

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

Menurut Bright et al. (2019), manajemen dapat dipahami sebagai serangkaian langkah yang meliputi penyusunan rencana, pengaturan struktur, pemberian arahan, serta pengawasan terhadap kegiatan para karyawan dan sumber daya lain guna mewujudkan sasaran organisasi. Sementara itu, Robbins et al. (2020) mendefinisikan manajemen sebagai upaya menyelesaikan tugas dengan cara yang efisien dan efektif melalui bantuan orang lain, di mana efisiensi merujuk pada pelaksanaan pekerjaan yang tepat untuk mendapatkan hasil maksimal dari sumber daya minimal, sedangkan efektivitas berkaitan dengan pemilihan tindakan yang sesuai sehingga organisasi mampu meraih targetnya. Manajemen melibatkan rangkaian kegiatan, seperti penyusunan rencana dan pengambilan keputusan, pengaturan struktur, pemberian bimbingan, serta pemantauan, yang bertujuan untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya organisasi—termasuk manusia, keuangan, fisik, dan informasi—agar mencapai sasaran organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. (Griffin, 2016).

Menurut Dessler (2023) terdapat 5 fungsi dasar manajemen, yaitu sebagai berikut:

1. **Planning (Perencanaan);** merupakan fungsi manajemen yang berfokus pada penetapan tujuan, standar, aturan, dan prosedur yang jelas. Proses ini juga mencakup penyusunan rencana dan perkiraan masa depan agar organisasi memiliki arah yang terstruktur dalam mencapai target.
2. **Organizing (Pengorganisasian);** merupakan fungsi manajemen berupa proses menentukan cara mengelompokkan kegiatan dan sumber daya. Hal ini melibatkan pembagian tugas kepada bawahan, pembentukan departemen, pendeklegasian wewenang, serta pengaturan jalur komunikasi agar koordinasi antarbagian berjalan efektif.

3. ***Staffing (Penyusunan Staf);*** merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja serta pemenuhan posisi yang ada. Proses ini mencakup perekrutan, seleksi, penetapan standar kinerja, pemberian kompensasi, evaluasi kinerja, pembinaan, hingga pelatihan dan pengembangan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. ***Leading (Kepemimpinan);*** merupakan fungsi manajemen yang menekankan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Fungsi ini mencakup upaya menjaga semangat kerja, menciptakan motivasi, serta membangun hubungan kerja yang positif antara pemimpin dan anggota tim.
5. ***Controlling (Pengendalian);*** merupakan fungsi manajemen yang melibatkan proses penetapan tolok ukur kinerja, misalnya sasaran penjualan, mutu, atau volume produksi. Selanjutnya, para manajer membandingkan pencapaian nyata dengan tolok ukur tersebut dan mengambil langkah perbaikan jika ada ketidaksesuaian, agar target organisasi dapat dicapai dengan maksimal.

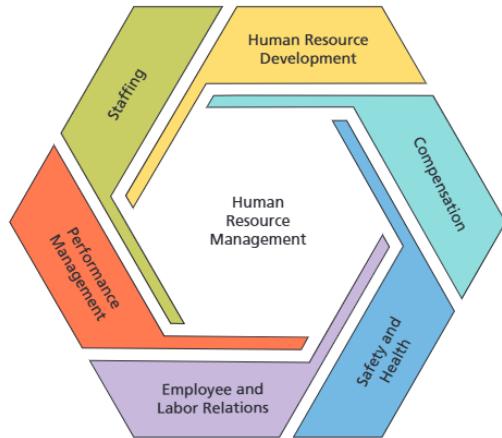
Dari beberapa pengertian di atas, peneliti akan menggunakan definisi menurut Bright et al. (2019), bahwa manajemen merupakan serangkaian langkah yang meliputi penyusunan rencana, pengaturan struktur, pemberian arahan, serta pengawasan terhadap kegiatan para karyawan dan sumber daya lain guna mewujudkan sasaran organisasi.

