

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era bisnis modern, pengelolaan strategis sumber daya manusia menjadi faktor krusial yang menentukan keberhasilan sekaligus keberlanjutan organisasi. Kehadiran sumber daya manusia yang kompeten, berpengalaman, dan berbakat merupakan kebutuhan mendasar di setiap organisasi dan unit kerja, terlepas dari bidang kegiatannya (Al-Dalahmeh et al., 2020). Dengan demikian, pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia melalui investasi yang tepat menjadi syarat penting bagi terjaminnya keberlangsungan, keberhasilan, serta pertumbuhan perusahaan (Maqableh et al., 2023). Menurut Dessler (2020), strategi yang ditempuh organisasi antara lain melalui pelatihan, promosi, peningkatan kerja tim, jaminan keamanan kerja, dan praktik-praktik HRM lainnya.

Turnover intention karyawan, yang ditandai dengan keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja saat ini, menjadi tantangan serius bagi perusahaan di seluruh dunia (Ainer et al., 2018). Dampaknya tidak hanya menimbulkan biaya finansial, tetapi juga mencakup hilangnya produktivitas, terganggunya alur kerja, serta besarnya investasi yang harus dikeluarkan untuk merekrut dan melatih pengganti (*Society for Human Resource Management*, 2023). Menurut *Work Institute Report* tahun 2022 memperkirakan bahwa rata-rata biaya penggantian seorang karyawan bergaji tetap mencapai sekitar 33% dari total gaji tahunannya, menegaskan besarnya beban finansial akibat tingginya tingkat *turnover*. Selain itu, keluarnya tenaga kerja terampil juga dapat menyebabkan hilangnya pengetahuan, menghambat inovasi, serta menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Onyeaku, 2020). Tingkat *turnover* karyawan telah menjadi salah satu permasalahan paling mendesak yang dihadapi banyak organisasi, sehingga membutuhkan perhatian khusus karena berpotensi berdampak negatif terhadap keberhasilan organisasi. Tingginya *turnover intention* bukanlah tanda yang baik bagi perusahaan karena secara internal dapat meningkatkan biaya organisasi, menurunkan produktivitas karyawan, menimbulkan ketidakpuasan,

yaitu kondisi ketika total penduduk usia produktif jauh lebih besar dibandingkan kelompok usia non-produktif (anak-anak dan lansia).

Kelompok Umur <i>Age Groups</i>	Angkatan Kerja/ <i>Labour Force</i>		Jumlah Angkatan Kerja <i>Total Labour Force</i>
	Bekerja <i>Working</i>	Pengangguran ¹ <i>Unemployment¹</i>	
(1)	(2)	(3)	(4)
15-24	18.421.906	3.549.928	21.971.834
25-34	33.184.087	1.939.099	35.123.186
35-44	33.951.539	684.028	34.635.567
45-54	30.245.618	528.796	30.774.414
55-64	19.706.443	416.113	20.122.556
65+	10.261.587	160.343	10.421.930
Jumlah Total	145.771.180	7.278.307	153.049.487

Gambar 1.2 Data Angkatan Kerja Indonesia Februari 2025

Sumber: Badan Pusat Statistik (2025)

Generasi Z merupakan kelompok individu yang lahir pada rentang tahun 1997–2012 (Jakpat, 2024). Saat ini, Generasi Z berada pada kisaran usia 13–28 tahun, sehingga sebagian besar dari generasi ini telah memasuki usia produktif dan sebagian lainnya telah tergolong sebagai angkatan kerja di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) melalui Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) Februari 2025, jumlah angkatan kerja di Indonesia mencapai sekitar 153 juta jiwa, dengan jumlah penduduk yang bekerja sebesar 145,77 juta jiwa. Dari total penduduk bekerja tersebut, sekitar 34,8 juta jiwa merupakan Generasi Z dalam rentang usia 15–29 tahun. Kondisi ini menunjukkan besarnya proporsi penduduk usia produktif di Indonesia, yang menempatkan Indonesia pada fase bonus demografi. Bonus demografi ini menjadi peluang strategis bagi pembangunan nasional, namun juga berpotensi menjadi tantangan apabila tidak dikelola secara

optimal, khususnya dalam pengelolaan tenaga kerja generasi muda (Kemendagri, 2025).

