

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang baik untuk mencapai tujuan dan kesuksesannya (Pamungkas & Warsiki, 2023). Tantangan utama yang harus dihadapi oleh perusahaan di era modern ini adalah mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam jangka panjang. Fenomena *turnover intention* atau niat untuk berpindah tempat kerja menjadi perhatian penting para pengusaha yaitu dengan menciptakan kepuasan dan meminimalisir hal-hal penyebab terjadinya stres kerja (Wibowo et al., 2024).

Gen Z memiliki karakteristik unik dalam dunia kerja, seperti preferensi terhadap fleksibilitas waktu kerja, lingkungan kerja yang inklusif, serta kesempatan untuk berkembang secara profesional. Menurut *Pew Research Center* generasi z lahir pada tahun 1997 hingga 2012 di zaman *smartphone* dan merupakan generasi dekat dengan teknologi (*Digital Native*), meningkatkan teknologi komputer dan keterbukaan akses internet dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Arum et al., 2023). Generasi z dihadapkan pada berbagai tantangan yang dapat mempengaruhi loyalitas mereka terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Industri ritel memiliki karakteristik pekerjaan dengan sistem *shift* dan tekanan kerja yang cukup tinggi (Kotler & Keller, 2021). Karyawan di sektor ini sering kali harus bekerja dalam kondisi yang dinamis, menghadapi pelanggan yang beragam, serta menangani target penjualan yang ketat. Kondisi ini dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan meningkatkan risiko stres kerja.

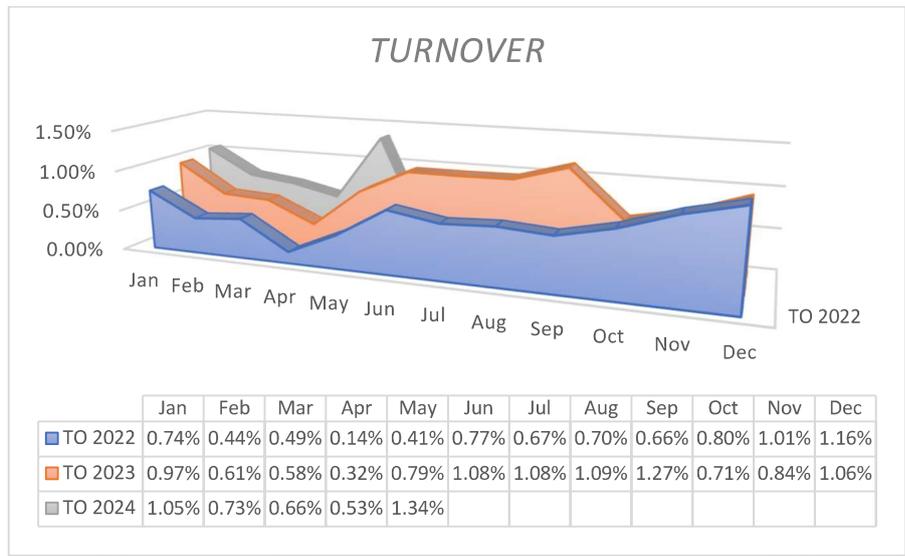
Data dari Badan Pusat Statistik tahun 2023, ritel di Indonesia bertumbuh sangat pesat dalam beberapa tahun belakangan, namun tingkat *turnover* karyawan di sektor ini juga cenderung tinggi, terutama di kalangan karyawan muda karena mayoritas generasi z, 88% percaya bahwa tiga tahun adalah waktu yang ideal dan dianggap cukup untuk satu pekerjaan sebelum memutuskan untuk mencari tantangan baru (Pertwi & Prena, 2024). Faktor ini dapat membuat karyawan

khususnya generasi Z mencari peluang kerja di perusahaan lain yang memenuhi ekspektasi mereka.

Kepuasan kerja juga merupakan masalah yang sering menarik dalam gen z. Dengan kata lain, ketidakbahagiaan seorang karyawan yang mengalami pekerjaannya adalah sikap tidak menyenangkan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan survei yang ada, kebanyakan generasi z lebih memilih menjadi pengangguran daripada tidak mendapat kebahagiaan di tempat kerja. Karakteristik dan preferensi berbagai generasi z yang mempertimbangkan organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan dan kesetiaan generasi ini di tempat kerja. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang melakukan segalanya untuk bertahan hidup dalam suatu organisasi, generasi z sebenarnya mengundurkan diri ke organisasi lain yang dapat memberikan kepuasan. Kepuasan kerja berpengaruh besar terhadap produktivitas Perusahaan baik langsung maupun tidak langsung (Atmaja, 2022).

