

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Salah satu tantangan besar yang sering dihadapi adalah bagaimana menjaga efektivitas organisasi agar tetap optimal di tengah berbagai persaingan antar organisasi di sisi lain organisasi juga kerap dihadapi dalam berbagai tantangan psikologis yang memengaruhi kondisi internal karyawan, seperti *burnout*, penurunan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan penurunan *task performance*. Berbagai permasalahan ini pada akhirnya memicu munculnya *turnover intention* atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Bothma dan Roodt (2013), *turnover intention* merupakan kesadaran individu untuk secara sukarela meninggalkan organisasi tempatnya bekerja. munculnya *turnover intention* dapat menjadi indikator awal terjadinya *turnover* aktual yang berpotensi menimbulkan berbagai kerugian bagi organisasi. Pada umumnya, *turnover intention* dapat dianggap sebagai indikator potensial terjadinya perpindahan tenaga kerja dalam suatu perusahaan.

Wahyudi et al. (2024), Faktor-faktor munculnya *turnover intention* seperti kurangnya pengakuan terhadap kontribusi individu, kurangnya peluang pengembangan karier, dan ketidakcocokan antara nilai individu dengan budaya organisasi, oleh karena itu manajemen perlu memahami dan mengidentifikasi penyebab *turnover intention* agar dapat mengimplementasikan strategi yang efektif dalam mempertahankan produktivitas serta meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, pengelolaan *turnover intention* menjadi krusial untuk menjaga stabilitas tenaga kerja, efektivitas operasional, dan produktivitas organisasi secara menyeluruh.

Menurut Puspita et al. (2024), tingkat *turnover* karyawan dapat dikatakan normal apabila berada pada kisaran 5–10%, sedangkan angka yang melebihi 10% menunjukkan tingkat *turnover* yang tinggi. Namun, berbagai survei menunjukkan

bahwa tingkat *turnover* di Indonesia telah melampaui batas normal. Hal ini berlandaskan pada Wahyuni dan Ikhwan (2022), berdasarkan survei Michael Page Indonesia tahun 2018, melaporkan bahwa sebanyak 37% karyawan di Indonesia memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja. Tingginya angka tersebut menunjukkan bahwa *turnover intention* masih menjadi tantangan bagi banyak organisasi karena berpotensi menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, menurunnya produktivitas kerja, serta terganggunya efektivitas operasional perusahaan.

Tingginya *turnover intention* tidak hanya terjadi pada karyawan secara umum, tetapi juga banyak ditemukan pada kelompok Generasi Z. Generasi Z saat ini menjadi bagian terbesar dari angkatan kerja Indonesia. Ridwan dkk. (2024) menjelaskan bahwa di era digitalisasi, Generasi Z telah mendominasi berbagai sektor pekerjaan. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa Generasi Z merupakan kelompok generasi terbesar di Indonesia dengan jumlah mencapai 74,93 juta jiwa atau sekitar 27,94% dari total penduduk. Selain itu, berdasarkan data Survei Angkatan Kerja Nasional (SAKERNAS), sekitar 12 juta Generasi Z telah memasuki dunia kerja dan 57% di antaranya memiliki pekerjaan tetap. Besarnya jumlah Generasi Z dalam dunia kerja menjadikan karakteristik dan perilaku kerja mereka penting untuk dikaji, termasuk terkait kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. Hal ini didukung oleh hasil survei Jakpat tahun 2024 yang menunjukkan bahwa 69% pekerja Generasi Z berencana meninggalkan pekerjaan mereka saat ini (Hamimi & Indryawati, 2025). Puspita et al. (2024) temuan tersebut sejalan dengan survei *bankrate* tahun 2023 yang menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki tingkat *turnover* tertinggi dibandingkan generasi lainnya, yaitu sebesar 78%, sedangkan Generasi Y sebesar 61% dan Generasi X sebesar 47%.