Generasi Z kerap disebut sebagai '*digital natives*' atau generasi digital. Mereka tumbuh bersama perkembangan teknologi digital, internet, dan media sosial yang menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari. Hal ini membentuk gaya komunikasi, perilaku, serta harapan mereka, baik dalam konteks pribadi maupun dunia kerja (Surugiu et al., 2025). Gen Z di tempat kerja memiliki karakteristik sebagai generasi yang sangat terhubung, berpendidikan, dan canggih secara teknologi (Nieżurawska et al., 2023). Lingkungan kerja, kebijakan organisasi, kualitas kepemimpinan, hubungan antar karyawan, gaji, tunjangan, serta peluang pengembangan baik secara pribadi maupun profesional, dan pemberian tanggung jawab merupakan faktor yang mendorong karyawan Generasi Z untuk dapat bekerja secara efektif (Paulo et al., 2024).

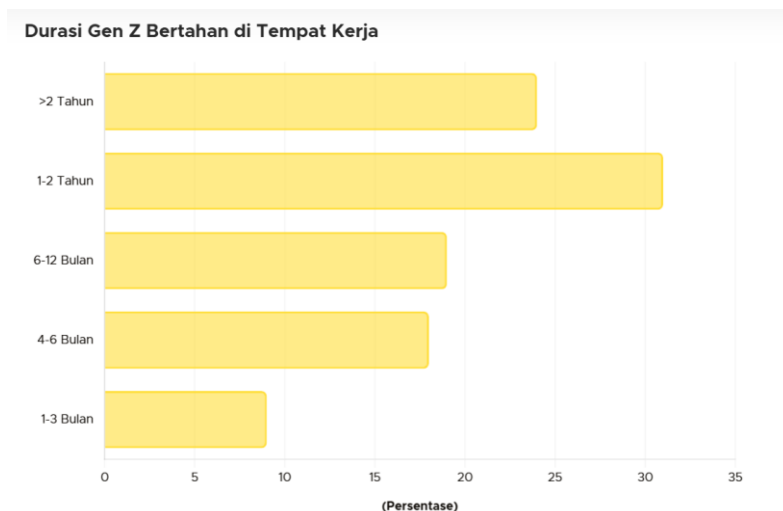
Dibandingkan dengan karyawan paruh baya dan senior yang memiliki pengalaman kerja serta masa kerja lebih panjang, tenaga kerja yang lebih muda cenderung menaruh perhatian lebih pada sejumlah aspek khusus yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan niat untuk keluar (*turnover intention*). Aspek-aspek tersebut meliputi kesempatan untuk berkembang dan bertumbuh secara pribadi, tingkat gaji, kejelasan tugas, variasi pekerjaan, serta otonomi dalam bekerja (Chen et al., 2023). Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan karyawan menjadi semakin krusial seiring dengan meningkatnya jumlah tenaga kerja muda yang memasuki dunia kerja, khususnya Generasi Milenial dan Generasi Z. Namun, penelitian ini secara khusus akan berfokus pada Generasi Z, mengingat saat ini generasi tersebut merupakan kelompok yang paling mendominasi populasi tenaga kerja di Indonesia.



Gambar 1.3 Hanya sebanyak 41% Gen Z yang Tidak Berencana Resign

Sumber: Jakpat (2024)

Sebagai hasil survei Jakpat tahun 2024 terhadap Generasi Z yang sudah bekerja (**Gambar 1.3**), ditemukan bahwa hanya 41% responden yang tidak berencana untuk *resign*. Artinya, sekitar 59% Gen Z memiliki kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaannya. Dari kelompok tersebut, 34% menyatakan ingin *resign* meskipun belum menentukan waktu yang pasti. Selanjutnya, 10% berencana keluar dalam enam bulan ke depan, dan 8% mempertimbangkannya dalam kurun waktu satu tahun. Bahkan terdapat pula 8% responden yang memilih untuk *resign* setelah menerima Tunjangan Hari Raya (THR).



