

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keberhasilan sebuah organisasi dilihat dari sumber daya manusia nya, SDM adalah satu hal yang penting untuk sebagai landasan utama pada manajemen modern saat ini. SDM tidak hanya jadi aset terpenting tetapi juga menjadi kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif untuk menjaga kelangsungan dan keunggulan perusahaan di masa depan. Saat ini, sumber daya manusia berbagai generasi telah mengambil posisi dalam angkatan kerja, dan berkontribusi pada keragaman sumber daya manusia di lingkungan kerja. Saat ini Generasi Z dan Milenial adalah generasi yang sering dibicarakan. Pengaruh kedua generasi ini dibidang perkembangan politik, kemajuan pendidikan, dan keberagaman industri kreatif sangat besar di negara manapun.

Generasi Z bagian dari sekelompok orang dengan tahun lahir antara tahun 1997 hingga tahun 2012 yang terkenal akan keahliannya dalam memanfaatkan teknologi digital., terutama dalam penggunaan smartphone dan internet. Mereka tumbuh di lingkungan yang sangat dipengaruhi oleh teknologi, yang memengaruhi kepribadian dan nilai-nilai mereka. Generasi Z sering dianggap sebagai generasi yang cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan informasi, serta mahir menggunakan teknologi untuk kebutuhan sehari-hari dan pengembangan pribadi mereka. (Nusaibah, 2023).

Generasi Milenial bagian dari sekelompok orang dengan tahun lahir tahun 1981 dan 1996. Generasi ini dikenal karena kenyamanan dan keakrabannya dengan teknologi yang terintegrasi dalam banyak aspek kehidupan sehari-hari. Mereka juga cenderung memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kebutuhan emosional (Deloitte, 2019). Keterlibatan sosial dan keaktifan bidang politik menjadi salah satu yang sering dipandang untuk generasi

ini. Selain itu kebijakan yang progresif lebih cenderung untuk mereka dukung, sosial yang berkeadilan, isu perubahan iklim, dan inklusi termasuk bagian dari kebijakan tersebut (Pew Research Center, 2019).

Pada tahun 2020 Badan Pusat Statistik merilis hasil data yang menyatakan, di Indonesia Gen Z (kelahiran tahun 1997 dan 2012) dari seluruh populasi sebesar 27,94%, sedangkan generasi Milenial (lahir antara tahun 1981 dan 1996) dari seluruh populasi sebesar 25,87%. Dengan kemajuan teknologi yang terus berkembang, Gen Z dan Milenial memiliki aksesibilitas yang terbesar untuk mendapatkan informasi melalui internet, *smartphone*, dan jaringan *online* daripada generasi sebelumnya. Hal ini memungkinkan mereka untuk bekerja, belajar, bersosialisasi, dan berkolaborasi dengan cara yang belum pernah dilakukan sebelumnya.

Kedua generasi ini tidak hanya merupakan tenaga kerja terbesar di sebagian besar perusahaan, namun juga membentuk budaya dan dinamika kerja di perusahaan-perusahaan tersebut. Maka, satu hal yang perlu menjadi perhatian serius adalah Bagaimana efektivitas manajemen sumber daya manusia memastikan keterlibatan dan retensi karyawan Gen Z dan Milenial yang berbakat. Salah satu tantangan terbesar bagi perusahaan adalah mempertahankan karyawan Gen Z dan Milenial serta mencegah mereka pindah ke perusahaan lain. *Turnover Intention* adalah istilah yang tepat menggambarkan hal tersebut, dimana karyawan berkeinginan untuk berpindah dari perusahaan dari tempat mereka bekerja karena berbagai alasan (Dewi *et al.*, 2019). Penelitian Arifin & Mardikaningsih (2022). Salah satu yang menjadi masalah yang penting untuk diperhatikan perusahaan atau organisasi bisa ditunjukkan dari tingkat *Turnover Intention*.

