beverage* (F&B) di wilayah DKI Jakarta dan Tangerang Selatan merupakan salah satu pusat aktivitas kuliner terbesar dan paling berkembang di Indonesia, yang ditandai dengan tingginya jumlah restoran, kafe, serta berbagai *outlet* penyedia makanan dan minuman. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik yang dikutip dalam *Journal of Business Administration Economic & Entrepreneurship* (2024), DKI Jakarta tercatat sebagai provinsi dengan jumlah penyedia jasa makanan dan minuman terbanyak, yaitu sebanyak 4.088 unit usaha skala menengah hingga besar, yang mencakup restoran, kafe, dan usaha sejenis. Selain itu, data independen dari Rentech Digital pada tahun 2025 menunjukkan bahwa terdapat lebih dari 2.300 restoran aktif di Jakarta, yang menggambarkan tingginya kepadatan usaha kuliner di wilayah ibu kota.

Secara administratif, aktivitas industri F&B di Jakarta tersebar di berbagai wilayah, dengan konsentrasi yang tinggi di Jakarta Selatan, Jakarta Pusat, dan Jakarta Barat. Wilayah Jakarta Selatan dikenal sebagai kawasan dengan kepadatan outlet F&B yang sangat tinggi karena didominasi oleh pusat perkantoran, pusat perbelanjaan, serta kawasan gaya hidup. Jakarta Pusat berperan sebagai pusat bisnis dan pemerintahan yang juga memiliki banyak restoran dan kafe, sementara Jakarta Barat berkembang sebagai kawasan hunian dan komersial dengan pertumbuhan

usaha F&B yang stabil. Meskipun data resmi yang merinci jumlah outlet *F&B* per wilayah administratif belum sepenuhnya tersedia secara terintegrasi, berbagai laporan statistik dan *database* bisnis menunjukkan bahwa ketiga wilayah tersebut menjadi pusat utama perkembangan industri F&B di DKI Jakarta.

Sementara itu, Tangerang Selatan, khususnya kawasan Serpong, merupakan wilayah penyangga Jakarta yang mengalami pertumbuhan pesat dalam industri F&B. Kawasan ini mencakup unit layanan makanan dan minuman di perhotelan, jaringan restoran cepat saji seperti *KFC, McDonald's, dan A&W*, serta *jaringan kafe nasional seperti J.CO Donuts & Coffee, Dunkin', Kopi Kenangan, dan Janji Jiwa*, di samping berbagai kafe dan *UMKM lokal*. Berdasarkan identifikasi awal melalui direktori bisnis daring seperti Google Maps, platform pemesanan makanan (*GoFood* dan *GrabFood*), serta observasi lapangan, diperkirakan terdapat lebih dari 100 outlet F&B aktif di wilayah Serpong dan sekitarnya. Estimasi ini digunakan sebagai pendekatan dalam penentuan populasi penelitian mengingat keterbatasan data statistik resmi yang secara spesifik memuat jumlah outlet F&B per kecamatan di Tangerang Selatan.

Pesatnya perkembangan industri *Food and Beverage* (F&B) di wilayah DKI Jakarta dan Tangerang Selatan tidak hanya berdampak pada meningkatnya persaingan bisnis, tetapi juga membawa konsekuensi terhadap pengelolaan sumber daya manusia di dalamnya. Tingginya jumlah *outlet*, intensitas operasional yang cepat, serta tuntutan pelayanan yang tinggi menjadikan sektor ini sangat bergantung pada ketersediaan dan stabilitas tenaga kerja, khususnya karyawan operasional yang mayoritas berasal dari kelompok usia muda atau Generasi Z.

Generasi Z dikenal sebagai kelompok tenaga kerja yang adaptif terhadap teknologi, memiliki nilai tinggi terhadap keseimbangan hidup, serta mengutamakan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif. Mereka menginginkan hubungan kerja yang terbuka, suportif, dan selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka (World Economic Forum, 2022). Namun, jika dihadapkan pada lingkungan kerja yang penuh tekanan, komunikasi yang buruk, atau gaya kepemimpinan yang *Toxic*,

Generasi Z cenderung lebih cepat mengalami ketidakpuasan dan memilih untuk mengundurkan diri dibandingkan generasi sebelumnya.