Gambar 1.4 Durasi Gen Z Bertahan di Tempat Kerja

Sumber: Jakpat (2024)

Berdasarkan survei Jakpat tahun 2024 pada **Gambar 1.4**, sebanyak 31% Gen Z berencana bertahan di tempat kerja mereka hanya selama 1 hingga 2 tahun, dan hanya 24% yang berniat untuk menetap lebih dari 2 tahun. Tren ini tidak hanya terjadi di Indonesia. Fenomena ini tidak hanya terjadi di Indonesia, berdasarkan temuan dari ResumeLab (2023) juga menunjukkan bahwa 83% Gen Z di Amerika mengidentifikasi diri mereka sebagai *job hoppers*. **Job hopping** sendiri merupakan pilihan karier di mana seseorang secara sengaja berpindah pekerjaan dalam waktu yang relatif singkat. Individu yang melakukannya disebut sebagai *job hoppers*, dan tujuan utama mereka adalah terus mencari tantangan baru dalam perjalanan karier mereka (Iberdrola). Fenomena ini menggambarkan adanya pergeseran paradigma terhadap konsep stabilitas kerja. Generasi Z cenderung mengadopsi pendekatan karier yang lebih dinamis, di mana perpindahan pekerjaan yang lebih sering dianggap sebagai sesuatu yang wajar. Berbeda dengan generasi sebelumnya, generasi Z tidak melihat *job hopping* sebagai tanda ketidakstabilan, melainkan sebagai strategi untuk memperluas keterampilan, mendapatkan tantangan baru, dan mencari lingkungan kerja yang selaras dengan nilai serta aspirasi mereka.



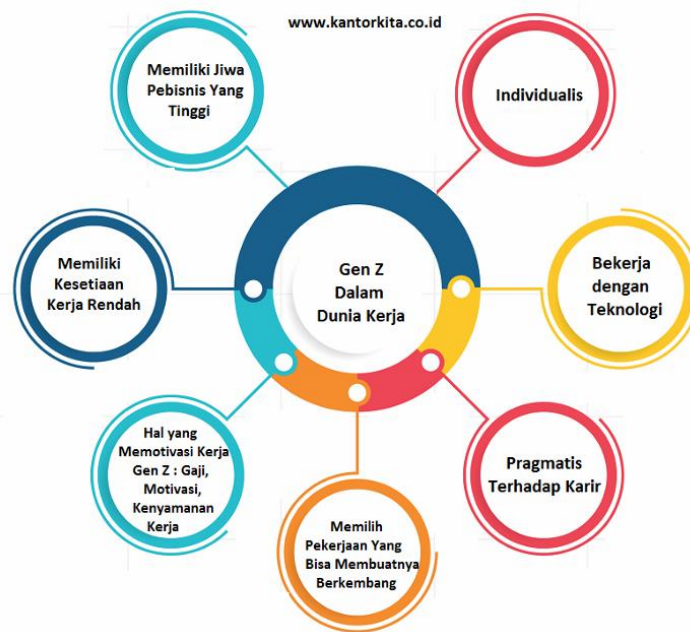
Gambar 1.5 Alasan Teratas Gen Z Pindah Bidang Kerja

Sumber: Deloitte (2025)

Survei Deloitte tahun 2025 (**Gambar 1.5**) menunjukkan bahwa sekitar 21% Generasi Z saat ini tidak lagi bekerja pada industri atau jalur karier yang sejak awal mereka rencanakan. Perubahan arah karier tersebut dipandang sebagai bagian dari strategi Generasi Z dalam mencapai tujuan hidup yang lebih luas. Dalam konteks ini, perilaku *job hopping* tidak sepenuhnya dimaknai sebagai bentuk kurangnya loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, banyak pekerja Generasi Z melihat perpindahan pekerjaan sebagai cara untuk memperoleh stabilitas jangka panjang, mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, menemukan makna kerja yang lebih kuat, serta memperluas kompetensi dan keterampilan profesional.

