

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi yang semakin berkembang diikuti dengan adanya kemajuan teknologi yang menunjang dalam kebutuhan sehari-harinya, maka pengelolaan sumber daya manusia semakin banyak ragam. Tentunya, tidak terkecuali di dalam lingkungan bisnis di Indonesia. Terdapat perbedaan pada pengembangan sumber daya manusia di era globalisasi yang terjadi saat ini, yaitu adanya perbedaan generasi dalam lingkungan kerja. Pada saat ini dalam dunia kerja sudah hampir didominasi dengan generasi Y dan Z, yang mana tentunya generasi Z memiliki perbedaan dengan generasi sebelumnya seperti X dan Y. Berdasarkan data dari Sensus Badan Pusat Statistik diketahui bahwa Generasi Y adalah sekumpulan orang yang lahir pada rentang tahun 1981-1996, sedangkan generasi Z adalah sekumpulan orang yang lahir pada rentang tahun 1997-2012.

Pada masa pasca pandemi covid-19 yang terjadi saat ini dengan adanya *system* perubahan kerja dari *Work From Home* (WFH) menjadi *Work From Office* (WFO). Ketika diterapkannya WFH banyak para pekerja khususnya dari Generasi Z yang merasakan kenyamanan tersebut atas fleksibilitas kerja yang didapatkannya pada *system* kerja WFH. Hal tersebut dijelaskan dalam penelitian Arthur yang dikutip dari Nurqamar *et al.*, (2022) yang menyatakan bahwa Generasi Z, yang dikenal dengan kemandirian dan semangat inovatif nya, cenderung memilih lingkungan kerja yang tidak hanya memberikan mereka ruang untuk bereksplorasi dan berekspresi secara kreatif tetapi juga menawarkan peluang yang luas untuk pertumbuhan dan pengembangan karier. Mereka menghargai perusahaan yang mengakui dan mendukung aspirasi individu, menyediakan platform untuk pembelajaran dan peningkatan keahlian, serta memungkinkan mobilitas karier yang fleksibel. Lebih lanjut, generasi ini mengutamakan budaya kerja yang transparan, inklusif, dan mendorong kolaborasi, dimana

ide-ide baru diterima dan inisiatif pribadi dihargai. Dalam mencari pekerjaan, mereka lebih tertarik pada posisi yang menawarkan keseimbangan kerja-hidup yang baik, pengakuan atas prestasi, dan kesempatan untuk membuat dampak yang signifikan, baik dalam organisasi maupun dalam masyarakat luas.

Pandemi global telah menyebabkan perubahan mendasar dalam cara kerja dan apa yang dinilai oleh pekerja dalam lingkungan kerja mereka, dengan keinginan yang meningkat untuk fleksibilitas kerja mencerminkan salah satu perubahan tersebut. Keinginan ini sangat relevan dengan Generasi Z, kelompok demografis yang memasuki pasar kerja dengan perspektif unik dan ekspektasi tentang apa artinya menjadi bagian dari dunia kerja. Generasi ini, yang tumbuh dalam era digital, menghargai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, fleksibilitas, dan kesejahteraan, lebih dari sekadar insentif material tradisional. Hasil survei Mercer mengungkapkan bahwa reputasi perusahaan sebagai "tempat yang baik untuk bekerja" dan budaya perusahaan yang kuat sangat penting dalam menarik dan mempertahankan karyawan. Hal ini sangat sesuai dengan nilai dan ekspektasi Generasi Z, yang cenderung mencari perusahaan yang nilai dan misinya selaras dengan nilai pribadi mereka. Budaya perusahaan yang inklusif, transparan, dan mendukung kesejahteraan karyawan sangat menarik bagi mereka. Generasi Z juga memandang pentingnya keseimbangan kerja-hidup dan memiliki toleransi yang rendah terhadap *Burnout*, yang mereka anggap sebagai hambatan untuk mencapai kebahagiaan dan kepuasan kerja.