Gen Z dan Milenial cenderung tertarik pada organisasi berdasarkan faktor-faktor penting seperti gaji, tunjangan, dan keseimbangan ideal antara kehidupan kerja (Agustina *et al.*, 2022). Keseimbangan ideal antara kehidupan pekerjaan dan pribadi berpotensi besar mengurangi turnover karyawan (Sugandha, 2022). Organisasi atau perusahaan yang dikelola dengan baik mengedepankan peningkatan kepuasan karyawan dengan memastikan bahwa investasi pada

karyawan sudah tepat. Maka lingkungan kerja yang mendukung adanya keseimbangan kehidupan kerja akan sangat optimal untuk dapat dicapai.

Keadaan ideal dimana kepentingan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang seimbang disebut *Work-life balance* (Prayogi *et al.*, 2019). Keseimbangan kehidupan kerja selalu menjadi prioritas utama bagi Gen Z dan Milenial. Hal ini dibuktikan dengan penelitian Deloitte (2023). Sebanyak 34 responden Gen Z dan 31 responden Milenial mengatakan keseimbangan kehidupan kerja selalu menjadi kriteria terpenting dalam memilih pekerjaan. Stres kerja memengaruhi kepuasan kerja dua generasi ini selain *Work-life Balance*. Seseorang yang bekerja di tempat kerja mengalami tekanan fisik dan emosional yang dikenal sebagai stres kerja karena tuntutan pekerjaan yang tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa hingga 46% karyawan Gen Z dan 45% karyawan Milenial merasa mudah lelah akibat beban kerja yang berlebihan.

Keseimbangan ideal kehidupan pekerjaan dan stres kerja adalah faktor utama untuk mempengaruhi niat berpindah, terutama di kalangan Gen Z dan Milenial. Menurut Purwatiningsih (2021), fleksibilitas dalam waktu dan tempat kerja merupakan salah satu kunci kepuasan kerja bagi kedua generasi ini. Ini mencakup kesempatan untuk bekerja di mana dan kapan saja, serta pemberian kompensasi, manfaat tambahan, dan penggunaan sosial media. Oleh karena itu perusahaan harus mengubah pendekatan mereka terhadap Generasi Z dan Milenial dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, daripada mengubah visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan.

Ketika karyawan, terutama Generasi Z dan Milenial sulit menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kehidupan pribadi, stres kerja seringkali muncul (Irawanto *et al.*, 2021). Dalam konteks industri ritel, di mana jadwal kerja tidak teratur dan tuntutan dan beban pekerjaan yang tinggi menjadi ciri khasnya, fenomena ini bisa menjadi lebih signifikan. Bagi Generasi Z dan Milenial yang bekerja sebagai karyawan toko, mencapai titik keseimbangan antara kepentingan pada pekerjaan dan kehidupan pribadi bisa menjadi tantangan yang signifikan.

Selain itu menurut hasil survey Deloitte (2023) terdapat 46% karyawan Generasi Z merasa lelah karena intensitas beban kerja yang berlebihan. Tuntutan pekerjaan sebagai karyawan toko tentu saja bisa meningkatkan tingkat stres kerja, tekanan untuk memenuhi target penjualan, penanganan keluhan konsumen, dan tugas multitasking seperti melayani pelanggan, menjaga stok, membersihkan toko, dan mengelola kas toko. Ini membutuhkan kemampuan untuk mengatur waktu dengan efisien dan tetap fokus pada banyak tugas sekaligus.

