

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Gen Z dikenal sebagai generasi yang kreatif dan inovatif. Menurut survei yang dilakukan oleh Harris Poll (2020), sebanyak 63% Gen Z tertarik untuk melakukan beragam hal kreatif setiap harinya. Kreativitas tersebut turut dibentuk dari keaktifan Gen Z dalam komunitas dan sosial media. Hal ini relevan dengan sejumlah studi yang mengidentifikasi bahwa Gen Z merupakan generasi yang erat dengan teknologi (*digital native*), sebagaimana mereka lahir di era ponsel pintar, tumbuh bersama dengan kecanggihan teknologi komputer, dan memiliki keterbukaan akan akses internet yang lebih mudah dibandingkan dengan generasi terdahulu (Sakatiri, 2021).

Generasi Z merupakan generasi yang lahir dalam rentang tahun 1997 sampai tahun 2012 berdasarkan Data Sensus Penduduk 2020 oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia. Di Indonesia sendiri, populasi Gen Z mendapati jumlah terbanyak dibandingkan generasi yang lain. Badan Pusat Statistik (BPS) merilis data statistik pada Sensus Penduduk 2020 yang mengungkapkan komposisi penduduk Indonesia berdasarkan kelompok umur.



Gambar 1.1 Hasil Sensus Penduduk Indonesia Tahun 2020

Sumber: BPS (2021)

Hasil sensus 2020 mencatat bahwa dari 270,22 juta penduduk di Indonesia, Generasi Z menempati urutan tertinggi yaitu sebesar 27,94% dari keseluruhan penduduk di Indonesia. Jumlah ini lebih banyak dari Generasi Milenial yang hanya sebesar 25,87% ataupun Generasi X sebesar 21,88%. Artinya, keberadaan Generasi Z di Indonesia dapat memberikan pengaruh yang besar, termasuk keberadaannya sebagai karyawan muda yang mulai memasuki dunia kerja. Generasi ini diproyeksikan akan mendominasi keseluruhan tenaga kerja Indonesia pada tahun 2025, dengan jumlah yaitu sebesar 77% (Utami & Siswanto, 2021).

Adapun secara khusus, karyawan Generasi Z di Surabaya menjadi objek yang menarik untuk diteliti. Dapat diperhatikan pada Tabel 1.1 (BPS Surabaya 2022) dimana generasi Z pada sensus tahun 2022 berjumlah cukup banyak dan diperkirakan mencapai kurang lebih 800 ribu

jiwa atau sekitar 30% dari jumlah penduduk keseluruhan pada rentang umur 10-29 tahun.

Tabel 1.1 Hasil Proyeksi Penduduk Surabaya SP2020

Kelompok Umur	Jumlah Penduduk Surabaya Menurut Jenis Kelamin dan Kelompok Umur (Juta)								
	Laki-laki			Perempuan			Jumlah		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
0-4	106 385	105 374	104 840	102 228	101 219	100 697	208 613	206 593	205 537
5-9	115 126	113 990	112 646	110 090	109 141	107 932	225 216	223 091	220 578
10-14	116 369	115 621	114 971	109 552	109 040	108 751	225 921	224 661	223 722
15-19	113 683	112 538	111 554	107 766	106 520	105 395	221 469	219 058	216 949
20-24	110 592	109 363	108 114	107 386	106 099	104 767	217 978	215 462	212 881
25-29	113 380	112 752	112 144	113 676	112 639	111 731	227 056	225 411	223 875
30-34	113 715	113 327	112 890	113 907	113 261	112 399	227 622	226 528	225 289
35-39	117 321	117 028	116 922	117 153	116 548	116 175	234 476	233 576	233 097
40-44	114 109	114 114	113 851	117 182	116 853	116 202	231 291	230 967	230 053
45-49	103 054	103 966	104 984	106 327	107 174	108 127	209 381	211 140	213 111
50-54	89 059	90 083	90 939	93 046	94 112	94 977	182 109	184 195	185 916
55-59	71 384	72 910	74 458	77 899	79 792	81 644	149 283	152 702	156 102
60-64	56 688	58 223	59 759	63 572	65 643	67 727	120 260	123 876	127 486
65-69	41 388	43 337	44 970	49 378	51 538	53 587	90 966	94 875	98 557
70-74	22 767	24 286	25 884	28 022	29 673	31 483	50 789	53 959	57 369
75+	19 948	20 990	22 115	31 940	33 200	34 586	51 888	54 190	56 701
Jumlah	1 425 168	1 427 872	1 431 041	1 449 146	1 452 412	1 456 182	2 874 314	2 880 284	2 887 223