Masih berdasarkan survei yang sama, terdapat sejumlah faktor utama yang mendorong Generasi Z melakukan perpindahan karier. Faktor yang paling dominan berkaitan dengan **ketersediaan lapangan pekerjaan dan kondisi pasar kerja**, yang dipilih oleh 32% responden. Selanjutnya, pertimbangan **keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi** menjadi alasan bagi 28% responden, diikuti oleh **kompensasi** yang lebih baik sebesar 26%. Faktor lain yang juga cukup berpengaruh meliputi keinginan akan **jam kerja yang lebih fleksibel** (25%), **peluang pengembangan karier** (23%), **perubahan minat** (23%), serta **pencarian makna hidup yang lebih besar** (14%). Temuan ini menunjukkan bahwa perpindahan karier pada Generasi Z lebih banyak didorong oleh pertimbangan pengembangan

diri dan kualitas karier, dibandingkan faktor-faktor yang bersifat sementara seperti kejenuhan kerja.



Gambar 1.6 Figure Gen Z dalam Dunia Kerja

Sumber: Kantorkita.co.id (2022)

Berdasarkan artikel yang dipublikasikan oleh Kantor Kita (2022), generasi Z dalam dunia kerja memiliki sejumlah karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya. **Gambar 1.6** menunjukkan bahwa generasi Z cenderung lebih **individualis**, dengan preferensi bekerja secara mandiri meskipun tetap menjunjung komunikasi dan koordinasi dalam proyek bersama. Selain itu, Gen Z dikenal **melek teknologi**, menjadikan pemanfaatan perangkat digital dan media sosial sebagai sarana utama untuk meningkatkan efisiensi serta mencari solusi atas permasalahan kerja. Dalam hal orientasi karir, mereka bersifat **pragmatis**, lebih berfokus pada pencapaian gaji, pengalaman, dan peluang pengembangan diri dibandingkan loyalitas jangka panjang terhadap perusahaan. Tingkat **kesetiaan kerja yang relatif rendah** tercermin dari kecenderungan mereka untuk berpindah pekerjaan dalam waktu singkat, bahkan dalam kurun 6–12 bulan, serta preferensi terhadap sistem kerja *freelance* atau berbasis proyek. Di sisi lain, motivasi utama mereka dalam bekerja dipengaruhi oleh **faktor gaji, motivasi intrinsik, dan kenyamanan**

kerja, yang menjadi pertimbangan dominan dalam menentukan pilihan pekerjaan. Karakter lain yang menonjol adalah keinginan untuk **terus berkembang** serta adanya **jiwa kewirausahaan** yang kuat, yang mendorong mereka tidak hanya berorientasi pada karir dalam perusahaan tetapi juga memiliki ambisi membangun usaha sendiri.



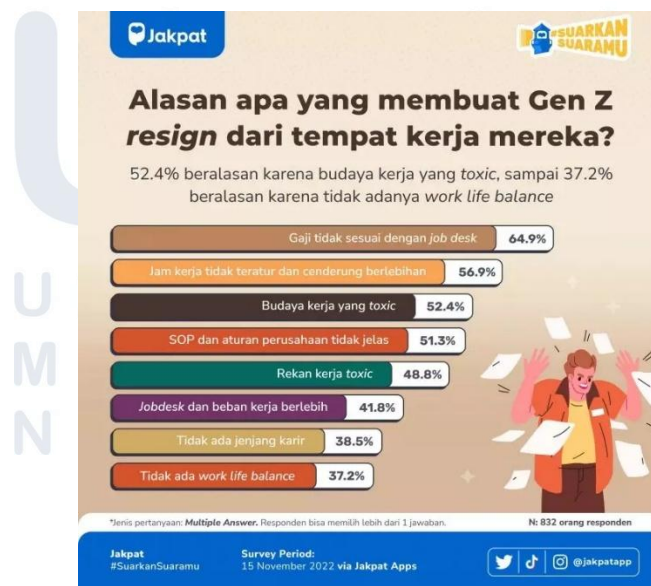
Gambar 1.7 Figure Apa yang Gen Z Inginkan di Dunia Kerja?

