

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan sebuah organisasi dalam menghadapi arus globalisasi dan kemajuan industri modern sangat bergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia tidak hanya berperan sebagai aset berharga yang mendukung keunggulan kompetitif perusahaan, tetapi juga mengemban tanggung jawab sebagai penggerak seluruh aktivitas operasional perusahaan. Kualitas dan kestabilan tenaga kerja menjadi aspek yang sangat berpengaruh, khususnya pada sektor yang menuntut kreativitas, ketelitian, dan kecepatan bekerja. Maka dari itu, kelangsungan organisasi sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola, memotivasi, serta mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi.

Tantangan yang sering dihadapi perusahaan adalah keinginan pindah kerja (*turnover intention*) yaitu keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Menurut Hermawati (2021), salah satu bentuk dari keinginan pindah kerja (*turnover intention*) yang dapat menimbulkan permasalahan serius bagi perusahaan bisa disebut dengan pergantian karyawan atau *employee turnover*. Kondisi tersebut menjadi semakin penting ketika karyawan yang meninggalkan perusahaan adalah tenaga kerja berpengalaman yang memegang posisi tinggi dan memiliki keahlian khusus. Fenomena keinginan pindah kerja (*turnover intention*) yang dialami oleh karyawan generasi milenial menunjukkan kecenderungan meningkat secara signifikan. Berdasarkan hasil survei yang dilaporkan oleh

Morgan (2023) terhadap lebih dari 2.000 pekerja di Amerika Serikat tercatat bahwa 72% karyawan Gen Z dan 66% karyawan milenial mempertimbangkan untuk berpindah tempat kerja dalam waktu dekat. Data tersebut menjelaskan bahwa generasi muda dan milenial memiliki kecenderungan tinggi untuk berpindah kerja sebagai bentuk respons terhadap ketidakselarasan antara harapan pribadi dan realitas pekerjaan.

Menurut Bencsik, Juhasz, dan Horvath-Csikos dalam Qonita dan Pupitadewi (2022), generasi milenial terdiri dari orang yang lahir antara tahun 1981-1996. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Qonita dan Pupitadewi (2022) yang melibatkan responden milenial di Surabaya yang berusia 24-29 tahun menunjukkan bahwa berbagai tekanan psikologis di awal masa kerja memiliki hubungan erat dengan niat berpindah kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan milenial cenderung menurun ketika ekspektasi pribadi dan profesional mereka tidak terpenuhi sehingga berpotensi meningkatkan keinginan pindah kerja (*turnover intention*) di lingkungan kerja modern. Fenomena peningkatan keinginan pindah kerja (*turnover intention*) di tingkat global maupun nasional menunjukkan bahwa perusahaan dengan karakteristik pekerjaan dinamis dan berbasis proyek seperti sektor *interior advertising* cenderung menghadapi risiko *turnover* yang lebih besar.

CV. Bersama Berkembang Berjaya yang dikenal secara komersial sebagai Idea Inspiration (i2ide) adalah perusahaan kontraktor dan produksi yang bergerak di bidang *interior advertising* yang mencakup *maintenance*, *refurbish*, *production*, *dress-up*, dan *applicator*. Kelebihan utama Idea Inspiration terletak pada

spesialisasi di bidang *Point of Sales Materials* (POSM) yang menuntut kreativitas tinggi dan ketelitian dalam proses produksi. Produk yang dihasilkan seperti *backwall*, *gondola display*, *island display*, *interior store*, dan desain ruang untuk restoran, toko kosmetik, dan *coffee shop* menjadi solusi pemasaran visual yang mampu memperkuat identitas merek klien. Pemilihan Surabaya sebagai lokasi penelitian didasarkan pada fakta bahwa seluruh aktivitas operasional utama CV. Bersama Berkembang Berjaya berpusat di kota tersebut, mulai dari kegiatan produksi, pemasaran, desain, dan administrasi. Berikut list jumlah proyek yang dikerjakan selama 6 tahun terakhir.

Tabel 1.1 Jumlah Proyek yang dikerjakan CV. Bersama Berkembang Berjaya

Tahun	Jumlah Proyek	Jenis Proyek yang Dikerjakan
2020	9	a. Modern Market b. Exhibition c. Residential d. Coworking
2021	10	a. Public Spot b. Exhibition c. Modern Market d. Coworking e. Residential
2022	6	a. Café and Resto b. Exhibition c. Modern Market
2023	6	a. Exhibition b. Modern Market c. Café and Resto d. Residential
2024	5	a. Modern Market b. Digital Printing
2025	6	a. Café and Resto b. Modern Market c. Coworking

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan data di atas, jumlah proyek yang ditangani oleh CV. Bersama Berkembang Berjaya menunjukkan pola fluktuatif selama lima tahun terakhir.

Meskipun terjadi penurunan jumlah proyek sejak tahun 2022, tingkat intensitas dan kompleksitas pekerjaan meningkat signifikan. Peningkatan permintaan tersebut mencerminkan daya saing Idea Inspiration dalam menghadapi kebutuhan pasar yang semakin beragam dan dinamis. Setiap proyek menuntut ketelitian, revisi berulang, serta penyesuaian desain dengan jadwal promosi klien.