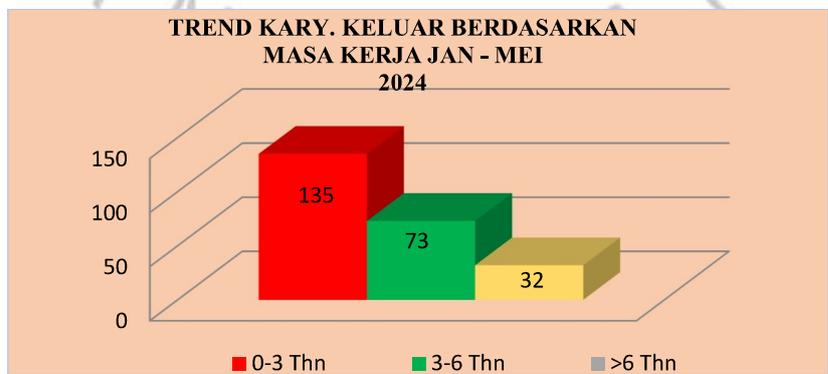
Menteri Ketenagakerjaan, Ida Fauziyah mengatakan bahwa generasi z tidak memiliki loyalitas jangka panjang dan sebatas menjalankan pekerjaannya. Generasi z lebih cenderung memilih pekerjaan yang memungkinkan mereka memiliki fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja dan kehidupan pribadi, oleh karena itu generasi z memiliki harapan dengan mengukur fleksibilitas kerja yang berhubungan dengan kestabilan hidup (Fauzi et al., 2022).

Generasi z (lahir 1997–2012) membawa paradigma baru dalam dunia kerja. Sebagai *digital native*, mereka cenderung menuntut fleksibilitas waktu kerja, kesempatan pengembangan diri, dan lingkungan kerja yang inklusif (Deloitte, 2023). Survei global oleh McKinsey (2022) menemukan bahwa 65% gen z lebih memilih *resign* daripada bertahan di pekerjaan yang tidak sesuai dengan nilai personal mereka. Pada sektor ritel, tekanan kerja seperti shift tidak tetap, interaksi dengan pelanggan yang menantang, dan kompensasi rendah semakin memperburuk kecenderungan ini (Kim & Lee, 2021).



Gambar 1.1. *Turnover Karyawan* (PT. JKL Bogor 2022-2024)

Berdasarkan data gambar 1.1. tingkat *turnover* karyawan rata-rata pertahun di 0.80% dengan jumlah karyawan yang berpindah tempat kerja rata-rata perbulan 50 Orang. Jumlah ini dirasa perusahaan belum dapat mencapai tingkat kepuasan karyawannya. Sikap senang dan antusias dalam mengerjakan pekerjaan disebut kepuasan kerja. Kenaikan yang paling tinggi terjadi pada tahun 2023-2024, yang kemungkinan besar dipengaruhi oleh tekanan kerja yang semakin tinggi, perubahan pola kerja, serta kondisi ekonomi yang fluktuatif. Hal tersebut menandakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mendasari keputusan karyawan untuk pergi meninggalkan pekerjaannya.

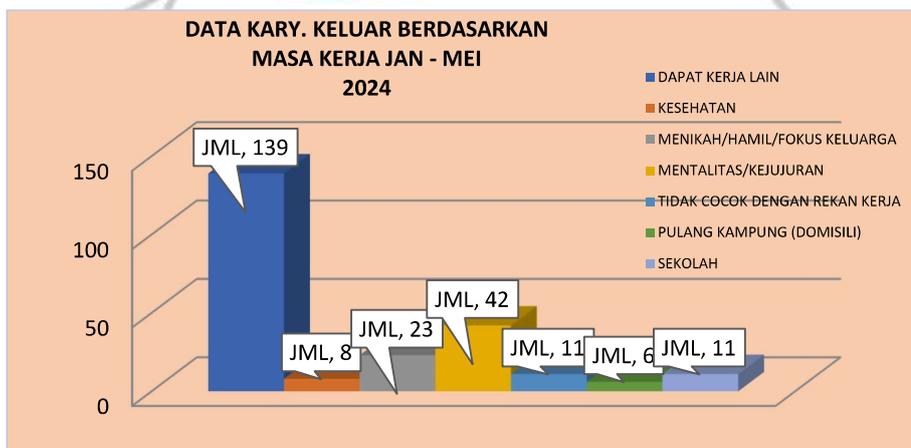


Gambar 1.2. *Trend Turnover* (PT. JKL Bogor, 2024)