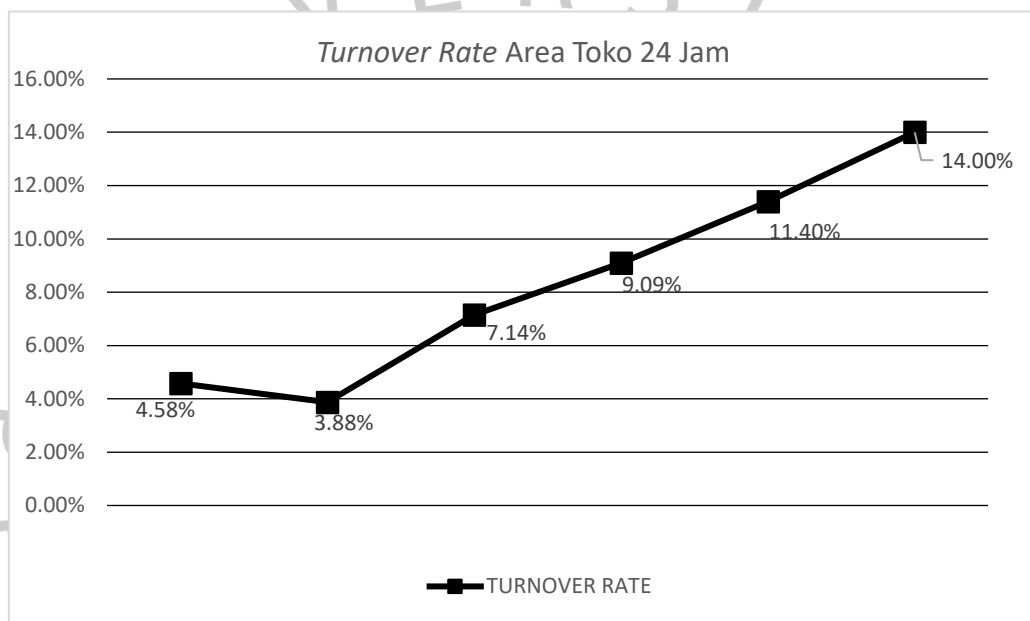
Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk mengeksplorasi dampak stres kerja pada karyawan ritel. Salah satunya adalah penelitian Putri dalam Deliandra (2022), yang menjelaskan alasan stres kerja pada karyawan department store. Hasilnya menunjukkan bahwa sebanyak 72,33% karyawan mengalami stres kerja. Hasil yang serupa juga ditemukan dalam studi lain yang dilakukan oleh Az Zahra (2019) pada karyawan minimarket di Kota Palembang. Menurut survei yang dilakukan terhadap lima belas pekerja, semua pekerja mengalami masalah psikologis yang merupakan indikasi gejala stres kerja, seperti kelelahan, ketegangan, perubahan suasana hati, dan kecemasan.

Karyawan Generasi Z dan Milenial pada Operasional Toko 24 Jam di PT XXX Cabang Bogor 2 adalah objek pada penelitian ini. Dimana data demografis karyawan PT XXX yang bekerja di Divisi Operasional Toko pada awal tahun 2024, mayoritas karyawan adalah merupakan Generasi Z (50%) dan Milenial (46.15%). Jumlah karyawan generasi lain, seperti Generasi X relatif lebih sedikit.

Ketika Generasi Z dan Milenial bekerja pada sektor ritel yang memiliki operasional toko selama 24 jam, Generasi Z dan Milenial akan dihadapkan pada jadwal dan shift kerja yang tidak teratur dan cenderung memakan waktu lebih lama. Mereka mungkin diharuskan bekerja akhir pekan, hari libur dan di malam hari. Hal ini dapat mengakibatkan ketidakseimbangan antara jam kerja dengan waktu yang digunakan untuk kepentingan pribadi, keluarga, atau aktivitas lain di luar pekerjaan.

Hal ini menghadirkan tantangan unik bagi manajemen PT.XXX Cab Bogor 2 membantu karyawan Gen Z dan Milenial, yang cenderung mencari fleksibilitas

dalam pekerjaannya, mencapai keseimbangan antara kepentingan profesional dan kehidupan pribadinya. Tidak dapat dipungkiri bahwa bagi Gen Z dan Milenial (Deloitte, 2023), menghindari stres kerja yang berlebihan dan berupaya menyeimbangkan pekerjaan dan kepentingan pribadi adalah hal yang lebih penting. Oleh karena itu, stres kerja dan potensi dampak ketidakseimbangan ini terhadap niat berpindah merupakan topik penelitian yang relevan.



