

BAB I

LATAR BELAKANG

1.1 Latar Belakang Masalah

Fenomena perpindahan kerja masih menjadi tantangan bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, terutama pada karyawan Generasi Z (Gen Z). Dibandingkan generasi sebelumnya, Gen Z cenderung lebih mudah mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi ketika pekerjaan yang dijalani tidak lagi sesuai dengan kebutuhan maupun harapan mereka. LinkedIn Workforce Report (2024, dalam Hidayatullah et al., 2025) mencatat bahwa tingkat *turnover* Gen Z di Indonesia mencapai 54% lebih tinggi dibandingkan Generasi Y dan Generasi X dalam lima tahun terakhir. Kondisi ini menunjukkan bahwa kecenderungan untuk meninggalkan organisasi masih menjadi isu yang perlu diperhatikan, terutama karena Gen Z diproyeksikan menjadi kelompok tenaga kerja terbesar pada masa mendatang.

Tingginya *turnover intention* dapat menimbulkan berbagai dampak bagi organisasi. Organisasi berisiko kehilangan karyawan yang kompeten, mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk proses rekrutmen dan pelatihan, serta menghadapi gangguan terhadap stabilitas tim dan produktivitas kerja (Hanan et al., 2025; Ike et al., 2023). Oleh sebab itu, memahami faktor-faktor yang berkaitan dengan *turnover intention* menjadi penting agar organisasi mampu mempertahankan karyawannya.

Dalam kajian perilaku organisasi, kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan dikenal sebagai *turnover intention*. Mobley (1977) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kecenderungan atau niat individu untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela dan mencari pekerjaan di organisasi lain. *Turnover intention* dipandang sebagai prediktor penting dari *actual turnover* karena niat untuk keluar umumnya muncul sebelum individu benar-benar mengundurkan diri. Menurut Mobley (1977),

turnover intention berkembang melalui tiga tahapan, yaitu munculnya pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan (*thinking of quitting*), keinginan mencari alternatif pekerjaan lain (*intention to search for alternatives*), dan terbentuknya niat untuk keluar dari organisasi (*intention to quit*).

Salah satu kelompok yang banyak menjadi perhatian dalam fenomena *turnover intention* adalah Generasi Z. Gen Z merupakan individu yang lahir pada rentang tahun 1997–2012 dan tumbuh di tengah perkembangan teknologi digital sehingga memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya (Pratiwi & Wartini, 2025). Generasi ini dikenal adaptif terhadap teknologi, mengutamakan fleksibilitas, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta pekerjaan yang memberikan makna. Karakteristik tersebut membuat Gen Z cenderung lebih terbuka terhadap berbagai peluang kerja dan tidak ragu untuk berpindah organisasi apabila pekerjaan yang dimiliki sudah tidak sesuai dengan kebutuhan maupun harapan mereka.

Menyesuaikan karakteristik tersebut, banyak organisasi mulai menerapkan *flexible working arrangements* (FWA), yaitu sistem kerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam menentukan waktu, tempat, maupun cara bekerja (Pratiwi & Wartini, 2025). Dalam praktiknya, FWA dapat diterapkan melalui berbagai bentuk, seperti *hybrid working*, *remote working*, maupun *work from anywhere*. Fleksibilitas ini dinilai mampu mengakomodasi preferensi Gen Z dalam bekerja. Namun, hasil *systematic literature review* yang dilakukan Hidayatullah et al. (2025) menunjukkan bahwa retensi karyawan Gen Z tidak hanya dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja, tetapi juga oleh kesempatan pengembangan karier, kompensasi, budaya organisasi, dan penerapan teknologi. Selain itu, Kusumawati et al. (2021) menemukan bahwa Gen Z memiliki tingkat *turnover intention* yang lebih tinggi dibandingkan generasi milenial.

Untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi tersebut, peneliti melakukan wawancara pendahuluan terhadap 11 pekerja Gen Z yang bekerja dengan sistem *flexible working arrangements* (FWA). Hasil wawancara menunjukkan bahwa beberapa responden pernah memikirkan untuk keluar dari pekerjaannya saat ini, mencari informasi mengenai lowongan pekerjaan lain, serta memiliki keinginan untuk mengundurkan diri apabila menemukan pekerjaan yang dianggap lebih

sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka. Temuan tersebut menggambarkan adanya tiga tahapan *turnover intention* sebagaimana dijelaskan oleh Mobley (1977). Menariknya, kecenderungan tersebut tetap ditemukan meskipun responden telah bekerja dengan sistem FWA. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja belum tentu menjadi satu-satunya faktor yang berkaitan dengan munculnya *turnover intention* pada pekerja Gen Z.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa masih ada faktor lain yang perlu dipahami untuk menjelaskan mengapa sebagian pekerja Gen Z tetap memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi meskipun telah bekerja dengan sistem yang fleksibel. Salah satu faktor psikologis yang diduga berkaitan dengan kondisi tersebut adalah *work engagement*. Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan berkaitan dengan pekerjaan yang ditandai oleh tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung memiliki energi, antusiasme, dan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaannya sehingga lebih terdorong untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Sebaliknya, karyawan dengan *work engagement* yang rendah lebih rentan kehilangan keterikatan terhadap pekerjaannya dan mulai mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan lain maupun meninggalkan organisasi.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Gen Z yang bekerja di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (Jabodetabek). Wilayah tersebut dipilih karena merupakan salah satu kawasan dengan konsentrasi perusahaan yang tinggi, termasuk perusahaan *startup* dan industri berbasis teknologi yang banyak menerapkan sistem kerja fleksibel, seperti *hybrid working*, *remote working*, maupun *work from anywhere* (Mulia et al., 2025). Dengan karakteristik tersebut, Jabodetabek menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji *turnover intention* pada Gen Z yang bekerja dengan sistem *flexible working arrangements* (FWA).

Hubungan antara *work engagement* dan *turnover intention* telah diteliti pada berbagai konteks organisasi. Cahyana dan Prahara (2020) menemukan bahwa *work engagement* berpengaruh negatif secara signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil serupa juga dilaporkan oleh Kusumawati et al. (2021), yang

menunjukkan adanya hubungan negatif yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Namun, penelitian Lestari dan Dewi (2015) memperoleh hasil yang berbeda, yaitu *work engagement* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *work engagement* dan *turnover intention* masih perlu dikaji lebih lanjut, terutama pada konteks dan karakteristik subjek yang berbeda.

Penelitian ini berangkat dari fenomena bahwa kecenderungan *turnover intention* masih ditemukan pada pekerja Gen Z yang bekerja dengan sistem *flexible working arrangements* (FWA). Hasil wawancara pendahuluan menunjukkan bahwa sebagian responden tetap memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain maupun meninggalkan organisasi meskipun telah memperoleh fleksibilitas dalam bekerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja belum tentu menjadi satu-satunya faktor yang berkaitan dengan munculnya *turnover intention*. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus untuk menguji pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* pada Gen Z yang bekerja dengan sistem FWA di wilayah Jabodetabek. Dalam penelitian ini, FWA tidak diposisikan sebagai variabel penelitian, melainkan sebagai konteks kerja dan karakteristik subjek penelitian. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* pada konteks tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* pada Gen Z yang Bekerja dengan Sistem *Flexible Working Arrangements* (FWA) di Wilayah Jabodetabek."

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan tersebut sebagai berikut:

1. Meskipun bekerja dengan sistem *flexible working arrangements* (FWA), sebagian karyawan Generasi Z masih menunjukkan kecenderungan *turnover intention*, sehingga diperlukan pemahaman mengenai faktor-faktor yang dapat menjelaskan fenomena tersebut.