Data gambar 1.2. menunjukkan bahwa pada tahun 2024 dari Januari-Mei karyawan keluar mencapai 240 orang. yang menduduki peringkat tertinggi adalah karyawan dengan masa kerja dibawah 3 tahun. Tingginya *turnover* ini berdampak signifikan pada bisnis ritel. Menurut studi yang dilakukan oleh Allen & Bryant (2020) pergantian karyawan yang tinggi dapat meningkatkan biaya rekrutmen hingga 30% dan menurunkan kepuasan pelanggan sebesar 22% akibat kurangnya konsistensi layanan. Di Kabupaten Bogor, laporan dari Asosiasi *Retail* Indonesia (2023) menyebutkan bahwa 60% gerai ritel kesulitan mempertahankan karyawan gen z lebih dari 1 tahun.

Fenomena ini menjadi inti perhatian bagi manajemen perusahaan, terutama di industri ritel yang mengandalkan karyawan dalam operasional sehari-hari. Tingkat *turnover* yang tinggi membuat perusahaan mengalami penurunan produktivitas, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, ini juga berdampak pada gangguan dalam pelayanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan harus memahami tentang faktor yang berkontribusi terhadap *turnover intention* serta mencari solusi yang dapat meningkatkan retensi, khususnya karyawan generasi z.

Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk mengurangi *turnover intention* meliputi peningkatan fleksibilitas kerja, pengembangan program kesejahteraan karyawan, pelatihan dan pengembangan karier, serta menciptakan lingkungan yang nyaman dan baik dalam mendukung keterlibatan dan kepuasan karyawan (Maulidah et al., 2022).



Gambar 1.3. Data *turnover* berdasarkan alasan (PT. JKL Bogor, 2024)

Data gambar 1.3. adalah jumlah karyawan keluar dengan alasan keluarnya. Dapat dilihat pada gambar alasan tertinggi keluar dari perusahaan adalah mendapat pekerjaan lain yaitu sebanyak 139 orang, ini menandakan tingkat *turnover* yang tinggi untuk berpindah pekerjaan.

Berbagai penelitian telah mengidentifikasi sejumlah faktor yang dapat menaikkan tingkat *turnover intention*. *Job embeddedness* menggambarkan tingkat keterikatan seseorang terhadap pekerjaannya, baik melalui hubungan sosial, kesesuaian nilai dan budaya organisasi, maupun potensi kerugian pribadi jika harus meninggalkan pekerjaannya. Karena jika tidak ada *job embeddedness* dalam perusahaan akan membawa pengaruh enggannya karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Pamungkas & Warsiki, 2023).

Stres kerja adalah suatu respon diri seseorang terhadap tekanan kerja yang berlebihan atau ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan individu. Faktor-faktor stres kerja ditempat kerja melibatkan indikator beban kerja berlebihan, pengawasan yang kurang memadai dan lingkungan politik yang tidak sehat. Sementara stres kerja diluar pekerjaan bisa disebabkan karena masalah pribadi dan keuangan bahkan medis. Stres yang tidak dikelola dengan baik akan mengakibatkan turunnya kemampuan seseorang dalam bekerja sehingga akan mudah lelah baik fisik maupun mental (Rahmah & Wardiani, 2021).