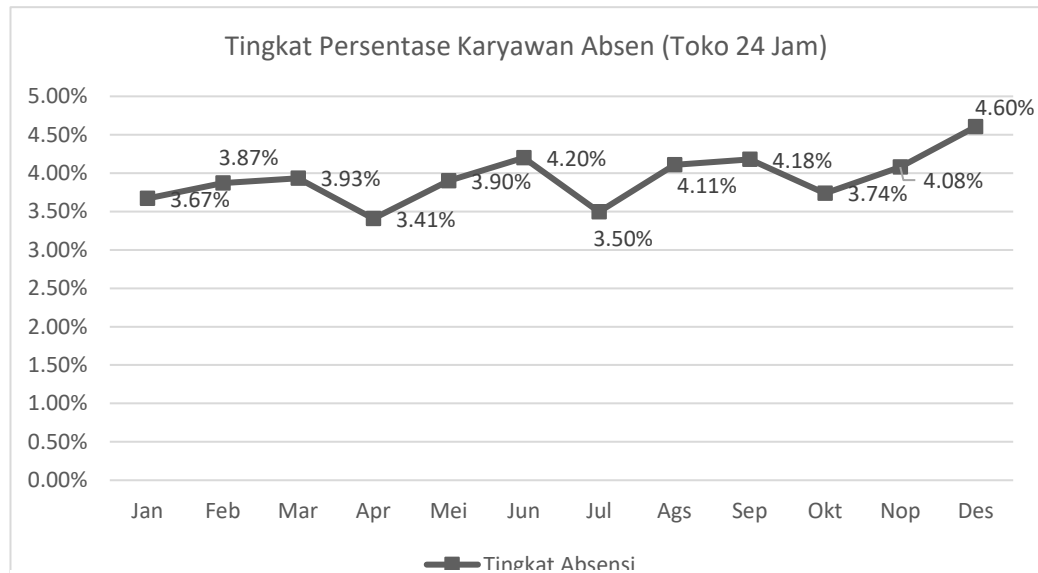
Gambar 1. 1 Tingkat Persentase Turnover Rate 2018 s/d 2023

Sumber: PT XXX Cab Bogor2, 2024

Selain itu hal ini juga didukung dengan data turnover rate karyawan operasional toko 24 jam sejak tahun 2019 yang sampai saat ini mengalami peningkatan. Data perusahaan menunjukkan selama periode tahun 2018 hingga 2023, terdapat tren yang cukup signifikan dalam tingkat turnover karyawan di perusahaan ini.

Pada tahun 2018, tingkat turnover mencapai 4.58%, yang kemudian mengalami penurunan menjadi 3.88% pada tahun 2019 karena ketidakstabilan ekonomi yang membuat banyak karyawan bertahan akibat ketidakstabilan ekonomi dan keengganan perusahaan untuk mencari karyawan baru. Tetapi tingkat turnover meningkat secara signifikan dari 7,14% pada tahun 2020 menjadi 9,09 persen pada

tahun 2021. Pada tahun 2022, tingkat turnover karyawan meningkat lagi menjadi 11.40%, hal tersebut bisa dilihat adanya dari tahun ke tahun. Tren tersebut terus berlanjut pada tahun 2023, di mana tingkat turnover mencapai 14.00%.



Gambar 1. 2 Tingkat Persentase Karyawan Mangkir
Sumber: PT XXX Cab Bogor2, 2024

Stres kerja yang dialami karyawan juga tercermin dari sisi produktivitas dalam hal kehadiran pada karyawan toko. Data perusahaan menunjukkan sepanjang bulan pada tahun 2023 rata-rata tingkat absen/mangkir di atas 3%. Menurut Mudiarta dalam penelitian yang dilakukan oleh Mahrizal (2019), tingkat absensi yang maksimum adalah 3%. Jika tingkat absensi di suatu perusahaan melebihi 3%, itu dianggap tinggi, ini menunjukkan bahwa persentase absensi karyawan dianggap tinggi karena persentase absensi yang normal di bawah angka 3%, sementara tingkat absensi antara 3% hingga 10% dianggap tinggi.

Ketika seorang karyawan sulit untuk menjaga dan mempertahankan keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kehidupan pribadi,serta tingkat stres yang tinggi. Hal ini dapat memperkuat niat untuk mencari pekerjaan baru atau memutuskan untuk pergi dari perusahaan lalu bergabung dengan perusahaan atau organisasi lain yang bisa memenuhi kebutuhan tersebut (Prayogi *et al.*, 2019). Jika organisasi atau perusahaan tidak dapat menciptakan atau memberi batas antara

kehidupan atau kepentingan pribadi dan kepentingan kerja karyawan, maka karyawan tersebut dapat mencari peluang kerja lain atau keluar dari perusahaan.