Menyimpulkan seluruh pengertian, manajemen adalah suatu proses atau rangkaian aktivitas yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, serta pengambilan keputusan untuk memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi secara efektif dan efisien, melalui dan bersama orang lain, dengan tujuan mencapai sasaran organisasi. Terdapat 5 fungsi dasar manajemen, yaitu *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2023), manajemen sumber daya manusia melibatkan serangkaian proses seperti merekrut, membina keterampilan, mengevaluasi, dan memberikan imbalan kepada para karyawan, sambil mempertimbangkan aspek hubungan antar pekerja, kesehatan serta keamanan, dan prinsip keadilan yang terkait dengan mereka. Sementara itu, Rakesh et al. (2021) menggambarkan manajemen sumber daya manusia sebagai kemampuan kreatif untuk mendapatkan, meningkatkan kemampuan, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas guna mewujudkan sasaran organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia adalah bidang yang berfokus pada pengelolaan manusia dalam organisasi secara strategis dan dinamis, yang terus berkembang mengikuti perubahan lingkungan sosial, politik, ekonomi, dan demografis (Hook & Jenkins, 2019). Pada dasarnya, manajemen sumber daya manusia adalah kepemimpinan dan pengelolaan orang-orang dalam organisasi melalui sistem, metode, proses, dan prosedur yang digunakan untuk merekrut, menyeleksi, memotivasi, serta memberdayakan karyawan agar mampu mencapai hasil baik secara individu maupun kolektif, yang pada akhirnya meningkatkan kontribusi positif mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi (Schwind et al., 2016).





Gambar 2.1 6 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber: Mondy & Martocchio (2016)

Menurut Mondy & Martocchio (2016), terdapat 6 fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

1. **Staffing;** merupakan fungsi yang bertujuan memastikan kecukupan dan kesesuaian tenaga kerja di dalam organisasi. Fungsi ini berfokus pada penempatan jumlah karyawan yang tepat, yang memiliki keahlian relevan, di posisi yang sesuai, dan pada saat yang dibutuhkan untuk mewujudkan sasaran strategis organisasi.
2. **Performance Management;** merupakan proses yang berfokus pada pencapaian tujuan untuk menjamin bahwa seluruh prosedur dan sistem organisasi berjalan efektif dalam memaksimalkan produktivitas dari setiap karyawan, tim, hingga tingkat organisasi secara keseluruhan.
3. **Human Resource Development;** merupakan fungsi komprehensif yang mendukung pertumbuhan karyawan. Cakupannya sangat luas, meliputi tidak hanya pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*), tetapi juga perencanaan karier individual, upaya pengembangan organisasi, dan juga manajemen serta penilaian kinerja karyawan.
4. **Compensation;** merupakan fungsi inti dalam manajemen SDM yang bertujuan memberikan imbalan yang adil dan pantas kepada karyawan

sebagai pengakuan atas seluruh kontribusi mereka. Imbalan ini dikelompokkan menjadi tiga bentuk, yaitu kompensasi finansial langsung (meliputi gaji, upah, bonus, dan komisi), kompensasi finansial tidak langsung (berupa tunjangan, cuti berbayar, asuransi kesehatan, dan fasilitas lain), serta kompensasi non-finansial yang berfokus pada manfaat psikologis dan lingkungan kerja (seperti kepuasan kerja dan suasana kerja yang mendukung).

5. ***Employee and Labor Relations***; merupakan fungsi yang mencakup hubungan antara perusahaan dan serikat pekerja (jika ada) yang diwujudkan dalam kegiatan perundingan bersama (*collective bargaining*), serta pengelolaan hubungan internal karyawan terkait promosi, penurunan jabatan, pemutusan kerja, maupun pengunduran diri.
6. ***Safety and Health***; merupakan fungsi yang menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang aman serta menjaga kesehatan fisik dan emosional karyawan, sehingga dapat mendukung produktivitas jangka panjang serta kesejahteraan karyawan di dalam organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas, peneliti akan menggunakan definisi menurut Dessler (2023), bahwa manajemen SDM merupakan serangkaian proses seperti merekrut, membina keterampilan, mengevaluasi, dan memberikan imbalan kepada para karyawan, sambil mempertimbangkan aspek hubungan antar pekerja, kesehatan serta keamanan, dan prinsip keadilan yang terkait dengan mereka.

Menyimpulkan seluruh pengertian, manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses strategis dalam mengelola tenaga kerja melalui perolehan, pengembangan, penilaian, pemberian kompensasi, serta pemeliharaan hubungan kerja yang adil dan sehat, dengan tujuan memberdayakan karyawan agar berkontribusi optimal dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sekaligus menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang terus berubah.