Menurut artikel Forbes 2023 yang dikutip dari Mufarrihati *et al.*, (2023) mengatakan bahwa Generasi milenial dan Z lebih cenderung memilih bekerja dari jarak jauh, mendorong perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan tren ini karena ke depan, karyawan dari generasi ini akan mendominasi dunia kerja. Pandemi Covid-19 membuat generasi muda merasa nyaman bekerja dari rumah, sesuai dengan pendapat Menteri Keuangan Sri Mulyani, yang menyoroti bahwa mereka lebih terbiasa

dengan komunikasi elektronik dan instruksi singkat, mencerminkan tantangan dalam adaptasi mereka terhadap nuansa kerja tradisional. Dengan diterapkannya, *remote working* seperti *work from home*, *work from anywhere* dan *hybrida*, semasa *pandemic* dan berlanjut sampai di masa pasca *pandemic* tentunya membuat gen z merasa nyaman dengan *system* kerja tersebut, hal ini dibuktikan berdasarkan data diagram di bawah yang diperoleh dari *survey* yang dilakukan jakpat pada tahun 2024.



Gambar 1. 1 Persentase Preferensi Sistem Kerja Gen Z, Milenial, Dan Gen X
 Sumber: GoodStats

Melalui diagram di atas dapat diketahui bahwa preferensi *system* kerja dari Gen Z, Gen Y dan Gen X lebih menyukai *system* kerja WFA (*Work From Anywhere*). Mereka menyukai preferensi *system* kerja tersebut karena fleksibilitas yang ditawarkan oleh *Work From Anywhere* (WFA) sangatlah bernilai bagi kedua generasi sebelumnya khususnya Generasi Z yang masih terbilang cukup baru memasuki dunia kerja. Mereka biasanya mencari keseimbangan antara urusan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, dan melalui WFA, mereka diberi kesempatan untuk menyesuaikan jadwal dan lokasi kerja yang sesuai dengan keinginan individual. Hal ini

memberi mereka kontrol lebih besar atas bagaimana mereka ingin menjalani hidup dan berkembang dalam karier mereka, menekankan pentingnya kemandirian dan kebebasan dalam lingkungan kerja yang berubah dengan cepat .

Menurut Buletin Tekstil Indonesia (2021) yang dikutip dalam Rahmayani & Restu, (2022) menyatakan bahwa pada bulan Maret tahun 2022 saat merebaknya pandemi covid-19 International *Textile Manufacturer Federation* (ITMF) melakukan survey yang mendapatkan hasil bahwa turnover diprediksi akan terus meningkat dengan rata-rata persentase sebesar 17% dari tahun 2021 – tahun 2024. *Turnover Intention*, yang didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka, dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang sangat relevan bagi Generasi Z. Kurangnya fleksibilitas kerja, ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, dan *Burnout* kerja, semuanya merupakan aspek yang dapat mendorong anggota Generasi Z untuk mencari peluang baru. Mereka menghargai pekerjaan yang memberikan fleksibilitas dalam hal jam kerja dan lokasi, memungkinkan mereka untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka, bukan sebaliknya. Pengaturan kerja yang fleksibel, seperti WFA atau model hibrida, sangat menarik bagi Generasi Z karena memberikan kebebasan untuk bekerja dari mana saja, yang pada gilirannya, dapat meningkatkan keseimbangan kerja-hidup dan mengurangi potensi *Burnout*. Mereka menghargai perusahaan yang tidak hanya mengucapkan, tetapi juga mempraktikkan dukungan untuk kesejahteraan karyawan melalui kebijakan yang fleksibel dan inklusif. Budaya perusahaan yang mempromosikan pengakuan, dukungan, dan pengembangan karyawan juga penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas di kalangan Generasi Z.