2. Gen Z memiliki karakteristik yang mengutamakan fleksibilitas, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, serta makna dalam pekerjaan sehingga memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap lingkungan kerja dibandingkan generasi sebelumnya.
3. Tingginya kecenderungan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z menjadi tantangan bagi organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia.
4. Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang rendah cenderung menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih rendah terhadap pekerjaannya sehingga lebih berpotensi memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi.
5. Temuan empiris mengenai pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* masih menunjukkan hasil yang belum konsisten. Sebagian penelitian menemukan adanya pengaruh negatif yang signifikan, sedangkan penelitian lainnya tidak menemukan pengaruh yang signifikan, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut pada konteks yang lebih spesifik.
6. Masih ditemukan kecenderungan *turnover intention* pada sebagian pekerja Generasi Z meskipun telah bekerja dengan sistem *flexible working arrangements* (FWA), sehingga perlu dikaji faktor psikologis yang diduga berkaitan dengan kondisi tersebut.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian lebih terarah, penelitian ini dibatasi pada beberapa aspek. Penelitian ini hanya mengkaji dua variabel, yaitu *work engagement* sebagai variabel independen dan *turnover intention* sebagai variabel dependen. Subjek penelitian dibatasi pada karyawan Generasi Z yang bekerja dengan sistem *flexible working arrangements* (FWA) serta berdomisili atau bekerja di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (Jabodetabek). Penelitian ini tidak membahas faktor-faktor lain yang juga dapat berkaitan dengan *turnover intention*, seperti kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, maupun stres kerja. Selain itu, penelitian ini hanya berfokus pada pengukuran niat keluar kerja (*turnover*

intention), bukan pada perilaku keluar kerja yang benar-benar terjadi (*actual turnover*).

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah terdapat pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* pada Generasi Z yang bekerja dengan sistem *flexible working arrangements* (FWA) di wilayah Jabodetabek?”

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* pada Generasi Z yang bekerja dengan sistem *flexible working arrangements* (FWA) di wilayah Jabodetabek. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mendeskripsikan tingkat *work engagement* dan *turnover intention* pada subjek penelitian.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi, serta memperkaya kajian mengenai faktor-faktor psikologis yang berkaitan dengan *turnover intention*. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperluas pemahaman mengenai peran *work engagement* terhadap *turnover intention*, khususnya pada Generasi Z yang bekerja dengan sistem *flexible working arrangements* (FWA). Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji variabel serupa pada populasi maupun konteks kerja yang berbeda.

1.6.2 Manfaat Praktis

1.6.2.1 Bagi Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi atau perusahaan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan *work engagement* karyawan sebagai upaya

menekan turnover intention dan mempertahankan karyawan Generasi Z yang bekerja dengan sistem *flexible working arrangements* (FWA).

1.6.2.2 Bagi Praktisi Sumber Daya Manusia (*Human Resource/HR*)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi praktisi SDM dalam merancang program pengelolaan sumber daya manusia, seperti pengembangan karier serta strategi retensi bagi karyawan Generasi Z yang bekerja dengan sistem *flexible working arrangements* (FWA). Dengan demikian, praktisi SDM diharapkan dapat mengembangkan kebijakan dan program yang lebih sesuai dengan karakteristik serta kebutuhan karyawan Generasi Z.

1.6.2.3 Bagi Karyawan Generasi Z

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada karyawan Generasi Z mengenai pentingnya work engagement dalam kehidupan kerja serta kaitannya dengan kecenderungan turnover intention, sehingga dapat menjadi bahan refleksi dalam membangun keterlibatan yang lebih positif terhadap pekerjaan.

1.6.2.4 Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji *work engagement* dan *turnover intention* pada Generasi Z yang bekerja dengan sistem *flexible working arrangements* (FWA). Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengembangan penelitian selanjutnya dengan mempertimbangkan variabel, populasi, maupun metode penelitian yang berbeda sehingga dapat memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan *turnover intention* pada Generasi Z.