Fungsi-fungsi manajemen SDM mencakup *staffing*, *performance management*, *human resource development*, *compensation*, *employee and labor relations*, serta *safety and health*. Tujuan utamanya adalah memastikan ketersediaan tenaga kerja yang tepat dengan keterampilan sesuai kebutuhan organisasi, menjamin produktivitas karyawan dan tim melalui sistem penilaian kinerja, mendukung pengembangan karier serta peningkatan kompetensi, memberikan kompensasi yang adil baik finansial maupun nonfinansial, membangun hubungan yang harmonis antara organisasi dengan karyawan maupun serikat pekerja, dan juga menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat agar kesejahteraan fisik maupun mental karyawan tetap terjaga.

2.1.3 Turnover Intention

Menurut Putranti (2022), *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja saat ini, yang dipengaruhi oleh faktor internal (seperti ketidakpuasan kerja dan konflik kerja-keluarga), serta faktor eksternal (seperti ketersediaan pekerjaan alternatif dan kemudahan menemukan pekerjaan baru). Sementara itu, Ardan & Jaelani (2021) menjelaskan bahwa *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. Selanjutnya, Hom et al. (2019) menambahkan bahwa *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. *Turnover intention* merujuk pada keinginan seorang karyawan untuk berpindah atau keluar dari suatu organisasi dengan tujuan mencari pekerjaan yang dianggap lebih baik (Lestari & Margaretha, 2021). *Turnover intention* dapat diidentifikasi melalui perilaku penarikan diri karyawan, yang mencakup

work withdrawal yaitu menghindari berbagai aspek pekerjaan, serta *job withdrawal* yaitu ketidakikutsertaan dalam situasi kerja (Al Balushi et al., 2022). *Turnover intention* adalah niat seseorang untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasinya sebagai langkah awal sebelum benar-benar melakukan perpindahan, yang didorong oleh pertimbangan kenyamanan maupun alasan pribadi lainnya (Belete, 2018).

Mobley (1986), dikutip dalam Ardan dan Jaelani (2021), mengemukakan bahwa *turnover intention* terdiri atas tiga aspek, yaitu:

1. ***Thinking of Quitting*** (Munculnya Pikiran untuk Keluar) ; Tahap ini ditandai dengan munculnya pemikiran awal bagi karyawan untuk berhenti dan menarik diri dari keterlibatan dalam organisasi. Pada fase ini, karyawan cenderung melakukan perbandingan sosial, yaitu menilai manfaat yang mereka peroleh di perusahaan saat ini dengan manfaat yang didapatkan oleh rekan-rekan mereka di perusahaan lain.
2. ***Intention to Search*** (Niat untuk Mencari Pekerjaan Baru) ; Pada tahap ini, pikiran untuk keluar sudah berubah menjadi tindakan eksplisit untuk mencari alternatif. Karyawan mulai aktif mencari peluang kerja baru, misalnya dengan menelusuri iklan lowongan melalui berbagai *platform* atau menjalin komunikasi untuk menanyakan informasi peluang di luar perusahaan tempat mereka bekerja saat ini.
3. ***Intention to Quit*** (intensi untuk keluar dari perusahaan); Ini adalah fase ketika karyawan telah menunjukkan niat yang kuat dan nyata untuk mengakhiri hubungan kerja. Perilaku mereka sudah mencerminkan tekad untuk berhenti, seperti menyusun rencana pengunduran diri secara spesifik dan pada akhirnya mengambil keputusan final untuk meninggalkan Perusahaan.

Dari beberapa pengertian di atas, peneliti akan menggunakan definisi menurut Putranti (2022), bahwa *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja saat ini, yang dipengaruhi oleh faktor internal (seperti ketidakpuasan kerja dan konflik kerja-keluarga), serta faktor eksternal (seperti ketersediaan pekerjaan alternatif dan kemudahan menemukan pekerjaan baru).