Sumber: BPS Surabaya (2022)

Terdapat banyak topik yang dapat diangkat dan menarik untuk dianalisis berkaitan dengan karyawan Generasi Z salah satunya ialah mengenai *Work Life Balance*. Wicaksana et al., (2020) mengatakan *work life balance* merupakan kemampuan individu untuk menyeimbangkan waktu, energi dan tekanan dalam domain lingkungan pekerjaan dan kehidupan pribadi serta bermasyarakat yang mencakup hobi, studi, olahraga dan volunteerism. Sebuah aplikasi bernama Jakpat telah melakukan survei untuk memahami preferensi, perilaku, dan aspirasi karir dari Generasi Z di tempat kerja. Survei ini dipublikasikan dalam laporan resminya yang berjudul "Memahami Gen Z: Preferensi di Tempat Kerja" pada Jumat (15/03/2024) silam. Survei Jakpat kali ini dilakukan pada periode 9-12 Februari 2024 kepada 1.262 responden Jakpat. Salah satu

pertanyaan yang diajukan kepada Generasi Z yang berusia 12-27 tahun adalah mengenai alasan mengapa keseimbangan aktivitas pribadi dan profesional (*Work-Life Balance*) itu penting bagi Gen Z.

Tabel 1.2 Hasil Survei Jakpat Mengenai Work Life Balance pada Gen Z

Alasan Pentingnya <i>Work Life Balance</i>	Persentase Responden
Mempertahankan Kesehatan Mental	74%
Meningkatkan Semangat Kerja	69%
Mengurangi Stres	68%
Meningkatkan Kinerja Pekerjaan	68%
Meningkatkan Kesehatan Fisik	57%
Meningkatkan Hubungan Sosial Pribadi	53%
Menekuni Hobi	36%

Sumber: Jakpat (2024), dikelola oleh peneliti.

Hasil survei yang dijawab oleh 655 responden Gen Z, baik yang sedang bekerja maupun yang mempunyai rencana untuk bekerja, mengenai esensi *Work Life Balance* adalah sebagian besar Gen Z menganggap penting untuk menjaga keseimbangan hidup dan bekerja. Generasi Z memprioritaskan kesehatan mental menjadi perhatian utama oleh 74% dari mereka (Gen Z). Sementara 69% (Gen Z) menekankan hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan semangat kerja. Selain itu, 68% responden juga memilih alasan "*reducing stress*" dan "*enhancing job performance*" dalam menjawab pertanyaan survei. Hal ini menunjukkan Gen Z sependapat bahwa *Work Life Balance* dapat

mengurangi stress dan meningkatkan kinerja pekerjaan. Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Deloitte (The Deloitte Global 2022 Generasi-Z & Millennial Survey), didapatkan hasil sebanyak 32% dari Generasi-Z dan sebanyak 39% dari Generasi Milenial menyatakan bahwa *work life balance* menjadi prioritas utama generasi tersebut untuk bekerja.

Fenomena pekerjaan yang diminati saat ini diantaranya suasana kerja di kantor yang menyenangkan namun tetap mengutamakan jadwal dengan fleksibilitas, selalu menggunakan teknologi baik dalam bekerja maupun berkomunikasi, serta dapat menggunakan pakaian yang nyaman untuk bekerja adalah ciri karyawan dari generasi Z (Rachmawati, 2019). Generasi Z cenderung menyukai pekerjaan dengan sistem yang fleksibel dengan suasana yang kekeluargaan, serta cenderung lebih menyukai bekerja secara kelompok dibandingkan bekerja secara individu (Haryanto, 2019). Oleh karena itu generasi Z memiliki harapan dengan mempertimbangkan fleksibilitas kerja yang berhubungan langsung dengan *work life balance* (Rachmadini & Riyanto, 2020).

Selain *Work Life Balance*, terdapat topik yang sedang banyak diteliti saat ini terhadap Generasi Z. Menurut hasil survei organisasi akuntansi, Deloitte, pada 23 ribu responden di 45 negara, yang bertajuk “*Millennials and Generation Z-making Mental Health at Work a Priority*”, generasi Z dan milenial mudah stres karena masalah prospek kerja atau karier. Generasi Z menempati posisi teratas dalam daftar prospek karir. Tercatat, persentase generasi Z yang mengalami stres karena prospek kerja

atau karier sebanyak 50%. Penyebab utama stres lainnya karena rencana keuangan jangka panjang sebanyak 48%. Hal ini membuat Generasi Z merasakan lebih banyak stres secara keseluruhan dan kelelahan akibat pekerjaan yang mereka pikul daripada kelompok atau generasi lainnya.