Menurut Kamil dan Laksmi (2023), Generasi Z merupakan individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Lolita dan Puriani (2026), saat ini sebagian besar Generasi Z berada pada rentang usia dewasa awal, masa usia 20 tahun keatas merupakan fase transisi dari remaja akhir menuju dewasa yang ditandai dengan berbagai perubahan biologis, psikologis, sosial, dan akademik, pada tahap ini, individu mulai dihadapkan pada berbagai tugas perkembangan, seperti menentukan

arah pendidikan, memilih karier, membangun hubungan interpersonal, serta mengembangkan kemandirian dalam kehidupan. Jika dikaitkan dengan teori perkembangan karier John Holland (1959 dalam Rafiola et al., 2024) bahwa setiap individu menentukan pilihan karier berdasarkan kesesuaian antara kepribadian yang dimiliki dengan pekerjaan yang dipilih, kesesuaian tersebut dapat memengaruhi minat individu terhadap pekerjaannya serta tingkat kepuasan yang dirasakan selama bekerja. Oleh karena itu, individu cenderung memilih dan bertahan pada pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik kepribadiannya karena merasa lebih nyaman, mampu mengembangkan potensinya, dan memperoleh kepuasan dalam bekerja. Hal ini membuat individu cenderung mencari pekerjaan yang sejalan dengan minat, nilai, serta tujuan karier yang ingin dicapai dan lebih terbuka terhadap berbagai peluang kerja yang tersedia.

Selain dipengaruhi oleh tahap perkembangan karier, kecenderungan tersebut juga didukung oleh karakteristik Generasi Z itu sendiri. Wibowo dkk. (2024) menjelaskan bahwa Generasi Z cenderung mempertimbangkan lingkungan sosial tempat mereka bekerja. Mereka menginginkan lingkungan kerja yang positif, hubungan yang baik dengan rekan kerja maupun atasan, fleksibilitas dalam pengaturan jadwal kerja, serta kompensasi yang sesuai dengan harapan. Ketika keinginan tersebut tidak terpenuhi, Generasi Z lebih mudah merasa tidak puas terhadap pekerjaannya dan mulai mempertimbangkan peluang kerja lain yang dianggap lebih sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi mereka. Kondisi inilah yang menyebabkan Generasi Z memiliki kecenderungan *turnover intention* yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, melihat tingginya kecendrungan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z dibandingkan dengan generasi lain maka penelitian difokuskan pada karyawan Generasi Z.

Kecenderungan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z tidak terlepas dari lingkungan kerja dan ketersediaan peluang kerja di sekitar mereka. Sebagai generasi yang tumbuh di era digital, Generasi Z lebih mudah memperoleh informasi mengenai lowongan pekerjaan dan peluang karier kemudahan tersebut membuat Generasi Z memiliki lebih banyak pilihan pekerjaan sehingga keinginan untuk berpindah kerja dapat muncul ketika pekerjaan yang dimiliki saat ini belum sesuai

dengan kebutuhan dan harapan mereka. Kondisi ini umumnya lebih banyak ditemukan pada wilayah yang memiliki mobilitas tenaga kerja tinggi dan menyediakan beragam peluang kerja bagi para pekerja. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini difokuskan pada wilayah Jabodetabek, Kawasan Jabodetabek mencakup wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi, Mafliyanti dan Yudhistira (2022) menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2019 kawasan ini merupakan pusat aktivitas ekonomi, bisnis, dan industri terbesar di Indonesia yaitu sebanyak 2,6 juta jiwa. Banyaknya perusahaan yang berada di wilayah Jabodetabek menciptakan beragam peluang kerja, selain itu, tingginya mobilitas tenaga kerja di wilayah ini membuat karyawan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mencari dan beralih ke pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka.

Zakaria dan Ali (2024) *turnover intention* memiliki urgensi untuk diteliti karena tingginya fenomena *turnover intention* menimbulkan permasalahan di suatu organisasi seperti mengalami berbagai kerugian yaitu meningkatnya biaya rekrutmen, biaya pengembangan karyawan serta menurunnya kinerja. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menekan munculnya *turnover intention* pada karyawan salah satu faktor yang diduga menurunkan *turnover intention* adalah *work engagement*. Schaufeli (2017) mendefinisikan bahwa *work engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan, karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi sehingga keinginan untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih rendah. Pashiera dan Budiono (2023) *work engagement* merupakan suatu kondisi yang ditandai dengan adanya komitmen, semangat, dan keinginan yang kuat untuk memberikan usaha terbaik dalam pekerjaan, sehingga karyawan cenderung bekerja lebih keras, menunjukkan inisiatif, dan berupaya mencapai kinerja yang optimal karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi umumnya menunjukkan kinerja yang lebih baik di tempat kerja, sehingga memberikan manfaat tidak hanya bagi karyawan itu sendiri tetapi juga bagi perusahaan, selain itu, ketika karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya, mereka akan lebih termotivasi untuk mengerahkan kemampuan dan usahanya

secara maksimal dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Scheimann (2010; dalam Wijaya et al., 2021) tingginya *work engagement* dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara optimal sehingga menghasilkan kualitas kerja yang baik hal ini dapat menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dewanti dkk. (2019) karyawan yang merasa *engaged* dengan pekerjaannya cenderung merasa lebih puas dan terlibat dalam pekerjaannya, kondisi ini berdampak positif pada kesehatan fisik dan mental, meningkatkan kinerja, serta menurunkan turnover intention. Temuan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh negatif terhadap turnover intention (Nafisah & Husainah, 2026; Pratama, 2025).