Seberapa bahagia orang dengan pekerjaan mereka berperan besar dalam bagaimana keterikatan pekerjaan dan stres pekerjaan memengaruhi keinginan mereka untuk keluar. Ketika orang senang dengan pekerjaan mereka, mereka biasanya tetap loyal dan tidak ingin berhenti. Perusahaan perlu lebih memahami bagaimana kepuasan kerja memengaruhi hubungan antara keterikatan pekerjaan, stres pekerjaan, dan keinginan untuk keluar (Singh & Sharma, 2023). Penelitian ini menjadi relevan dalam konteks organisasi masa kini, di mana strategi untuk mempertahankan karyawan menjadi prioritas utama. Penelitian ini ingin mengetahui seberapa besar perasaan terikat dengan suatu pekerjaan dan stres di tempat kerja yang membuat karyawan ingin berhenti, khususnya bagi pekerja generasi z di PT. JKL Bogor. Saat perusahaan memahami faktor yang berkontribusi terhadap *turnover intention*, perusahaan akan lebih mudah merancang strategi yang

efektif dalam mengelola SDM dan memiliki lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan.

Sebagian besar penelitian terdahulu telah meneliti bagaimana keterikatan pekerjaan dan stres kerja memengaruhi keinginan untuk berhenti dari pekerjaan namun secara terpisah. Misalnya, beberapa kajian sebelumnya lebih berfokus pada pengaruh keterikatan kerja terhadap niat keluar karyawan tanpa mempertimbangkan aspek psikologis seperti stres kerja maupun peran kepuasan kerja sebagai mediasi (Zhang et al., 2024). Penelitian mengenai stres kerja lebih banyak mengeksplorasi dampaknya terhadap kepuasan kerja atau kelelahan emosional, tanpa mengaitkannya secara langsung dengan keterikatan kerja dan intensi keluar (Park & Kim, 2023). Selain itu, masih sedikit penelitian yang menguji hubungan keempat variabel ini secara komprehensif dalam satu kerangka konseptual, khususnya pada sektor kerja yang dinamis dan berisiko tinggi terhadap *turnover*. Dengan demikian penelitian ini berupaya mengisi kekosongan dengan mengkaji secara menyeluruh pengaruh *job embeddedness* dan stres kerja terhadap tingkat *turnover intention* dengan mediasi kepuasan kerja.

Berdasarkan pemaparan teori, penulis bermaksud melakukan kegiatan penelitian dengan judul : **“Pengaruh *Job Embeddedness* Dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Gen Z dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada PT. JKL Bogor”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan masalah, berikut perumusan masalah yang akan dikaji penulis dalam penelitian:

1. Apakah *job embeddedness* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan gen z di PT. JKL Bogor?
2. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan gen z di PT. JKL Bogor?
3. Apakah *job embeddedness* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan gen z di PT. JKL Bogor?

4. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan gen z di PT. JKL Bogor?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan gen z di PT. JKL Bogor?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi *job embeddedness* terhadap *turnover intention* karyawan gen z di PT. JKL Bogor?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan gen z di PT. JKL Bogor?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *job embeddedness* terhadap *turnover intention* karyawan gen z di PT. JKL Bogor.
2. Menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan gen z di PT. JKL Bogor.
3. Menganalisis pengaruh *job jmbdedness* terhadap kepuasan kerja karyawan gen z di PT. JKL Bogor.
4. Menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan gen z di PT. JKL Bogor.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan gen z di PT. JKL Bogor.
6. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi *job embeddedness* terhadap *turnover intention* karyawan gen z di PT. JKL Bogor.
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan gen z di PT. JKL Bogor.

### 1.4. Manfaat Penelitian

#### a. Manfaat Teoritis

Penulis berharap penelitian ini akan membantu ilmu manajemen berkembang, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia.

Penelitian ini bertujuan untuk membantu memahami apa yang membuat karyawan generasi z ingin meninggalkan pekerjaan mereka. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan acuan bagi studi-studi selanjutnya yang mengangkat topik serupa.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti

Peneliti berharap dapat memperoleh pengalaman yang berguna dalam melakukan penelitian tentang manajemen sumber daya manusia yang merupakan bidang minat peneliti.

2. Bagi Perusahaan

Perusahaan ritel dapat memanfaatkan hasil penelitian ini untuk membuat rencana manajemen yang lebih baik. Rencana ini dapat membantu mengurangi kemungkinan karyawan generasi z ingin keluar. Dengan mengetahui apa yang membuat karyawan ingin keluar, perusahaan dapat membuat kebijakan yang lebih terarah, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang baik yang membantu karyawan menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka.

3. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber untuk penelitian lebih lanjut, khususnya dalam manajemen dan manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan yang ada dan memberikan bukti nyata untuk penelitian selanjutnya tentang topik serupa.