Tabel 1.3 Hasil Survei Penyebab Stres Terhadap Generasi Z

Penyebab Stres Pada Gen Z	Persentase Responden
Prospek Kerja/Karir	50%
Keuangan Jangka Panjang	48%
Kesejahteraan Keluarga	47%
Kapan Pandemi Usai	43%
Keuangan Harian	38%
Kesehatan Fisik/Mental	35%
Sosial/Iklm Politik	28%

Sumber: Databoks (2021), dikelola oleh peneliti.

Didukung oleh survei *Cigna International Health* tahun 2023 terhadap hampir 12.000 pekerja di seluruh dunia, 91% dari pekerja usia 18 hingga 24 tahun mengalami stres, yang merupakan rentang umur Gen Z. Penelitian menunjukkan Gen Z muncul sebagai demografis yang paling stres di tempat kerja dan berjuang keras untuk mengatasinya. Data yang sama menunjukkan stres yang tidak terkendali memengaruhi hampir seperempat responden Gen Z (23%) dan hampir semua (98%) menghadapi gejala kelelahan. Singkatnya, para pekerja muda mengalami kesulitan terutama berkuat dengan tuntutan kehidupan profesional. Sebuah studi

oleh Forbes (2018) juga menemukan bahwa 77% karyawan Gen Z mengalami stres di tempat kerja akibat pandangan mereka tentang tempat kerja yang sangat kompetitif, hari kerja yang panjang, dan tenggat waktu yang pendek untuk menyelesaikan tugas.

Selain *Work Life Balance* dan Stres Kerja, Kepuasan kerja juga menjadi topik yang kerap menarik untuk diteliti pada Generasi Z. Menurut Atmaja, 2022, Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Dengan kata lain, perasaan tidak bahagia yang dialami seorang karyawan dalam pekerjaannya merupakan sikap emosional yang tidak menyenangkan dan dapat berpengaruh ke kepuasan kerja karyawan tersebut. Karakteristik dan preferensi Generasi Z yang berbeda, membuat organisasi perlu mempertimbangkan faktor yang dapat memengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan generasi ini di tempat kerja. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang akan melakukan apa saja demi dapat bertahan pada suatu organisasi, Generasi Z justru dinilai lebih memilih untuk *resign* dan berpindah ke organisasi lain yang mampu memberikan mereka kepuasan pribadi di tempat kerja, bahkan ketika tidak memiliki rencana cadangan sekalipun (Wyman, 2023). Berdasarkan beberapa survei yang ada, kebanyakan Generasi Z justru lebih memilih menjadi pengangguran ketimbang merasa tak bahagia di tempat kerjanya.

Sebuah survei yang dilakukan Randstad Workmonitor terhadap 35.000 pekerja berusia 18-67 tahun di Eropa, Asia Pasifik dan Amerika

pada tahun 2022 memperlihatkan hasil rincian yakni sebanyak 41% pekerja berusia 18-24 tahun alias Gen Z memilih menjadi pengangguran daripada tidak bahagia di tempat mereka bekerja. Diikuti 38% pekerja berusia 25-34 tahun alias generasi milenial yang sependapat terkait hal itu. Menteri Ketenagakerjaan, Ida Fauziyah juga mengatakan dalam (Febryan & Pratiwi, 2022) bahwa Generasi Z tidak mempunyai loyalitas berjangka panjang dan sebatas menjalankan pekerjaannya selama pekerjaan tersebut

Tabel 1.4 Responden yang Memilih Menjadi Pengangguran daripada Tak Bahagia di Tempat Kerja

Kelompok Usia (Tahun)	Persentase Responden
18-24	41%
25-34	38%
35-44	36%
45-54	28%
55-67	25%

Sumber: Databoks (2022), dikelola oleh peneliti.