Sejumlah survei global memperlihatkan bahwa lebih dari separuh pekerja Generasi Z pernah atau berencana meninggalkan pekerjaan mereka dalam jangka waktu dekat jika kondisi kerja tidak memenuhi ekspektasi. Misalnya, survei oleh Adobe, Microsoft, dan Bankrate (2025) yang mengamati tenaga kerja di berbagai industri jasa, termasuk sektor *hospitality dan ritel* menemukan bahwa sekitar 54%–77% responden Generasi Z mempertimbangkan untuk mencari atau sudah aktif mencari pekerjaan baru.

Selain itu, data dari FledgeWorks (2024) mencatat bahwa dalam industri layanan pelanggan dan jasa (termasuk restoran dan F&B), sekitar 65% pekerja Gen Z meninggalkan pekerjaan mereka dalam 12 bulan pertama. Temuan ini bukan hanya menunjukkan kecenderungan tinggi Gen Z untuk berpindah kerja, tetapi juga menggarisbawahi kemungkinan tingginya risiko hilangnya talenta muda apabila organisasi tidak mampu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung.

Fenomena *Turnover Intention* di kalangan Generasi Z menjadi perhatian serius, terutama di industri *Food & Beverages (F&B)*, sektor yang dikenal dengan ritme kerja cepat, tekanan target tinggi, serta interaksi intens dengan pelanggan. Karakteristik industri ini seringkali menyebabkan *Work Stress* yang tinggi dan tingkat *Turnover* yang signifikan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa industri *hospitality* di Indonesia memiliki *Turnover Rate* tahunan dalam kisaran 11%–38% (Wowor et al., 2022). Bahkan, salah satu perusahaan makanan cepat saji besar di Indonesia melaporkan *Turnover* sebesar 21,84% pada tahun 2024 (PT Fast Food Indonesia Tbk).

Tingginya *Turnover Intention* tidak lepas dari pola kepemimpinan dan kondisi psikologis kerja. Salah satu faktor yang banyak disoroti adalah *Toxic Leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan perilaku otoriter, manipulatif, kurang empati, dan seringkali merendahkan bawahan. *Toxic Leadership* dapat menurunkan motivasi kerja, memicu stres, serta melemahkan keterikatan karyawan pada organisasi. Selain itu, *Toxic Leadership* juga berkaitan

erat dengan meningkatnya *Organizational Cynicism*, yakni sikap negatif karyawan terhadap organisasi yang ditandai dengan hilangnya kepercayaan dan keyakinan bahwa organisasi tidak adil dan tidak peduli terhadap kesejahteraan anggotanya (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998).

Menurut Ahmed et al. (2024), *Toxic Leadership* berhubungan erat dengan meningkatnya **emosional exhaustion** dan *Organizational Cynicism*, yang pada gilirannya melemahkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Chiaburu et al. (2013) yang menemukan bahwa perilaku pemimpin yang destruktif dapat memperkuat rasa sinis karyawan, sehingga mereka merasa organisasi tidak layak untuk diperjuangkan. Dalam konteks Generasi Z, sinisme ini semakin berbahaya karena generasi ini memiliki ekspektasi tinggi terhadap transparansi, keadilan, dan lingkungan kerja yang inklusif (Nabila, 2024). Ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, mereka lebih cepat kehilangan kepercayaan dan terdorong untuk *resign* dibanding generasi sebelumnya.

