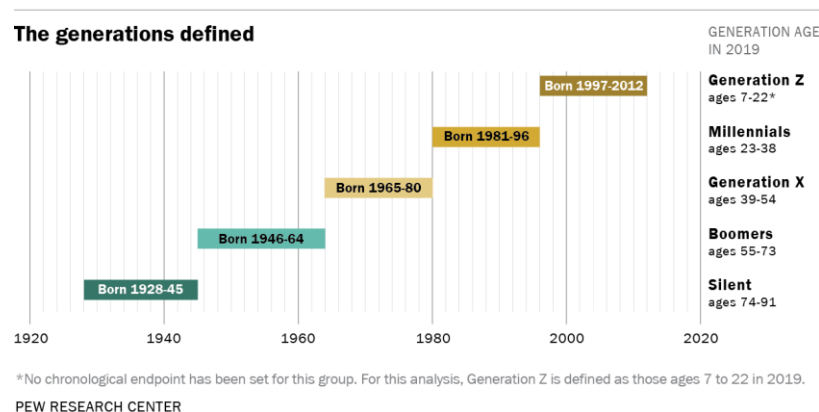


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Generasi merujuk pada sekelompok orang yang lahir dalam kurun waktu tertentu dan mengalami kondisi sosial, budaya, serta perkembangan teknologi yang relatif serupa. Kesamaan pengalaman tersebut kemudian membentuk cara pandang, nilai-nilai, dan pola perilaku yang membedakan satu generasi dengan generasi lainnya (Costanza et al., 2023). Gambar 1.1 menunjukkan bahwa beberapa kategori generasi, yaitu *Silent Generation* (lahir sebelum 1946), *Baby Boomer* (1946–1964), Generasi X (1965–1980), Generasi Milenial/Gen Y (1981–1996), serta Generasi Z (1997–2012). Setiap kelompok generasi memiliki karakteristik, preferensi, dan perspektif yang berbeda dalam konteks pekerjaan, sehingga kajian mengenai perbedaan generasi menjadi penting untuk memahami dinamika tenaga kerja masa kini (Strauss & Howe, 1991).



Gambar 1.1 The generations Defined

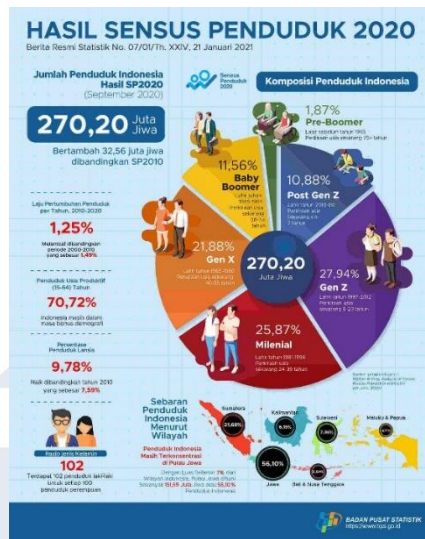
Sumber: Pew Research Center, 2019

Menurut Pew Research Center, generasi dibedakan ke dalam beberapa kelompok utama. *Silent Generation* (1928–1945) tumbuh di tengah depresi besar dan Perang Dunia II, sehingga dikenal sebagai generasi yang disiplin, hemat, dan

cenderung konservatif. Setelah itu muncul *Baby Boomers* (1946–1964) yang lahir pada periode meningkatnya angka kelahiran pasca perang dan dianggap memiliki loyalitas kuat terhadap pekerjaan serta mengutamakan stabilitas. Kemudian, Generasi X (1965–1980) berkembang di tengah perubahan sosial dan ekonomi, sehingga dikenal mandiri, fleksibel, dan berperan sebagai penghubung antara era analog dan digital. *Millennials* atau Generasi Y (1981–1996) lahir ketika teknologi digital dan internet mulai berkembang, membuat mereka cenderung kreatif, kolaboratif, dan menyukai fleksibilitas kerja. Terakhir, Generasi Z (1997–2012) merupakan kelompok yang sejak kecil sudah akrab dengan teknologi digital, sehingga lebih terampil secara digital dan mampu *multitasking*, namun juga menghadapi tantangan dalam hal konsistensi dan loyalitas kerja.