Berdasarkan *survey* yang didapat dari Jajak Pendapat pada bulan November tahun 2022 via web Jakpat, dikatakan bahwa terdapat berbagai macam faktor yang membuat Gen Z melakukan *turnover* dari tempat kerja

mereka dan beberapa faktor tersebut antara lainnya terdapat faktor tidak adanya *Work-Life Balance* yang membuat Gen Z melakukan *turnover* dari tempat kerja mereka dengan persentase sebesar 38.5%. Juga terdapat faktor jobdesk dan beban kerja yang berlebih sehingga menyebabkan burnout terhadap para pekerja dengan persentase sebesar 41,8%. Dari beberapa penjelasan faktor-faktor tersebut maka wajar jika para Gen Z memiliki intensi untuk keluar dari pekerjaan mereka sebab mereka kehilangan keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka serta mengalami *Burnout* akibat dari *jobdesc* dan beban kerja yang berlebih yang membuat intensi tersebut muncul, tentunya wajar bagi para Gen Z untuk mencari tempat kerja yang memberikannya kenyamanan sehingga dapat mengurangi intensi mereka untuk berpindah-pindah tempat kerja.



Gambar 1. 2 Alasan Yang Membuat Gen Z Resign Dari Tempat Kerja Mereka
Sumber: Jakpat

Banyak dari Gen Z yang memiliki intensi *turnover* yang disebabkan karena Gen Z memprioritaskan hubungan seimbang antara pekerjaan, keluarga, dan aspek kehidupan pribadi mereka (*Work-Life Balance*), serta pentingnya motivasi kerja yang tinggi. Bagi mereka,

diartikan sebagai harmonisasi antara tanggung jawab profesional, komitmen keluarga, dan waktu untuk diri sendiri. Karyawan generasi ini tidak akan merasa beruntung jika ada ketidaksesuaian antara kebutuhan pribadi mereka dengan ekspektasi perusahaan. Jika kebutuhan pribadi atau keluarga tidak terpenuhi, mereka cenderung merasa tidak berhasil dalam karier. Menemukan keseimbangan yang tepat antara pekerjaan dan keluarga menjadi krusial bagi kesejahteraan individu yang bekerja. Gen Z menganggap bahwa keberhasilan tidak hanya diukur dari prestasi kerja, tetapi juga dari kemampuan mereka untuk menjaga kualitas hidup keluarga dan personal. Mereka menilai pentingnya menciptakan ruang antara komitmen profesional dan kehidupan pribadi, sehingga keduanya dapat berkembang tanpa harus mengorbankan salah satunya. Karyawan zaman ini berusaha keras untuk tidak membiarkan pekerjaan menguasai seluruh aspek kehidupan mereka, memastikan bahwa waktu untuk keluarga dan kepentingan pribadi tetap terjaga (Ainun, 2022). Dalam mencari pekerjaan, para Gen Z cenderung tertarik pada perusahaan yang menawarkan faktor-faktor instrumental seperti besaran gaji, berbagai tunjangan, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Nguyen Ngoc *et al.*, 2022). Dengan adanya *Work-Life Balance* di tempat kerja maka dapat mengurangi risiko kemungkinan karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan tempat kerjanya (Suganda, 2022).

Menurut survei yang telah dilakukan oleh Markpuls.inc pada tahun 2022 terhadap 1150 responden di Indonesia, 23,9% dari mereka memiliki harapan terhadap tempat kerja yang menawarkan *Work-Life Balance* (Sadya, 2022). Sementara itu, survei internasional yang dilakukan oleh Deloitte, yang dikenal sebagai *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*, melibatkan 14.808 peserta Generasi Z dari 46 negara berbeda antara November 2021 dan Januari 2022 mengungkapkan bahwa keseimbangan antara waktu kerja dan kehidupan pribadi merupakan aspek terpenting bagi mereka. Dari survei ini, terungkap bahwa sekitar 32% dari responden Generasi Z menekankan pentingnya *Work-Life Balance* sebagai

faktor utama dalam memilih untuk tetap berada atau bekerja di perusahaan mereka saat ini. Ini menunjukkan betapa signifikannya aspek ini bagi generasi muda dalam menentukan lingkungan kerja mereka.