Menyimpulkan seluruh pengertian, *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat seseorang untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi tempatnya bekerja saat ini, baik secara sukarela maupun karena pengaruh faktor tertentu. Niat ini muncul sebagai tahap awal sebelum terjadinya keputusan nyata untuk keluar, yang dipengaruhi oleh beragam faktor seperti ketidakpuasan kerja, konflik kerja-keluarga, peluang karier, kompensasi, pengawasan, kondisi lingkungan kerja, serta alasan pribadi lainnya. *Turnover intention* mencerminkan proses psikologis dan perilaku penarikan diri karyawan yang menandakan adanya dorongan internal maupun eksternal untuk mencari pekerjaan yang dianggap lebih sesuai atau lebih baik. Terdapat 3 aspek untuk mengukur *turnover intention* seseorang, yaitu *thinking of quitting*, *intention to search*, dan *intention to quit*.

2.1.4 Occupational Stress

Menurut Noquera (2024), *occupational stress* atau stress kerja merupakan tekanan fisik, emosional, dan psikologis yang muncul ketika terdapat ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan individu dalam menghadapinya. Sementara itu, Alekhine et al. (2023), menjelaskan bahwa *occupational stress* adalah fenomena psiko-biologis yang muncul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu untuk mengatasinya, yang dipengaruhi oleh ketidakstabilan kerja (*job instability*), tekanan waktu (*time pressure*), kelebihan beban kerja (*work overload*), serta perubahan pola kerja seperti *remote-working*. *Occupational stress* merupakan proses ketika sumber stres

(*stressor*) di lingkungan kerja memicu munculnya gejala stres baik secara psikologis, perilaku, maupun fisiologis, yang pada akhirnya dapat berdampak pada kesehatan jangka panjang (Landsbergis et al., 2017). Stres kerja dapat berkontribusi terhadap menurunnya kesehatan mental dan berkurangnya kesejahteraan (Shen & Slater, 2021).

2.1.5 Work-Life Balance

Menurut Harrington (2025), *work-life balance* merupakan kondisi harmonis antara kehidupan profesional dan personal, di mana individu mampu mengalokasikan waktu dan energi secara seimbang sesuai kebutuhannya sehingga kedua aspek tersebut dapat berjalan selaras, berkelanjutan, dan memberikan rasa pemenuhan yang bermakna, tanpa harus membaginya secara kaku atau sama rata. Sedangkan Saputra & Masdupi (2025) berpendapat bahwa *work-life balance* merupakan kondisi yang mana individu mampu membagi waktu, keterlibatan, dan kepuasannya secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pendekatan *work-life balance* membantu individu menyeimbangkan komitmen pribadi dan profesional dengan cara mengatur prioritas waktu serta menyediakan waktu khusus untuk keluarga, kesehatan, liburan, maupun perjalanan dinas, sehingga meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Battur & Jayadatta, 2024). Pada dasarnya, *work-life balance* didefinisikan sebagai keharmonisan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dimiliki oleh seorang karyawan (Lestari & Margaretha, 2021).

2.1.6 Job Satisfaction

Menurut Robbins & Judge (2024), *job satisfaction* atau kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari penilaian atas karakteristiknya, yang mana individu dengan kepuasan kerja tinggi memiliki pandangan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan mereka yang tingkat kepuasannya rendah cenderung memiliki perasaan negatif. Kepuasan kerja adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya, termasuk berbagai aspeknya,

yang dievaluasi dalam suatu rentang dari penilaian positif hingga negatif (Spector, 2022). Kepuasan kerja dipandang 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 (Vanarse, 2019).

Seorang karyawan akan merasakan kepuasan kerja apabila apa yang diinginkan sesuai dengan kenyataan yang dialami. Jika kenyataan yang diperoleh melebihi harapan, maka tingkat kepuasan akan semakin tinggi. Sebaliknya, bila kenyataan yang dirasakan lebih rendah dari harapan, maka karyawan akan mengalami ketidakpuasan terhadap pekerjaannya (Ardan & Jaelani, 2019). Selanjutnya, Meier & Spector (2015) menambahkan bahwa kepuasan kerja sebagai 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.