Sumber: Dreamtalent (2023)

Berdasarkan **Gambar 1.7** dari artikel Dreamtalent tahun 2023 dengan tema *'The Ultimate 2023 HR Trends Guide: Gen Z, Hybrid Work, Employee Experience & Wellbeing'*, dapat disimpulkan bahwa Gen Z memiliki sejumlah preferensi dalam dunia kerja. Pertama (1), mereka menginginkan **jam kerja yang fleksibel** agar dapat menyesuaikan dengan gaya hidup dan kebutuhan pribadi. Kedua (2), mereka menekankan pentingnya **keamanan lingkungan kerja** demi rasa nyaman dan perlindungan diri. Ketiga (3), Gen Z sangat menghargai **work-life balance** untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keempat (4), mereka menginginkan akses terhadap **teknologi modern** yang mendukung produktivitas dan efisiensi kerja. Kelima (5), mereka lebih termotivasi dalam **lingkungan kerja yang kompetitif** karena dapat mendorong perkembangan diri.

Dan keenam (6), Gen Z mengharapkan adanya **budaya kerja yang terbuka**, yang menekankan transparansi, komunikasi dua arah, serta kolaborasi yang inklusif.

Generasi Z dikenal sebagai generasi yang dinamis, terbuka pada pengalaman baru, dan memiliki rasa ingin tahu yang tinggi. Mereka cenderung tidak takut berganti pekerjaan untuk memperoleh pengalaman di berbagai posisi, lingkungan, dan budaya kerja yang berbeda (Anh Do et al., 2023). Generasi ini juga memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi (Fry & Parker, 2018), kreatif, serta memperoleh banyak kesempatan dari keluarga maupun lingkungan sosial untuk mengekspresikan diri dan mengembangkan potensi (Rue, 2018). Kondisi tersebut memberi mereka kebebasan untuk berkembang sekaligus memahami nilai diri, sehingga cenderung memilih lingkungan kerja yang mampu mendukung potensi serta memberikan kepuasan pribadi (Anh Do et al., 2023). Di sisi lain, Gen Z gemar mencari pengalaman baru dan mencoba berbagai hal, sehingga loyalitas jangka panjang terhadap organisasi tidak menjadi prioritas utama. Mereka juga dikenal mandiri, terutama dalam aspek finansial, dan tidak ragu berpindah pekerjaan apabila tersedia tawaran dengan gaji lebih besar serta fleksibilitas kerja yang lebih tinggi (Chillakuri, 2020).



Gambar 1.8 Figure Alasan Gen Z Resign dari Tempat Kerja

Sumber: Jakpat (2022)

Fenomena ini selaras dengan hasil survei Jakpat tahun 2022 yang ditampilkan pada **Gambar 1.8**. Survei tersebut mengungkap bahwa mayoritas Gen Z memilih *resign* karena faktor ketidakpuasan kerja, dengan alasan tertinggi yaitu gaji yang tidak sesuai dengan *job desk* (64,9%). Selain itu, jam kerja yang tidak teratur dan cenderung berlebihan (56,9%), budaya kerja yang *toxic* (52,4%), serta aturan perusahaan yang tidak jelas (51,3%) juga menjadi penyebab utama. Faktor lain yang turut memengaruhi adalah rekan kerja yang *toxic* (48,8%), beban kerja berlebih (41,8%), ketiadaan jenjang karier (38,5%), hingga tidak adanya *work-life balance* (37,2%). Temuan ini semakin menegaskan bahwa Gen Z memiliki preferensi kuat terhadap lingkungan kerja yang sehat, jelas, dan mendukung keseimbangan hidup, serta menunjukkan kecenderungan mereka untuk berpindah kerja ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi.