Selain *Work-Life Balance*, terdapat juga *Burnout* yang dapat memengaruhi timbulnya intensi untuk berpindah tempat dalam diri para pekerja. Menurut Freudenberger yang dikutip dalam Meilia *et al.*, (2023) menjelaskan bahwa *Burnout* merupakan kondisi kelelahan ekstrem yang terjadi karena individu terlalu banyak terlibat dalam aktivitas yang melebihi kapasitas mereka. Hal ini sering terjadi pada orang yang sangat berdedikasi, memiliki komitmen tinggi, dan terus menerus melakukan pekerjaan dalam jumlah besar tanpa mempertimbangkan kebutuhan dan harapan pribadi mereka. Akibatnya, mereka merasa sangat tertekan. kondisi ini disebabkan oleh upaya berlebihan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan atau aktivitas lain, sambil mengabaikan pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Burnout* bisa sangat merugikan, tidak hanya bagi kesehatan mental dan fisik individu yang mengalaminya, tetapi juga dapat memengaruhi produktivitas dan kesejahteraan mereka di tempat kerja.

Keinginan yang dimiliki oleh Gen Z terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang baik serta tingkat kelelahan kerja yang rendah di tempat kerja dapat disebabkan oleh masalah kesehatan mental, sebab menurut Handayani yang dikutip dalam Bakar *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa Gen Z saat ini menghadapi tantangan berupa kerentanan yang lebih tinggi terhadap masalah kesehatan mental, termasuk stres, kecemasan, dan depresi, yang menjadi perhatian utama dalam kesejahteraan dan kualitas hidup mereka. Selain itu, sebuah laporan yang dikeluarkan oleh *American Psychological Association* dikutip dalam Fridayanti *et al.*, (2019) mengungkapkan bahwa Gen Z, dibandingkan dengan kelompok demografis lain, memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk melaporkan berbagai masalah kesehatan mental. Hal ini menandakan bahwa mereka mungkin lebih terpengaruh oleh atau lebih

terbuka dalam mengakui perjuangan mereka dengan kondisi seperti kecemasan, depresi, dan stres, dibandingkan dengan generasi lain. Kesehatan mental yang terjaga dengan baik pada diri seseorang maka memungkinkan individu tersebut untuk bekerja secara produktif di tempat kerja mereka (Fridayanti *et al.*, 2019).

Objek dari penelitian ini merupakan generasi z yang bekerja pada perusahaan *Startup Fintech* di wilayah Jakarta yang mana banyak dari pekerja gen z yang merasakan dampak dari post pandemi covid-19 karena adanya perubahan system kerja dari WFH yang kemudian kembali normal ke system WFO. Namun, tidak hanya system WFO saja yang digunakan pada kondisi pasca pandemi, terdapat juga *system* kerja *work from anywhere* serta hibrida. Tentunya banyak dari mereka yang merasakan hilangnya keseimbangan antara kehidupan pribadi-kerja mereka dan merasakan *burnout* akibat dari *jobdesc* yang berlebih. *Startup* yang disebutkan dalam studi ini adalah perusahaan-perusahaan digital yang fokus pada pemanfaatan teknologi dan internet dalam aktivitas keuangan yang akan memberikan kemudahan bagi masyarakat konsumen mereka (Investopedia, 2024). Umumnya, layanan yang disediakan oleh perusahaan-perusahaan ini berupa aplikasi yang dirancang untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi oleh masyarakat dengan cara yang mudah digunakan.

Dalam lingkungan kerja *Startup* yang menarik bagi Generasi Z, ada tantangan yang harus diatasi. Menurut Ramadhanti *et al.*, (2022) fleksibilitas yang membuat karyawan tertarik pada startup bisa menjadi bumerang. Ini karena kemampuan karyawan untuk bekerja dan belajar hal baru sering disalah artikan oleh perusahaan sebagai kemampuan untuk menangani banyak pekerjaan sekaligus. Karyawan *Startup* diharapkan dapat berperan di berbagai bidang, yang pada akhirnya dapat mengganggu keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi serta meningkatkan beban kerja yang nantinya akan menyebabkan *Burnout* pada pekerja.