Gen Z juga dianggap memiliki tingkat kecemasan yang tinggi melampaui generasi-generasi sebelumnya. Oleh karenanya, Gen Z mudah berpindah perusahaan dalam rangka menemukan lingkungan kerja yang lebih nyaman tanpa adanya *high pressure* (Ali & Purwandi, 2022). Generasi ini memiliki karakter yang cenderung kurang sabar terutama dalam hal tujuan karir mereka, sehingga mereka cenderung mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih cocok jika merasa perusahaan yang

mereka tempati saat ini kurang sesuai dengan tujuan karir dan kapasitas keahlian yang mereka miliki (Lestari & Mujiasih, 2020). Banyaknya karyawan yang memutuskan untuk resign dari pekerjaannya, menciptakan suatu fenomena yang bertajuk “The Great Resignation”. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Robert Walters dalam survei yang berjudul “The Great Resignation Reality Check”, menunjukkan bahwa pekerja profesional di Indonesia yang telah memikirkan rencana untuk keluar dari pekerjaan atau pindah untuk mendapatkan pekerjaan yang baru ada sebesar 77%. (Katadata.co.id, 2022).

Fenomena mengenai The Great Resignation juga dialami oleh pekerja Generasi Z, dalam penelitian dari Lever mengungkapkan bahwa walaupun para Generasi Z belum lama memasuki dunia kerja, 65% karyawan dari generasi tersebut telah memikirkan mengenai rencana untuk keluar dari pekerjaan mereka. Berdasarkan survei terbaru yang dilakukan Lever (2022) menunjukkan bahwa sekitar 40% Gen Z ingin meninggalkan pekerjaannya dalam kurun waktu dua tahun. Sebuah temuan penelitian oleh Deloitte (2019), juga menjelaskan bahwa tingkat *turnover* yang dilaporkan di Indonesia meningkat hingga lebih dari 10% setelah Generasi Z memasuki dunia kerja.

Hasil survei dari Jakpat menunjukkan bahwa sebesar 34% dari Gen Z mengungkapkan keinginan untuk *resign*, meskipun tanpa menentukan waktu pasti. Diikuti oleh 10% dari Gen Z yang merencanakan untuk *resign* dalam 6 bulan ke depan. Sebanyak 8% lainnya

mempertimbangkan untuk *resign* dalam waktu 1 tahun ke depan. Yang menarik, 8% dari Gen Z yang berencana untuk *resign* setelah menerima Tunjangan Hari Raya (THR). Lalu hanya 41% dari sisanya yang tidak memiliki rencana untuk *resign*. Karyawan Generasi Z saat ini menjadi bagian penting dari angkatan kerja, dan pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan mereka untuk keluar maupun pindah dari pekerjaan lamanya untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik atau yang disebut Turnover Intention (Rangga dan Hermiati, 2023) , menjadi hal yang krusial dalam manajemen sumber daya manusia.

Dalam upaya menekan jumlah intensi *turnover* yang ada, tentunya perusahaan harus mempertimbangkan berbagai aspek yang memengaruhi pengunduran karyawan itu sendiri. Menurut survey yang dilakukan oleh (Jajak Pandapat, 2022) ada beberapa faktor yang bisa membuat generasi Z berniat ingin pindah dari pekerjaannya. Faktor yang paling tinggi sebanyak 64,9% setuju jika gaji tidak sesuai dengan apa yang dikerjakan dan tanggung jawabnya selama bekerja, kemudian dengan presentase 56,9% gen Z akan meninggalkan pekerjaannya jika jam kerjanya tidak teratur dan cenderung berlebihan, lalu 52,4% gen Z akan meninggalkan pekerjaannya karena budaya kerja perusahaan tidak supportif atau tidak sehat (*toxic*), dan 51,3% karena *standard operating procedure* (SOP) atau aturan perusahaan tidak jelas. Ada juga Gen Z yang berencana *resign* karena memiliki rekan kerja *toxic* (48,8%), beban kerja berlebihan (41,8%), tidak ada jenjang karier (38,5%), serta tidak ada keseimbangan

dalam kehidupan kerja atau work life balance (37,2%). Dari data survey tersebut dapat disimpulkan bahwa banyak poin-poin dari *work life balance*, stress kerja, dan kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi *Turnover Intention* pada gen Z.