Lebih dari sepertiga populasi dunia berasal dari Generasi Z, sehingga kelompok ini diproyeksikan menjadi generasi dengan jumlah penduduk terbesar dan bahkan melampaui Milenial (Gomez et al., 2025). Menurut Safitri et al. (2024), tuntutan fleksibilitas kerja dari generasi ini wajar muncul karena banyak dari mereka pertama kali mengenal dunia kerja melalui platform dan aktivitas berbasis virtual. Meski demikian, Generasi Z kini juga menunjukkan kebutuhan akan interaksi langsung untuk mengasah kemampuan komunikasi tatap muka, membangun kolaborasi yang lebih bermakna, serta menciptakan hubungan dan rasa memiliki yang dapat meningkatkan kontribusi mereka di lingkungan kerja.

Di Indonesia, Generasi Z merupakan kelompok dengan jumlah penduduk paling besar. Berdasarkan Data Badan Pusat Statistik (2020), menunjukkan bahwa sekitar 27,94% populasi Indonesia berasal dari generasi ini, sehingga menempatkannya sebagai kelompok dengan porsi terbesar dalam komposisi demografi nasional. Survei tersebut mengindikasikan bahwa Generasi Z akan memiliki peran dominan dalam komposisi tenaga kerja, seiring dengan meningkatnya partisipasi mereka di dunia kerja.



Gambar 1.2 Hasil Sensus Penduduk (2020)

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2021

Situasi tersebut menunjukkan bahwa Generasi Z akan menjadi kelompok usia yang memiliki peran dominan dalam dunia kerja, sehingga pemahaman terhadap karakteristik, nilai kerja, serta kecenderungan perilaku mereka menjadi semakin penting bagi organisasi. Pada kelompok tenaga kerja muda, terutama Generasi Z, isu *turnover intention* semakin terlihat jelas baik secara global maupun di Indonesia. Penelitian oleh Selviasari (2025), menemukan bahwa fleksibilitas kerja, dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan kebermaknaan pekerjaan memiliki pengaruh negatif yang signifikan, baik secara bersama-sama maupun secara individual, terhadap *turnover intention* pada Generasi Z, dengan fleksibilitas kerja sebagai faktor yang paling berpengaruh. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Sidiq & Fetty Poerwita (2025), menunjukkan bahwa *work-life balance* yang baik dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat menurunkan kecenderungan Generasi Z untuk berpindah pekerjaan.

Tingkat *turnover intention* di kalangan Generasi Z menunjukkan kecenderungan yang relatif tinggi dibanding generasi sebelumnya (Dwi et al., 2025). Penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki keluhan yang lebih besar tentang beban kerja, stres, dan kebutuhan akan *work-life balance* yang lebih baik, yang kemudian dapat berkontribusi terhadap niat mereka untuk berpindah

pekerjaan. Selain itu, kajian literatur juga menegaskan bahwa faktor-faktor seperti *work-life balance*, peluang karier, serta dukungan organisasi menjadi determinan penting dalam memengaruhi *turnover intention*.

Survei internasional yang dilakukan oleh Deloitte (2023), menunjukkan bahwa karakteristik dan prioritas kerja Generasi Z bersifat konsisten secara global. Survei melibatkan lebih dari 22.000 responden Generasi Z dari berbagai negara, ditemukan bahwa *work-life balance* menjadi prioritas utama Generasi Z dalam memilih pekerjaan. Selain itu, Generasi Z juga cenderung mencari fleksibilitas kerja dan nilai personal dalam pekerjaan, serta menunjukkan kekhawatiran terhadap stabilitas ekonomi dan masa depan karier mereka. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepedulian Generasi Z terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan nilai pekerjaan bukan merupakan fenomena lokal, melainkan terjadi secara luas di berbagai negara (Deloitte, 2023).

Hal ini diperkuat oleh survei internasional yang dilakukan oleh Deloitte (2025), yang melibatkan lebih dari 23.000 responden Generasi Z dan milenial dari 44 negara. Hasil survei ini menunjukkan bahwa Generasi Z secara global semakin memprioritaskan *work-life balance*, kesejahteraan, dan makna pekerjaan, dibandingkan dengan sekadar mengejar jabatan atau promosi tradisional. Selain itu, banyak responden menilai bahwa pelatihan dan pengembangan keterampilan merupakan faktor penting dalam keberlanjutan karier mereka. Generasi Z juga memandang pekerjaan sebagai hubungan yang tidak hanya berkaitan dengan pendapatan, tetapi juga mencakup tujuan hidup, keamanan finansial, serta kesejahteraan secara menyeluruh. Konsistensi temuan ini menegaskan bahwa prioritas kerja Generasi Z di berbagai negara memiliki pola yang serupa, yaitu menekankan keseimbangan, makna, dan pengembangan diri, sejalan dengan karakteristik Generasi Z yang juga ditemukan dalam konteks Indonesia (Deloitte, 2025).