Apabila *Work-Life Balance* seseorang rendah maka tentunya akan menyebabkan munculnya intensi yang tinggi dalam diri seseorang untuk memunculkan niat untuk berpindah kerja (*Turnover Intention*) ke suatu perusahaan yang lebih baik dan memperhatikan keseimbangan kehidupan pribadi mereka dan pekerjaan (Nurkarimah & Rositawati, 2023). Sedangkan, jika *Work-Life Balance* seseorang tinggi maka tentunya tingkat munculnya intensi untuk berpindah tempat kerja ke suatu perusahaan akan rendah yang artinya para pekerja Gen Z sudah merasakan kenyamanan atas waktu yang mereka miliki. Dan apabila seseorang bekerja dengan waktu yang berlebihan serta pekerjaan tambahan yang harus dikerjakan oleh mereka serta tidak sesuai dengan *jobdesc* yang mereka miliki maka akan menyebabkan *Burnout*. Jika suatu perusahaan karyawannya mengalami tingkat *Burnout* yang tinggi tentunya intensi mereka untuk berpindah kerja ke tempat yang lebih baik pun akan meningkat, begitupun sebaliknya apabila tingkat *Burnout* yang dimiliki oleh karyawan rendah maka intensi mereka untuk berpindah kerja pun akan semakin rendah (Purba & Simarmata, 2023).

Dilihat berdasarkan dari hasil-hasil penelitian terdahulu terdapat *research gap* yang menunjukkan bahwa variabel *Work-Life Balance* memiliki pengaruh yang *negative* dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Sismawati & Lataruva, 2020). Sedangkan Pratiwi *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Turnover Intention*. Dan pada Rahmawati & Widyanoro, (2023) menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Sedangkan Maningsih, (2022) menyatakan bahwa *Burnout* tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk untuk meneliti *topic Work-Life Balance* dan *Burnout* sebagai variabel bebas (independen) serta *Turnover Intention* sebagai variabel terikat (dependen) dengan objek penelitian karyawan gen Z.

Melalui penjelasan diatas mengenai fenomena dan kesenjangan yang terjadi berdasarkan hasil penelitian-penelitian sebelumnya. Maka, penulis tergiring untuk meneliti lebih dalam mengenai *topic* penelitian tersebut. Penelitian ini juga penting untuk dilakukan karena belum banyak penelitian yang menggunakan Gen Z sebagai objek penelitian. Penelitian yang akan penulis lakukan yaitu berjudul **“Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Burnout* Terhadap *Turnover Intention* Pekerja Gen Z Pada Perusahaan *Startup Fintech* Di Jakarta”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian permasalahan yang telah dijelaskan pada latar belakang di atas, penelitian ini merumuskan beberapa hal, antara lain:

1. Apakah *Work-Life Balance* memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention* pekerja Gen Z pada perusahaan *Startup Fintech* di Jakarta?
2. Apakah *Burnout* memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention* pekerja Gen Z pada perusahaan *Startup Fintech* di Jakarta?

1.3. Tujuan Penelitian

Berikut ini merupakan tujuan dari penelitian, adalah :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pekerja Gen Z pada perusahaan *Startup Fintech* di Jakarta
2. Mengetahui dan menganalisis *Burnout* terhadap *Turnover Intention* pekerja Gen Z pada perusahaan *Startup Fintech* di Jakarta

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan dengan tujuan penelitian. Maka, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat baik dari segi teoritis maupun praktis. Manfaat penelitian tersebut ialah:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan yang berharga untuk penelitian di masa depan dalam menjelajahi hubungan antara keseimbangan antara kehidupan kerja, kelelahan, dan keinginan untuk pindah kerja. Selain itu, dapat menjadi sumber pengetahuan penting mengenai pentingnya menerapkan praktik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi serta menyesuaikan beban kerja sesuai dengan kemampuan karyawan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Dengan pemahaman akan dampak dari keseimbangan antara kerja dan kehidupan serta kelelahan terhadap keinginan untuk pindah kerja, perusahaan dapat merancang strategi yang sesuai untuk memperbaiki kondisi kerja. Hal ini termasuk menyediakan lingkungan kerja yang lebih seimbang dan mengurangi tingkat stres, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Sebagai hasilnya, perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berbakat, mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan, serta meningkatkan produktivitas kerja secara keseluruhan.