Peneliti berfokus apakah stres kerja dan keseimbangan kepentingan pekerjaan dan pribadi berpengaruh terhadap tingkat niat untuk meninggalkan pekerjaan. Studi sebelumnya menggambarkan adanya korelasi antara *Work-life Balance* dan tingkat *Turnover Intention*. Semakin seimbang minat pekerjaan dan kepentingan individu karyawan, maka semakin kecil kemungkinan mereka untuk meninggalkan tempat kerja (Lestari & Margaretha, 2020; Prayogi *et al.*, 2019; Syara & Syah, 2022 Gadzali, 2020). Namun hal berbeda ditemukan penelitian lain dimana hasilnya berbeda dan tidak ditemukan antara *Work-life Balance* dan *Turnover Intention* hubungan signifikan (Nurdin & Rohaeni, 2020; Lebang & Ardiyanti, 2021).

Hasil temuan penelitian lain menyatakan stres kerja berdampak signifikan dengan tingkat keinginan berpindah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa orang dengan stres kerja yang cenderung tinggi mempunyai keinginan yang lebih tinggi untuk berhenti dari pekerjaannya (Muttaqiyathun & Rosita, 2020; Purwatiningsih & Sawitri, 2021; Priyowidodo *et al.*, 2019; Novitasari *et al.*, 2022; Napitupulu *et al.*, 2021; Jamil *et al.*, 2022). Namun, tidak ditemukan korelasi signifikan di penelitian lainnya (; Saratian *et al.*, 2023; Ramlawati *et al.*, 2020).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi perlu dilakukan agar diketahui korelasi antara stres kerja dan *Turnover Intention* serta korelasi keseimbangan kepentingan pekerjaan dan *Turnover Intention*. Maka, penelitian lanjutan diperlukan agar memahami lebih baik korelasi diantara stres kerja dan tingkat keinginan untuk pindah, serta korelasi keseimbangan kepentingan pekerjaan dan tingkat kemauan berpindah.

Dengan mempertimbangkan paparan di atas, penulis bermaksud melakukan kegiatan penelitian berjudul **“Pengaruh *Work-life Balance* dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Generasi Z dan Milenial (Studi Kasus Pada Divisi Operasional Toko 24 Jam PT. XXX Cabang Bogor 2)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Sebagaimana pemaparan sebelumnya, peneliti merumuskan masalah yang hendak dibahas berikut:

1. Apakah *Work-life Balance* berpengaruh terhadap turnover intention karyawan Generasi Z dan Generasi Milenial pada PT. XXX?
2. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z dan Generasi Milenial pada PT. XXX?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan utama peneliti dalam penelitian:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z dan Generasi Milenial pada PT. XXX
2. Untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z dan Generasi Milenial pada PT. XXX

1.4. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Pemahaman konseptual yang lebih baik dan memberikan referensi tentang bagaimana pengaruh keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi terhadap keinginan karyawan Gen Z dan Milenial untuk meninggalkan pekerjaan. Penulis juga berharap hasil penelitian menjadi landasan utama pengembangan akan ilmu pengetahuan dan terjadinya penelitian lanjutan, tentunya masih dalam konteks pengendalian *Turnover Intention* Generasi Z dan Milenial.

b. Manfaat Praktis

Meningkatkan pengetahuan kita tentang bagaimana stres kerja dan keseimbangan pekerjaan memengaruhi keinginan karyawan Gen Z dan Milenial untuk meninggalkan pekerjaan. Hasil ini juga dapat menjadi

pertimbangan manajemen PT. XXX sebagai tolak ukur dalam memantau dengan lebih detail dan menyeluruh berlandaskan nilai dari penelitian, sehingga proses sumber daya manusia lebih baik dan *Turnover Intention* karyawan Gen Z dan Milenial dapat dikendalikan.