Minimnya dukungan yang layak serta beban kerja yang tidak seimbang dapat menimbulkan keinginan untuk berhenti bekerja, terutama ketika stres kerja berlangsung terus-menerus pada seorang karyawan (Pratiwi & Indarto, 2022). Jika

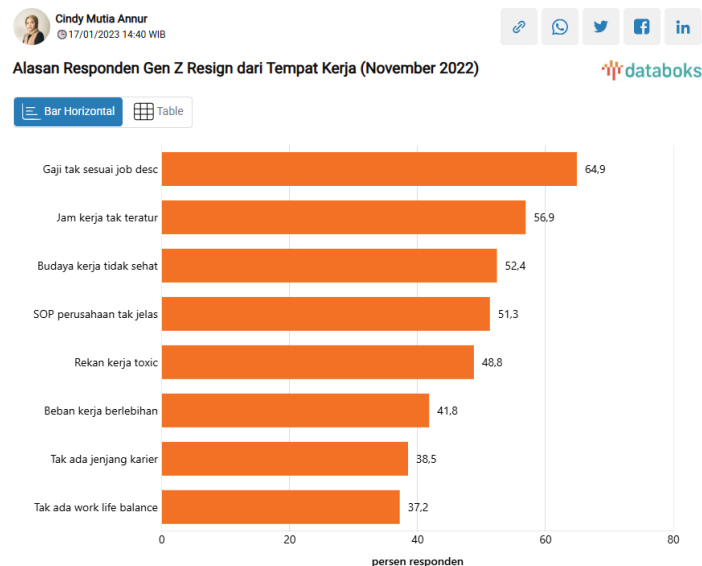
tuntutan pekerjaan mengganggu keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, Generasi Z cenderung mencari tempat kerja lain yang dianggap lebih mendukung dan selaras dengan nilai pribadi mereka (Yanto & Susilowati, 2025). Fenomena pengunduran diri di kalangan Generasi Z pun terus meningkat. Selain itu, GoodStats (2024) juga mencatat adanya persentase Generasi Z di Indonesia yang memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaan mereka.



Gambar 1.3 Plan Resign Gen Z dari Pekerjaannya

Sumber: GoodStats (2024)

Survei Jakpat (2024) menunjukkan bahwa mayoritas Generasi Z masih mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya dalam waktu dekat. Sebanyak 34% responden menyatakan memiliki rencana *resign* namun belum menentukan waktunya, 10% berniat mengundurkan diri dalam enam bulan ke depan, dan masing-masing 8% berencana *resign* dalam satu tahun atau setelah menerima THR. Di sisi lain, hanya 41% responden yang menyebutkan tidak memiliki rencana untuk *resign*. Temuan tersebut menggambarkan bahwa kecenderungan Generasi Z untuk meninggalkan pekerjaannya masih cukup tinggi, sehingga organisasi perlu memberi perhatian pada faktor-faktor yang dapat memengaruhi *turnover intention*, seperti kepuasan kerja, beban kerja, dan iklim organisasi.



Gambar 1.4 Alasan Generasi Z Resign dari Tempat Kerja November 2022

Sumber: Databoks (2023)

Survei Databoks (2022) mencatat bahwa 64,9% karyawan Gen Z memilih *resign* karena gaji yang tidak sesuai dengan *job description*, yang berkaitan erat dengan aspek *job satisfaction*. Selain itu, 41,8% mengundurkan diri akibat beban kerja yang berlebihan, menunjukkan masalah pada *workload* yang tidak seimbang. Sementara itu, faktor yang berhubungan dengan *organizational climate* juga cukup menonjol, antara lain budaya kerja yang tidak sehat (52,4%), SOP perusahaan yang tidak jelas (51,3%), dan rekan kerja *toxic* (48,8%). Data ini menegaskan bahwa kepuasan kerja, beban kerja, dan iklim organisasi merupakan faktor dominan yang mendorong *turnover intention* di kalangan Generasi Z.