Berdasarkan berbagai fenomena dan hasil survei yang telah dipaparkan sebelumnya, terlihat bahwa perilaku dan preferensi kerja Generasi Z memiliki dinamika yang unik dan berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, sehingga memengaruhi tingkat *turnover intention* mereka. Kondisi ini menuntut pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang dapat mendorong keinginan mereka untuk berpindah kerja. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan perhatian pada tiga variabel utama, yaitu *occupational stress*, *work-life balance*, dan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Ketiga variabel tersebut akan dibahas secara komprehensif pada Bab II, melalui kajian teori dan penelitian terdahulu untuk memperkuat landasan konseptual serta kerangka pemikiran penelitian.

Dengan mempertimbangkan seluruh uraian pada latar belakang, peneliti merasa terdorong sekaligus tertarik untuk melakukan penelitian berjudul ***“Pengaruh Occupational Stress dan Work-Life Balance terhadap Turnover Intention melalui Mediasi Job Satisfaction Karyawan Generasi Z”***, yang mengacu pada jurnal utama berjudul ***“The Occupational Stress and Work-Life Balance on Turnover Intentions with Job Satisfaction as Mediating”***.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penulis kemudian menetapkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z?
2. Apakah *Occupational Stress* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z?
3. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z?
4. Apakah *Occupational Stress* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z?
5. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z?
6. Apakah *Job Satisfaction* memediasi pengaruh antara *Occupational Stress* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z?
7. Apakah *Job Satisfaction* memediasi pengaruh antara *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan mempertimbangkan latar belakang serta rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Occupational Stress* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Occupational Stress* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z.

5. Untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z.
6. Untuk menganalisis peran mediasi *Job Satisfaction* dalam hubungan antara *Occupational Stress* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.
7. Untuk menganalisis peran mediasi *Job Satisfaction* dalam hubungan antara *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam memperkaya literatur dan pengembangan pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperdalam pemahaman mengenai peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *occupational stress*, *work-life balance*, dan *turnover intention*. Hasil penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan bukti empiris yang relevan mengenai dinamika perilaku kerja Generasi Z dalam konteks dunia kerja modern, sehingga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji topik serupa di berbagai sektor maupun karakteristik organisasi yang berbeda.

2. Manfaat Non Akademis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi perusahaan dalam merancang dan mengevaluasi kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, terutama terkait pengendalian stres kerja, peningkatan kepuasan kerja, dan penguatan *work-life balance* untuk menekan *turnover* karyawan Generasi Z.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu praktisi HR dan manajemen organisasi dalam memahami karakteristik, kebutuhan, serta preferensi kerja Generasi Z sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, suportif, dan sesuai ekspektasi tenaga kerja muda.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi instansi pemerintah atau pemangku kebijakan dalam merumuskan program atau kebijakan ketenagakerjaan yang mendukung kenyamanan, keberlanjutan karier, serta peningkatan kualitas lingkungan kerja bagi generasi muda di sektor formal.

1.5 Batasan Penelitian

Untuk memastikan hasil penelitian bersifat spesifik dan dapat diukur, penulis menentukan ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Karyawan yang lahir tahun 2012 – 1997 (Generasi Z).
2. Menggunakan variabel kajian yaitu *Occupational Stress*, *Work-Life Balance*, *Job Satisfaction*, dan *Turnover Intention*.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan penelitian berjudul “Pengaruh *Occupational Stress* dan *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* melalui mediasi *Job Satisfaction* Karyawan Generasi Z” disusun ke dalam lima bab yang saling berkaitan serta membentuk rangkaian pembahasan yang berkesinambungan. Adapun rincian sistematika penulisan tersebut adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada BAB I penulis menyajikan pembahasan mengenai rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian, serta susunan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

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

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

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

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A