Menurut Robbins & Judge (2024), terdapat 5 dimensi untuk mengukur kepuasan kerja seseorang, yaitu:

1. ***Work Itself (Pekerjaan itu sendiri)***; merupakan faktor kepuasan kerja yang muncul dari sejauh mana pekerjaan memberikan tugas menarik, kesempatan belajar, serta tanggung jawab bagi karyawan.
2. ***Pay (Gaji/Upah)***; merupakan faktor kepuasan kerja yang berkaitan dengan imbalan finansial yang diterima dan persepsi karyawan tentang keadilan gaji dibandingkan kontribusi maupun orang lain di organisasi.
3. ***Promotion Opportunities (Peluang Promosi)***; merupakan faktor kepuasan kerja yang berkaitan dengan kesempatan karyawan untuk berkembang, meraih jenjang karier lebih tinggi, dan memperoleh pengakuan dari organisasi.

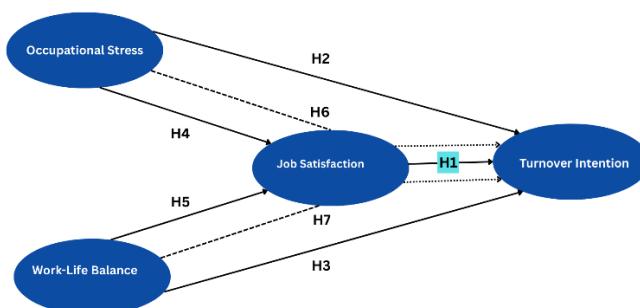
4. ***Supervision (Pengawasan/Atasan Langsung)***; merupakan faktor kepuasan kerja yang bergantung pada kemampuan atasan dalam memberikan bimbingan teknis, dukungan, serta hubungan kerja yang baik dengan karyawan.
5. ***Coworkers (Rekan Kerja)***; merupakan faktor kepuasan kerja yang ditentukan oleh sejauh mana rekan kerja memiliki kompetensi yang baik serta memberikan dukungan sosial dalam lingkungan kerja.

Dari beberapa pengertian di atas, peneliti akan menggunakan definisi menurut Robbins & Judge (2024), bahwa *job satisfaction* atau kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari penilaian atas karakteristiknya, yang mana individu dengan kepuasan kerja tinggi memiliki pandangan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan mereka yang tingkat kepuasannya rendah cenderung memiliki perasaan negatif.

Menyimpulkan seluruh pengertian, *job satisfaction* atau kepuasan kerja adalah kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasakan perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh penilaian terhadap aspek-aspek pekerjaan, kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang diperoleh, serta sejauh mana pengalaman kerja mampu memenuhi kebutuhan dan ekspektasi individu. Terdapat 5 dimensi untuk mengukur *job satisfaction* seseorang menurut Robbins & Judge (2024), yaitu *work itself, pay, promotion opportunities, supervision, dan coworkers*.

2.2 Model Penelitian

Dalam penelitian ini, model yang digunakan diadaptasi dari studi yang dilakukan oleh Maharani, A., & Tamara, D. (2024) berjudul “*The Occupational Stress and Work-Life Balance on Turnover Intentions with Job Satisfaction as Mediating*”. Pada penelitian ini, peneliti menelaah *Occupational Stress* dan *Work-Life Balance* sebagai variabel independen, *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi, serta *Turnover Intention* sebagai variabel dependen. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan uji *two-tailed* untuk melihat kemungkinan hubungan antar variabel bergerak ke arah positif maupun negatif berdasarkan hasil analisis, tanpa menetapkan arah pengaruh sebelumnya, peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:



UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

Gambar 2.2 Model Penelitian

Sumber: Maharani, A., & Tamara, D. (2024)

H1: *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.

H2: *Occupational Stress* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.

H3: *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.

H4: *Occupational Stress* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z.

H5: *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z.

H6: *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara *Occupational Stress* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.

H7: *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.

2.3 Hipotesis

2.3.1 *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

Perasaan puas dalam bekerja dapat menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, sehingga organisasi perlu memusatkan perhatian pada strategi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Dodanwala et al., 2023). Dalam penelitian Maharani & Tamara (2024), menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sejalan dengan penelitian Chen et al. (2023), *job satisfaction* terbukti menjadi faktor penentu yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan tempat kerjanya. Penelitian dari Hu et al. (2022), juga menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intention*, sehingga peningkatan kepuasan kerja dapat menjadi strategi penting untuk mempertahankan karyawan. Dengan demikian, berdasarkan berbagai penelitian terdahulu yang telah dijabarkan, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut,

H1: *Job Satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.