Turnover intention menggambarkan kondisi ketika seorang karyawan mulai mempertimbangkan, merencanakan, atau memutuskan untuk mengakhiri hubungan kerjanya dalam waktu relatif dekat (Khalil et al., 2020). Dalam penelitian Latief (2025), menyoroti bahwa *turnover intention* dapat menimbulkan berbagai dampak bagi organisasi, seperti penurunan produktivitas serta meningkatnya biaya terkait rekrutmen dan pelatihan karyawan pengganti. Studi tersebut juga menekankan

bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja berperan penting dalam menurunkan tingkat *turnover intention*.

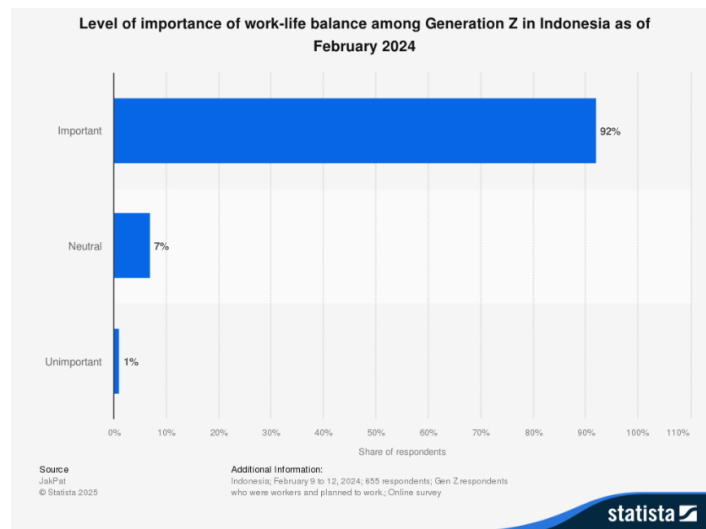
Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja berkontribusi pada meningkatnya niat karyawan untuk melakukan *turnover intention* (Fajriansyah et al., 2024). Hariyanto & Eko Soetjipto (2022), menyebutkan bahwa semakin besar beban kerja yang dirasakan, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, iklim organisasi yang kurang kondusif terbukti menurunkan ketertarikan karyawan dan mendorong mereka untuk keluar dari perusahaan (Bindu & Srikanth, 2019). Namun, penelitian yang secara khusus menyoroti pengaruh *job satisfaction*, *workload*, dan *organizational climate* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z masih relatif terbatas. Kondisi ini membuka ruang bagi penelitian ini untuk menelaah lebih lanjut hubungan antara ketiga variabel tersebut dalam memengaruhi *turnover intention* pada Generasi Z di lingkungan kerja secara umum.

Kepuasan kerja sendiri merupakan sikap positif karyawan yang terbentuk dari penilaian terhadap kondisi dan nilai pekerjaan. Sekitar 89% Gen Z dan 92% Milenial menilai bahwa memiliki tujuan menjadi aspek penting bagi kepuasan kerja dan kesejahteraan mereka. Namun, konsep tujuan tersebut bersifat subjektif dan dapat dimaknai berbeda oleh tiap individu (Deloitte, 2025). Di sisi lain, Generasi Z juga menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan, tuntutan klien, serta bekerja lintas generasi yang membutuhkan kematangan emosional dan profesional. Karena itu, memahami karakter Generasi Z dalam industri kreatif menjadi relevan, termasuk bagaimana peran mereka dalam dinamika agensi serta bagaimana perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan potensi mereka secara optimal.

Beban kerja merupakan sekumpulan tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan karyawan dalam jangka waktu tertentu, yang disesuaikan dengan kapasitas fisik, mental, ketersediaan sumber daya, serta kondisi lingkungan kerja. Jika tuntutan tersebut melampaui kemampuan fisik karyawan, hal ini dapat memicu kelelahan baik secara fisik maupun mental (Hendra & Artha, 2023). Di sisi lain,

organizational climate yang positif dapat membantu karyawan mengelola beban kerja sehingga menurunkan tingkat stres dan mengurangi keinginan untuk resign, sementara iklim organisasi yang negatif justru memperburuk keadaan dan meningkatkan *turnover intention* (Tewal, 2023). Generasi Z, yang dikenal memiliki perhatian tinggi terhadap kesehatan mental dan kesejahteraan, menunjukkan sensitivitas kuat terhadap ketiga faktor tersebut. Banyak dari mereka berani mengkritik sistem kerja yang dirasa tidak manusiawi, menolak lembur berlebihan, dan memilih mengundurkan diri ketika merasa kesejahteraan mereka tidak terpenuhi (Yuli Anita et al., 2024).