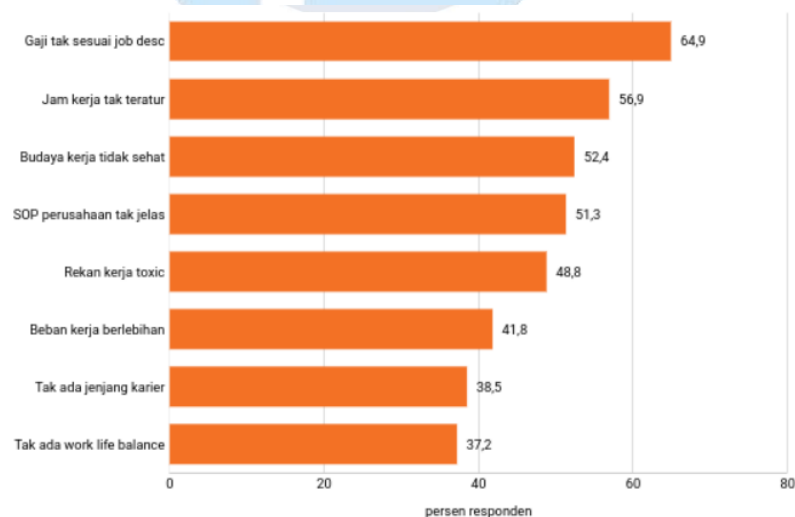
Fenomena ini diperkuat oleh laporan survei lainnya. Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey (2022) menemukan bahwa empat dari sepuluh Gen Z di seluruh dunia berniat meninggalkan pekerjaan mereka dalam dua tahun ke depan karena *Work Stress*, kepemimpinan yang buruk, serta kurangnya keseimbangan kerja–hidup. Di tingkat Asia Pasifik, termasuk Indonesia, PwC Indonesia (2023) mencatat bahwa sekitar 30% tenaga kerja, terutama Generasi Z berencana berganti pekerjaan dalam 12 bulan ke depan.

Laporan Databoks (2023) juga menunjukkan bahwa salah satu faktor utama yang mendorong karyawan Generasi Z meninggalkan pekerjaannya adalah budaya kerja yang tidak sehat dan keberadaan atasan dengan perilaku *Toxic*. Selain itu, data dari JobStreet Indonesia (2023) mengidentifikasi sektor F&B sebagai salah satu industri yang secara konsisten mengalami *Turnover Tinggi*, sebagian disebabkan oleh *Work Stress* yang berasal dari jam kerja panjang, target pelayanan yang tinggi, serta minimnya dukungan psikologis dari organisasi.

Selain *Toxic Leadership*, faktor psikologis seperti *Work Stress (work stress)* juga menjadi mediasi penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan keputusan

karyawan untuk bertahan atau keluar. *Work Stress* muncul dari tuntutan berlebihan, konflik peran, komunikasi yang menekan, hingga beban kerja yang tidak seimbang. Apabila berlangsung terus-menerus, hal ini dapat memicu stres kronis, *burnout*, dan pada akhirnya meningkatkan niat *resign*.

Di sisi lain, *Organizational Cynicism* semakin memperkuat dampak buruk *Toxic Leadership*. Sinisme ditandai dengan pandangan negatif, rasa tidak percaya, hingga sikap skeptis karyawan terhadap organisasi. Ketika pemimpin bersikap tidak adil, manipulatif, atau tidak transparan, karyawan akan menilai bahwa organisasi tidak peduli pada mereka. Sinisme ini bukan hanya menurunkan motivasi kerja, tetapi juga menumbuhkan keyakinan bahwa bertahan di organisasi tidak lagi bermanfaat, sehingga mempercepat keputusan untuk mengundurkan diri. Dalam lingkungan F&B yang sangat bergantung pada kerja tim, munculnya sinisme dapat menurunkan kolaborasi dan semangat kerja. Penelitian Chiaburu et al. (2013) menunjukkan bahwa perilaku destruktif dari pemimpin berperan besar dalam membentuk sinisme karyawan, yang pada akhirnya mempercepat keinginan untuk *Resign*.



Gambar 1.1 Faktor resign Karyawan Generasi Z 2022-2023

Sumber: databoks (2023)

Menurut laporan Databoks, salah satu faktor utama yang mendorong karyawan Generasi Z meninggalkan pekerjaannya adalah adanya budaya kerja yang tidak sehat serta keberadaan rekan kerja dengan perilaku *Toxic*. Budaya kerja yang

tidak sehat serta perilaku *Toxic Leadership* merupakan salah satu alasan utama yang mendorong karyawan Generasi Z mengundurkan diri dari pekerjaannya. Laporan Kompas menunjukkan bahwa generasi ini sering kali memilih *resign* ketika menghadapi lingkungan kerja yang penuh tekanan, minim dukungan sosial, dan gaya kepemimpinan yang tidak suportif. Bentuk nyata *Toxic Leadership* yang kerap muncul misalnya pemimpin otoriter yang selalu memaksakan kehendak, *micromanagement* yang mengekang kebebasan bekerja, atau pemimpin yang mempermalukan bawahannya di depan umum.