2.3.2 *Occupational Stress* terhadap *Turnover Intention*

Dalam penelitian Maharani & Tamara (2024), menunjukkan bahwa *occupational stress* memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Pegawai kerap berhadapan dengan tuntutan yang tinggi dari atasan, waktu kerja yang panjang, suasana kerja yang kurang kondusif, target yang besar, serta tekanan dari pelanggan. Oleh sebab itu, stres kerja perlu ditangani secara serius karena dapat menimbulkan konsekuensi negatif baik bagi karyawan maupun Perusahaan. Hasil ini sejalan dengan temuan Sheraz et al. (2014) dan Duraisingam et al. (2009) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres yang dirasakan karyawan, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk memiliki niat berhenti bekerja. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa stres kerja dapat meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Jiang et al., 2022). Dengan demikian, berdasarkan berbagai penelitian terdahulu yang telah dijabarkan, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut,

H2: *Occupational Stress* memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.

2.3.3 *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*

Dalam penelitian Maharani & Tamara (2024), menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, apabila karyawan merasa mampu menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya, maka kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaannya akan berkurang. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saufi et al. (2023), menunjukkan bahwa *work-life balance* terbukti secara signifikan dapat menurunkan *turnover intention*. Jika karyawan mampu menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga, mereka cenderung merasa lebih puas dan bahagia dengan tanggung jawab tersebut, yang pada akhirnya akan menurunkan *turnover intention* sesuai prinsip timbal balik. Temuan dari penelitian Lestari & Margaretha (2021), juga menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki

pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Adanya dukungan program *work-life balance* dari organisasi dapat membantu menurunkan tingkat stres karyawan serta mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, berdasarkan berbagai penelitian terdahulu yang telah dijabarkan, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut,

H3: *Work-life Balance* memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.

2.3.4 *Occupational Stress* terhadap *Job Satisfaction*

Dalam penelitian Maharani & Tamara (2024), menunjukkan bahwa *occupational stress* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Sejalan dengan penelitian Said & El-Shafei (2021), melaporkan bahwa *occupational stress* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Terdapat lingkaran negatif antara *occupational stress* dan *job satisfaction*, yang mana stres yang tinggi menyebabkan ketidakpuasan kerja, dan ketidakpuasan kerja tersebut justru memperburuk stress. Penelitian dari Lu et al. (2022), juga membuktikan bahwa *occupational stress* memiliki dampak negatif terhadap *job satisfaction*. Dengan demikian, berdasarkan berbagai penelitian terdahulu yang telah dijabarkan, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut,

H4: *Occupational Stress* memiliki pengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z.

2.3.5 *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction*

Dalam penelitian Maharani & Tamara (2024), menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Sejalan dengan peneltian dari Susanto et al (2022), membuktikan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Artinya, semakin baik keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, maka tingkat kepuasan kerja mereka juga akan semakin tinggi. Temuan dari García-

Salirrosas et al. (2023), juga melaporkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, yang mana karyawan dengan kualitas *work-life balance* yang baik dan tingkat *well-being* tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Peneliti sebelumnya, Victoria et al. (2019), juga berpendapat bahwa kepuasan dan keberhasilan dalam kehidupan keluarga dapat berkontribusi pada keberhasilan dan kepuasan dalam pekerjaan. Dengan demikian, berdasarkan berbagai penelitian terdahulu yang telah dijabarkan, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut,

H5: *Work-Life Balance* memiliki pengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z.

2.3.6 *Job Satisfaction* memediasi *Occupational Stress* terhadap *Turnover Intention*

Dalam penelitian Maharani & Tamara (2024), menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara *occupational stress* terhadap *turnover intention*. Artinya, ketika stres kerja menurun, kepuasan kerja akan meningkat, dan pada akhirnya hal tersebut dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Sejalan dengan temuan Eristya et al. (2024), membuktikan bahwa *job satisfaction* memediasi secara positif dan signifikan terhadap hubungan antara *occupational stress* dan *turnover intention*. Penelitian Ardindha & Riana (2025), juga melaporkan bahwa kepuasan kerja terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara stres kerja dan *turnover intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menekan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Artinya, meskipun karyawan mengalami tekanan atau stres dalam pekerjaan, tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mengurangi kecenderungan mereka untuk mengundurkan diri.