Selain *work engagement*, *work life balance* juga diduga memengaruhi *turnover intention*. Menurut Fisher dkk (2009; dalam Gunawan et al., 2019) menjelaskan bahwa *work life balance* merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Ramadhani dkk. (2025) karyawan yang memiliki *work life balance* yang baik cenderung mengalami stres kerja yang rendah, memiliki kesejahteraan psikologis yang lebih baik, serta menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, sebaliknya, ketika keseimbangan tersebut terganggu, karyawan dapat mengalami kesulitan dalam mengelola berbagai tuntutan yang berasal dari pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Kondisi ini berpotensi dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Williem dan Syawaludin (2026), *work life balance* yang tinggi dapat mendorong terbentuknya sikap kerja yang positif, meningkatkan loyalitas, serta mendukung kesejahteraan psikologis karyawan sehingga menurunkan *turnover intention* sebaliknya, *work life balance* yang rendah dapat berdampak negatif pada kesejahteraan karyawan, seperti kelelahan emosional, stres kerja, dan menurunnya kualitas hubungan sosial, kondisi tersebut dapat mengurangi kepuasan kerja dan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa semakin baik *work life balance* yang dimiliki karyawan maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi (Setiyo & Eko, 2025; Damayanti & Khatimah, 2025). Sebaliknya, ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dapat meningkatkan

keinginan karyawan untuk mencari organisasi lain yang dianggap lebih mampu mendukung kebutuhan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian yang menguji *work engagement* dan *work life balance* secara simultan pada karyawan Generasi Z, khususnya di wilayah Jabodetabek masih relatif terbatas. Oleh karena itu, pada penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh *work engagement* dan *work life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang di atas, terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi yaitu:

- a. Tingginya *turnover intention* pada karyawan Generasi Z .
- b. *Work engagement* diduga berperan dalam menurunkan *turnover intention*
- c. *Work life balance* diduga berperan dalam menurunkan *turnover intention*
- d. Masih terbatas penelitian yang menguji *work engagement* dan *work life balance* secara simultan pada Generasi Z.
- e. Kajian populasi secara khusus di wilayah Jabodetabek untuk memberikan gambaran yang lebih luas dan kompleks.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dibahas sebelumnya, penelitian ini memiliki pembatasan dalam ruang lingkup agar penelitian lebih spesifik. Fokus dalam Penelitian ini pada Penelitian ini dibatasi pada karyawan Generasi Z (lahir tahun (1997–2012) yang bekerja di wilayah Jabodetabek dan berstatus karyawan aktif.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang sudah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

- a. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek?
- b. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek?
- c. Apakah *work engagement* dan *work life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dijelaskan sebelumnya penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek, apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek dan apakah *work engagement* dan *work life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek.

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoritis

- a) Untuk memberikan wawasan baru dan diharapkan dapat menggambarkan pemahaman terkait pengaruh *work engagement* dan *work life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek.
- b) Untuk menjadi landasan teori kepada peneliti selanjutnya dalam memilih fenomena pengaruh *work engagement* dan *work life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek.

1.6.2. Manfaat Praktis

- a) **Bagi Penelitian Selanjutnya:** Pada penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan media informasi dalam meneliti pengaruh *work engagement* dan *work life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek
- b) **Bagi organisasi/perusahaan:** Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi organisasi/perusahaan dalam perancangan kebijakan sumber daya

manusia, khususnya dalam menurunkan tingkat *turnover intention* terutama pada karyawan Generasi Z dengan memahami peran *work engagement* dan *work life balance* di organisasi.

- c) **Bagi profesi *Human Resources*:** Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi praktis bagi profesi *human resources* dalam merancang program peningkatan *work engagement* dan kebijakan yang mendukung *work life balance*, khususnya bagi karyawan Generasi Z dalam upaya menurunkan niat *turnover intention*.



Intelligentia - Dignitas