Berdasarkan pendapat Greenhalgh dalam (Ni Luh Eva Riantini et al., 2021) dalam penelitian yang dilakukan oleh (Halim & Antolis, 2021), faktor-faktor penyebab terjadinya *turnover intention* diantaranya adalah *work-life balance*, kepuasan kerja, dan stres kerja. Hal ini juga didukung dari penelitian Nurhidayati, M., & Dini, Y. I. F. (2023) yang menghasilkan pengaruh signifikan negatif *work-life balance terhadap turnover intention* yang dilalui *job satisfaction* serta signifikan positif oleh variabel *job satisfaction* dalam memediasi hubungan antara *work stress* dengan *turnover intention*. Namun, peneliti menemukan perbedaan pendapat pada jurnal satu dengan yang lainnya. Menurut riset dari penelitian (Geofanny et al., 2022), menunjukkan adanya *work life balance* berdampak negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, semakin besar tingkat *work life balance* menjadikan makin sedikit tingkat *turnover intention*, dan sebaliknya. Namun, pada penelitian Pebriana dan Eka (2022), pada Pengaruh *Work Life Balance Terhadap Turnover Intention* Pekerja Generasi Milenial di Yogyakarta menunjukkan hasil bahwa variabel *work life balance* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

Selain itu pada variabel stres kerja, (Napitupulu et al, 2021 dan Muttaqiyathun & Rosita (2020) menyatakan stres kerja memengaruhi niat berpindah dengan cara yang menguntungkan dan signifikan, sehingga semakin stres karyawan di tempat kerja, semakin besar kemungkinan karyawan tersebut ingin keluar dari tempat kerjanya. Sedangkan penelitian Ellisa, Ryan (2023) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif pada Stres Kerja, namun tidak signifikan pada *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja. Kemudian, penelitian Yosef , Pauline H. Pattyranie (2022) Stress Kerja terhadap *Turnover Intention* juga menunjukkan hasil tidak signifikan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Prayogi et al., 2019) menemukan hasil kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dan pada penelitian (Gillies dalam Sofia et.al, 2019) mengumumkan hasil yang sama yaitu kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin rendah keinginan untuk berpindah kerja.

Dari data dan teori yang telah dipaparkan diatas, ditemukan adanya perbedaan hasil pada sejumlah penelitian sebelumnya, yang menunjukkan pengaruh signifikan dan tidak signifikan serta pengaruh negatif dan positif. Oleh karena itu, masih ditemukan adanya kontradiksi atas temuan dari sejumlah penelitian yang ada. Hal ini mendasari peneliti untuk melakukan penelitian dengan topik **“PENGARUH WORK LIFE**

BALANCE DAN STRES KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN GENERASI Z DI SURABAYA". Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z di Kota Surabaya yang berusia 20-27 tahun dan telah bekerja minimal 1 tahun pada perusahaan konvensional. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada *human resource* dalam mengelola karyawan generasi Z dan mampu menguatkan literatur kajian empiris yang telah dikemukakan sebelumnya serta yang masih menghadirkan hasil yang tidak konsisten.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Work Life Balance* memengaruhi Kepuasan Kerja pada karyawan generasi Z di Surabaya?
2. Apakah Stress Kerja memengaruhi Kepuasan Kerja pada karyawan generasi Z di Surabaya?
3. Apakah *Work Life Balance* memengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi Z di Surabaya?
4. Apakah Stress Kerja memengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi Z di Surabaya?
5. Apakah Kepuasan Kerja memengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi Z di Surabaya?

6. Apakah *Work Life Balance* memengaruhi *Turnover Intention* yang dimediasi Kepuasan Kerja pada karyawan generasi Z di Surabaya?
7. Apakah Stress Kerja memengaruhi *Turnover Intention* yang dimediasi Kepuasan Kerja pada karyawan generasi Z di Surabaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan generasi Z di Surabaya.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan generasi Z di Surabaya.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan generasi Z di Surabaya.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Stress Kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan generasi Z di Surabaya.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan generasi Z di Surabaya.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi Kepuasan Kerja pada karyawan generasi Z di Surabaya.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Stress Kerja terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi Kepuasan Kerja pada karyawan generasi Z di Surabaya.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari adanya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

- a. Diharapkan penelitian ini dapat mengembangkan wawasan pada bidang penelitian sumber daya manusia, khususnya pada topik *turnover intention* karyawan generasi Z.
- b. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sumber informasi, referensi, dan bahan kajian dalam penelitian karya ilmiah pada bidang penelitian sumber daya manusia, khususnya pada topik *turnover intention* karyawan generasi Z.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini dapat membantu organisasi ataupun perusahaan dalam proses pengambilan kebijakan demi peningkatan kualitas dari organisasi itu sendiri dan dapat menjadi acuan dalam menilai aktivitas yang dilakukan oleh karyawan dan organisasi.

b. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut untuk menambah wawasan dan pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.