Kondisi tersebut tentu menjadi peringatan bagi organisasi di Indonesia. Apabila *Toxic Leadership* dibiarkan berkembang, maka bukan hanya menurunkan produktivitas, tetapi juga meningkatkan angka *Turnover*, terutama pada Generasi Z yang jumlahnya semakin dominan di dunia kerja. Padahal, setiap pengunduran diri karyawan menimbulkan biaya tambahan, baik berupa biaya rekrutmen, pelatihan, maupun hilangnya pengetahuan organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian mengenai pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z di Industri *Food & Beverages* dengan mediasi *Work Stress* dan *Organizational Cynicism* menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perilaku organisasi. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi organisasi untuk memperbaiki pola kepemimpinan, mengurangi praktik *Toxic Leadership*, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat agar mampu mempertahankan karyawan Generasi Z yang berpotensi besar bagi keberlangsungan perusahaan di masa depan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan hipotesis penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Toxic Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Stress* karyawan Generasi Z?
2. Apakah *Toxic Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Cynicism* karyawan Generasi Z?
3. Apakah *Work Stress* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z?
4. Apakah *Organizational Cynicism* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z?
5. Apakah *Toxic Leadership* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z?
6. Apakah *Work Stress* memediasi pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z?
7. Apakah *Organizational Cynicism* memediasi pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Work Stress* karyawan Generasi Z.
2. Menganalisis pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Organizational Cynicism* karyawan Generasi Z.
3. Menganalisis pengaruh *Work Stress* terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z.
4. Menganalisis pengaruh *Organizational Cynicism* terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z.
5. Menganalisis pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z.

6. Menganalisis peran *Work Stress* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Toxic Leadership* dan *Turnover Intention* karyawan Generasi Z.
7. Menganalisis peran *Organizational Cynicism* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Toxic Leadership* dan *Turnover Intention* karyawan Generasi Z.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian yang penulis lakukan diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pembaca, baik secara teori maupun praktis, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur mengenai dampak *Toxic Leadership* terhadap perilaku dan sikap karyawan, khususnya terkait *Work Stress*, *Organizational Cynicism*, dan *Turnover Intention*. Dengan menambahkan peran variabel mediasi berupa *Work Stress* dan *Organizational Cynicism*, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme psikologis yang terjadi ketika karyawan, terutama Generasi Z, menghadapi gaya kepemimpinan yang bersifat *Toxic*.

Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi pada kajian mengenai karakteristik Generasi Z di dunia kerja, yang dikenal lebih sensitif terhadap kepemimpinan yang tidak suportif dan lebih berani mengambil keputusan untuk keluar dari organisasi apabila kondisi kerja dianggap tidak sesuai dengan harapan mereka.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi kepemimpinan dan kebijakan sumber daya manusia yang mampu meminimalisasi dampak *Toxic Leadership*. Dengan memahami pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Work Stress*, *Organizational Cynicism*, dan *Turnover Intention*, organisasi dapat mengambil langkah preventif maupun kuratif, seperti meningkatkan kualitas kepemimpinan, memperkuat komunikasi yang sehat, serta

menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan mendukung kesejahteraan psikologis karyawan.

Hal ini diharapkan tidak hanya mampu menekan angka *Turnover*, tetapi juga mendorong loyalitas dan produktivitas, khususnya di kalangan karyawan Generasi Z yang menjadi salah satu penopang penting angkatan kerja masa depan.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diperhatikan untuk menjaga fokus dan kejelasan studi. Batasan ini mencakup aspek dibawah ini:

1. Populasi

Populasi penelitian difokuskan pada karyawan generasi Z yang bekerja di *industry Food & Beverages* wilayah Jakarta dan Tangerang Selatan, mengingat kawasan ini merupakan pusat kegiatan bisnis dan memiliki tingkat keberagaman industri yang tinggi, sehingga dianggap representatif untuk menggambarkan kondisi tenaga kerja Generasi Z di Indonesia.

2. Teknik pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu, agar sesuai dengan kebutuhan penelitian. Kriteria tersebut antara lain:

- A. Responden merupakan karyawan aktif dari Generasi Z
- B. Bekerja minimal selama enam bulan agar memiliki pengalaman yang cukup dalam lingkungan kerjanya.
- C. bersedia memberikan informasi terkait pengalaman mereka mengenai kepemimpinan, *Work Stress*, dan sikap terhadap organisasi.