H6: *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Occupational Stress* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.

2.3.7 *Job Satisfaction* memediasi *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*

Dalam penelitian Maharani & Tamara (2024), menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Artinya, ketika karyawan mampu mencapai *work-life balance* melalui disiplin diri, mereka akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya, dan pada akhirnya kepuasan tersebut akan menurunkan niat untuk keluar dari organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian dari Soleha & Wulandaru (2025), yang melaporkan bahwa *work-life balance* yang baik pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan dan dapat menurunkan *turnover intention* mereka.

H7: *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z.



2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1	Maharani, A., & Tamara, D	<i>The Occupational Stress and Work-Life Balance on Turnover Intentions with Job Satisfaction as Mediating</i>	2024	Studi ini menjadi jurnal utama peneliti serta studi ini menyatakan bahwa <i>work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> dan menurunkan <i>turnover intention</i> melalui mediasi <i>job satisfaction</i> , sedangkan <i>occupational stress</i> berpengaruh negatif terhadap <i>job satisfaction</i> namun tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
2	Sidiq, S. A., & Poerwita, S. F.	<i>Generation Z in the Workplace : How Work-Life Balance and Job Satisfaction Drive Turnover Intention in Indonesia</i>	2025	Studi ini melaporkan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara <i>work-life balance</i> dan <i>job satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i> pada pekerja Generasi Z di Indonesia.
3	Inggartika, R., Khoiriah, & Putri, F. A.	<i>The Influence of Job Stress on Turnover Intention in Gen Z</i>	2024	Studi ini melaporkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara stres kerja dengan niat karyawan untuk keluar dari organisasi, yang mana semakin tinggi stres kerja seorang karyawan maka akan semakin rendah keinginan karyawan tersebut untuk keluar dari organisasi.
4	Chen, X., Yang, Q., Al	<i>Envisaging the Job Satisfaction and</i>	2023	Studi ini melaporkan bahwa terdapat pengaruh

	Mamun, A., Wan Hussain, W. M. H., Jingzu, G., & Al Shami, S. S. A.	<i>Turnover Intention among the Young Workforce: Evidence from an Emerging Economy</i>		negatif dan signifikan antara <i>job satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i> .
5	Ahmad Saufi, R., Aidara, S., Che Nawi, N. B., Permarupan, P. Y., Zainol, N. R. B., & Kakar, A. S.	<i>Turnover Intention and its Antecedents: The Mediating Role of Work-Life Balance and The Moderating Role of Job Opportunity</i>	2023	Studi ini menyatakan bahwa <i>work-life balance</i> terbukti secara negatif dan signifikan dapat menurunkan <i>turnover intention</i> .
6	Said, R. M., & El-Shafei, D. A.	<i>Occupational Stress, Job Satisfaction, and Intent to Leave: Nurses Working on Front Lines during COVID-19 Pandemic in Zagazig City, Egypt</i>	2020	Studi ini melaporkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara <i>occupational stress</i> terhadap <i>job satisfaction</i> .
7	Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A.	<i>Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family Supportive Supervisor Behaviors</i>	2022	Studi ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara <i>work-life balance</i> terhadap <i>job satisfaction</i> .
8	García Salirrosas, E. E., Rondon Eusebio, R. F., Geraldo Campos, L. A., & Acevedo Duque, Á.	<i>Job Satisfaction in Remote Work: The Role of Positive Spillover from Work to Family and Work Life Balance</i>	2023	Studi ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>work-life balance</i> terhadap <i>job satisfaction</i> .

9	Elfenso, R., & Andani, K. W.	<i>Pengaruh Job Stress dan Job Satisfaction pada Turnover Intention Karyawan Perbankan</i>	2022	Studi ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>job stress</i> terhadap <i>turnover intention</i> , sedangkan <i>job satisfaction</i> memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
10	Ariyani, A., Pradhanawati, A., & Prabawani, B.	<i>Pengaruh Work-Life Balance dan Work Satisfaction Terhadap Turnover Intention Karyawan Kontrak PT. Sukuntex – Spinning Kudus</i>	2022	Studi ini menyimpulkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , demikian pula <i>work satisfaction</i> yang juga berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .

Sumber: Dokumen Pribadi (2025)