Fenomena ini semakin terlihat ketika dikaitkan dengan preferensi Generasi Z terhadap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Berdasarkan data Statista (2024), sebanyak 92% responden Gen Z di Indonesia menganggap work-life balance sebagai aspek yang penting. Data tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan hidup dan pekerjaan menjadi prioritas utama bagi Generasi Z dan memiliki hubungan langsung dengan tingkat kepuasan kerja mereka. Apabila perusahaan tidak mampu menyediakan sistem kerja yang mendukung tercapainya keseimbangan tersebut, maka kemungkinan meningkatnya *turnover intention* pada karyawan Gen Z akan semakin besar.



Gambar 1.5 Level of Importance of WLB among Generation Z of February 2024

Sumber: Statista (2024)

Sejalan dengan tingginya aspirasi Generasi Z untuk memperoleh kualitas hidup yang seimbang antara tanggung jawab profesional dan aspek pribadi, perhatian terhadap isu-isu psikososial di tempat kerja seperti stres kerja, beban kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja menjadi semakin menonjol. Ketiga aspek tersebut mendapat perhatian khusus dari Gen Z dalam menjalani aktivitas kerjanya (Rachman & Satwika, 2024). Stres kerja adalah tekanan psikologis yang muncul saat tuntutan pekerjaan terasa lebih besar dari kemampuan seseorang, yang dapat memengaruhi kesehatan mental dan kinerja mereka (Khalil et al., 2020).

Di sisi lain, (Hariyanto & Eko Soetjipto, 2022b) mengungkapkan bahwa *organizational climate* yang kurang kondusif seperti minimnya dukungan manajerial dan budaya kerja yang kurang sehat dapat mengurangi kepuasan kerja karyawan sehingga berdampak pada *turnover intention*. Iklim organisasi yang positif mampu menciptakan rasa aman, kenyamanan, serta keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, iklim organisasi yang kurang kondusif sering kali ditandai dengan komunikasi yang buruk, kurangnya dukungan dari atasan, budaya kerja yang tidak sehat, serta ketidakjelasan peran dan kebijakan organisasi. Iklim organisasi juga berperan sebagai konteks yang memengaruhi

bagaimana karyawan memaknai *workload* dan *job satisfaction*. Beban kerja yang tinggi dapat diterima secara lebih positif apabila didukung oleh iklim organisasi yang suportif, transparan, dan adil. Sebaliknya, *workload* yang sama dapat dirasakan jauh lebih memberatkan ketika organisasi tidak menyediakan dukungan, apresiasi, maupun komunikasi yang baik. Oleh karena itu, iklim organisasi tidak hanya berdiri sebagai faktor independen, tetapi juga berfungsi sebagai elemen penting yang membentuk pengalaman kerja karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job satisfaction*, *workload*, dan *organizational climate* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Fokus penelitian diarahkan pada Generasi Z karena kelompok ini mulai mendominasi angkatan kerja dan memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti adaptif terhadap perubahan, memiliki ekspektasi tinggi terhadap kualitas lingkungan kerja, serta cenderung lebih mudah berpindah pekerjaan ketika kebutuhan dan harapan mereka tidak terpenuhi. Kondisi tersebut menjadikan Generasi Z sebagai kelompok yang relevan untuk dikaji dalam konteks *turnover intention*. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *job satisfaction*, *workload*, dan *organizational climate* merupakan faktor-faktor penting yang memengaruhi *turnover intention* karyawan. Namun, sebagian besar penelitian masih berfokus pada konteks organisasi secara umum, sektor pendidikan, atau instansi pemerintahan, yang memiliki karakteristik lingkungan kerja dan tingkat tekanan kerja yang berbeda dengan sektor bisnis dan korporasi. Oleh karena itu, hasil penelitian sebelumnya belum sepenuhnya dapat digeneralisasi pada lingkungan kerja yang memiliki intensitas dan tuntutan kerja yang tinggi, khususnya yang melibatkan tenaga kerja muda.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023, Generasi Z merupakan kelompok usia terbesar di DKI Jakarta, dengan jumlah sekitar 2,68 juta jiwa atau 25,36% dari total populasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberadaan Generasi Z dalam dunia kerja, khususnya di wilayah perkotaan dan pusat aktivitas ekonomi, semakin signifikan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi

untuk memberikan gambaran empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk melihat sejauh mana ketiga variabel tersebut memengaruhi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Berdasarkan uraian latar belakang ini, peneliti bermaksud untuk meneliti lebih lanjut mengenai **“Pengaruh *Job Satisfaction*, *Workload*, dan *Organizational Climate* terhadap *Turnover intention* pada Karyawan Generasi Z”**

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan pada bagian latar belakang, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan untuk diteliti lebih lanjut, antara lain:

1. Generasi Z memiliki kecenderungan perilaku tertentu yang dapat memengaruhi niat mereka untuk bertahan atau justru mencari pekerjaan lain.
2. Tingginya beban kerja serta kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berpotensi meningkatkan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.
3. *Organizational climate* yang negatif, seperti budaya kerja yang tidak sehat dan kurangnya dukungan dari perusahaan, dapat mendorongnya meningkatnya *turnover intention* di kalangan Generasi Z.

Rumusan masalah di atas kemudian diidentifikasi dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z?
2. Apakah *workload* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z?
3. Apakah *organizational climate* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z?

4. Apakah *job satisfaction*, *workload*, dan *organizational climate* secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah diidentifikasi, penelitian ini bertujuan untuk mencapai tujuan-tujuan berikut:

1. Untuk memahami pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.
2. Untuk memahami pengaruh *workload* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.
3. Untuk memahami pengaruh *organizational climate* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.
4. Untuk memahami *job satisfaction*, *workload*, dan *organizational climate* memengaruhi secara bersamaan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mencapai manfaat teoritis dan praktis, sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Akademis

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan wawasan akademis yang lebih mendalam dan akurat bagi para pembacanya mengenai pengaruh *job satisfaction*, *workload* dan *organizational climate* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penulis berharap temuan penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif bagi perusahaan, khususnya di bidang sumber daya manusia, mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z,

sehingga dapat menjadi dasar dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk mempertahankan talenta muda dan mengurangi risiko tingginya tingkat turnover.

1.5 Batasan Penelitian

Beberapa ruang lingkup dan batasan diterapkan dalam penelitian ini agar penelitian ini lebih terfokus dan terkonsentrasi, yaitu:

1. Subjek penelitian adalah karyawan Generasi Z dengan rentang usia 19–28 tahun yang sedang bekerja.
2. Responden penelitian merupakan karyawan Generasi Z yang telah bekerja minimal selama 1 tahun di perusahaan tempat mereka bekerja, sehingga dianggap memiliki pengalaman kerja yang memadai untuk memberikan penilaian.
3. Variabel yang menjadi fokus penelitian terbatas pada *job satisfaction*, *workload*, dan *organizational climate* sebagai variabel independen, serta *turnover intention* sebagai variabel dependen.
4. Penelitian ini hanya mengukur persepsi karyawan terhadap variabel-variabel yang diteliti melalui kuesioner dengan skala Likert.
5. Analisis data dilakukan menggunakan metode SPSS.

1.6 Sistematika Penelitian

BAB I PENDAHULUAN

Pada BAB I penulis membahas mengenai latar belakang, rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada BAB II penulis membahas mengenai teori-teori variabel yang akan digunakan oleh penulis sebagai landasan teori penelitian, pengembangan hipotesis, model penelitian, dan penelitian terdahulu.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada BAB III penulis membahas mengenai gambaran umum objek penelitian, desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, operasionalisasi variabel, teknik analisis data, dan uji hipotesis.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada BAB IV penulis membahas mengenai hasil uji dari setiap variabel berdasarkan karakteristik responden, analisis statistik, uji hipotesis, juga terdapat pembahasan.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada BAB V penulis membahas mengenai kesimpulan dari hasil temuan penelitian juga memberikan saran serta masukan bagi pihak eksternal untuk penelitian selanjutnya.