Dengan demikian, diharapkan sampel yang diperoleh benar-benar relevan untuk menguji pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention* dengan peran mediasi *Work Stress* dan *Organizational Cynicism*.

3. Variabel Penelitian

- A. Variabel Independen (X): *Toxic Leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan perilaku otoriter, kurang empati, manipulatif, serta berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang negatif.
- B. Variabel Dependen (Y): *Turnover Intention (Turnover Intention)*, yaitu kecenderungan atau niat karyawan, khususnya Generasi Z, untuk meninggalkan pekerjaannya.
- C. Variabel Mediator (M): terdiri atas dua variabel mediasi:
 - *Work Stress*, yaitu kondisi psikologis karyawan yang timbul akibat beban kerja berlebih, tuntutan tinggi, atau gaya kepemimpinan yang menekan.
 - *Organizational Cynicism*, yaitu sikap negatif karyawan terhadap organisasi, yang ditandai dengan hilangnya kepercayaan, perasaan tidak dihargai, serta pandangan skeptis terhadap tujuan dan nilai organisasi.

Penelitian ini hanya difokuskan pada pengaruh langsung *Toxic Leadership* terhadap *Turnover Intention* serta pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh *Work Stress* dan *Organizational Cynicism*. Dengan demikian, variabel-variabel lain yang juga berpotensi memengaruhi *Turnover Intention* seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, maupun dukungan social tidak termasuk dalam lingkup penelitian ini.

4. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan *pendekatan kuantitatif* dengan metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner online. Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator dari setiap variabel, yaitu *Toxic Leadership*, *Work Stress*, *Organizational Cynicism*, dan *Turnover Intention*. Responden diminta untuk memberikan jawaban dengan menggunakan skala **Likert**, sehingga data yang diperoleh dapat diukur secara numerik dan dianalisis secara statistik.

Penggunaan *survei online* dipilih karena dinilai lebih efisien dalam menjangkau responden yang tersebar di berbagai wilayah, khususnya karyawan Generasi Z yang umumnya terbiasa dengan teknologi digital. Namun, metode ini juga memiliki keterbatasan, salah satunya adalah potensi bias respon, seperti ketidakjujuran atau kurangnya ketelitian responden dalam mengisi kuesioner.

Untuk meminimalisasi hal tersebut, penelitian ini memastikan bahwa pertanyaan dalam kuesioner disusun dengan jelas, sederhana, dan anonim, sehingga diharapkan dapat meningkatkan keakuratan serta kejujuran jawaban responden.

1.6 Sistematika Penelitian

Agar laporan penelitian ini mudah dipahami secara menyeluruh, peneliti menyusun sistematika penulisan ke dalam beberapa bab, yaitu sebagai berikut:

- **Bab I: Pendahuluan**
Bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian (teoretis dan praktis), hipotesis, batasan penelitian, serta sistematika penulisan.
- **Bab II: Tinjauan Pustaka**
Bab ini membahas teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan, termasuk konsep *Toxic Leadership*, *work stress*, *Organizational Cynicism*, serta *Turnover Intention*. Selain itu, bab ini juga memuat kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis penelitian
- **Bab III: Metodologi Penelitian**
Bab ini menjelaskan secara rinci rancangan penelitian, gambaran umum objek penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, operasionalisasi variabel, serta metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis.
- **Bab IV: Hasil dan Pembahasan**
Bab ini menyajikan hasil pengolahan data penelitian, analisis statistik, serta interpretasi temuan. Selanjutnya, hasil penelitian dibahas lebih lanjut

dengan menghubungkannya pada teori yang ada dan penelitian terdahulu, sehingga dapat diketahui implikasinya terhadap bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks kepemimpinan dan retensi karyawan Generasi Z.

- Bab V: Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir berisi ringkasan hasil penelitian yang menjawab rumusan masalah serta hipotesis yang telah diajukan. Selain itu, disajikan pula saran untuk penelitian selanjutnya serta rekomendasi praktis bagi organisasi dalam mengelola kepemimpinan, mengurangi *Toxic Leadership*, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat bagi Generasi Z.