Kegiatan operasional CV. Bersama Berkembang Berjaya menuntut tingkat beban kerja yang tinggi karena karakteristik industri yang berbasis proyek dengan target waktu ketat dan kebutuhan desain yang kompleks. Sasaran utama dari *Point of Sales Materials* (POSM) adalah menghasilkan media promosi yang diinginkan klien yang menuntut ketelitian serta kecepatan kerja yang tinggi. Idea Inspiration meningkatkan beban kerja harian dengan mengalihkan targetnya menjadi desain dan produksi display produk sebagai upaya mengatasi penurunan omzet periklanan. Tim produksi dapat menangani 5-8 proyek dalam seminggu atau sekitar 8-10 proyek per bulan. Karyawan sering bekerja lembur untuk memenuhi permintaan klien akibat lonjakan pesanan. Deadline proyek seringkali disesuaikan dengan event besar seperti *grand opening store* dan peluncuran produk musiman yang menuntut penyelesaian proyek lebih cepat.

Pihak klien terkadang mempercepat deadline proyek untuk kebutuhan *cleaning store* atau perubahan tata letak display. Perubahan yang tidak terduga tersebut membuat karyawan harus melakukan lembur untuk menyelesaikan proyek lebih sering. Menurut Pratama *et al.* (2025) pembagian beban kerja yang seimbang memiliki peran penting dalam mencegah terjadinya ketidakseimbangan, baik karena tugas yang terlalu berat maupun ringan. Stamina karyawan berpotensi

mengalami penurunan yang signifikan akibat beban kerja yang melampaui batas wajar, menumbuhkan stres dan kelelahan yang berdampak pada tingkat kinerja seseorang. Keadaan tersebut mencerminkan bahwa beban kerja yang terlalu banyak dan waktu yang sedikit sebagai faktor dominan yang menurunkan fisik dan produktivitas karyawan.

Beban kerja yang berlebihan tersebut berdampak langsung terhadap tingkat stres kerja karyawan. Terdapat tuntutan ganda dari pihak klien dan divisi internal yang memberikan tekanan psikologis. Tekanan psikologis muncul karena adanya tuntutan ganda dari pihak klien dan divisi internal. Stres kerja yang disebabkan oleh perubahan desain dan revisi dari klien yang terjadi pada situasi ketika dua pihak klien antara *Skintific* menginginkan display menggunakan desain A pada untuk dipasang pada toko kosmetik yang berada di Madiun. Namun, pihak *Watsons* sebagai *supplier* memiliki pandangan berbeda yang menginginkan display desain B sehingga karyawan harus memindahkan display desain A ke lokasi lain.

Proses tersebut menimbulkan kebingungan yang memperpanjang jam kerja serta menambah beban mental. Menurut Nursalimah dan Oktafien (2023) keadaan stres dapat menimbulkan emosi berlebihan pada karyawan yang dapat berdampak pada penurunan pikiran positif saat bekerja dan memengaruhi kualitas pekerjaan. Selain itu, stres kerja bisa menyebabkan sensitivitas yang tinggi, menurunnya daya tanggap, kelelahan fisik maupun mental ringan, berkurangnya spontanitas dan kreativitas, munculnya sakit kepala, dan kecenderungan untuk menunda atau menghindari pekerjaan. Selain itu, komplain klien terkait hasil produksi juga menyebabkan stres kerja seperti spesifikasi material yang tidak sesuai, pencahayaan

lampu yang redup, atau hasil finishing yang tidak sesuai ekspektasi. Tidak hanya itu, stres kerja juga terjadi karena tuntutan dari divisi internal seperti divisi pemasaran terhadap divisi produksi.

Divisi pemasaran menuntut penyelesaian proyek lebih cepat agar sesuai dengan jadwal promosi klien, sementara divisi produksi terbatas oleh waktu kerja yang tidak memungkinkan lembur yang terlalu panjang. Konflik antar divisi memunculkan ketegangan dan perasaan tertekan di kalangan para karyawan produksi. Fenomena keinginan pindah kerja (*turnover intention*) dapat meningkat dan motivasi kerja dapat menurun jika permasalahan tersebut tidak diselesaikan dengan efektif. Jika kondisi tersebut tidak dikelola dengan baik, semangat kerja menurun dan muncul keinginan pindah kerja (*turnover intention*) pada karyawan.

Faktor lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kenyamanan dan motivasi karyawan. Kenyamanan dan motivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang melingkupinya. Proses produksi CV. Bersama Berkembang Berjaya dilakukan di bengkel kerja (*workshop*) yang terletak di area perkampungan, bukan ruangan pabrik besar. Ruang kerja yang terbatas, ventilasi udara yang kurang memadai, pencahayaan yang tidak terang sebagai hambatan tersendiri bagi karyawan sehingga suasana kerja terasa sesak dan melelahkan. Kondisi lingkungan fisik tersebut tidak hanya berdampak pada kesehatan dan kenyamanan, tetapi juga memperlambat proses produksi karena keterbatasan ruang gerak dan penataan alat kerja yang tidak efisien.

Menurut Fauzi (2020), aktivitas padat di ruang terbatas menyebabkan karyawan cepat lelah dan mudah mengalami kejenuhan. Apabila seorang karyawan

berada pada lingkungan kerja yang kurang nyaman dan tidak membantu mereka untuk bekerja dengan baik, maka karyawan merasa tidak memiliki semangat kerja, mudah merasa lelah dan rendahnya kinerja yang dihasilkan. Bagi generasi milenial yang mendominasi CV. Bersama Berkembang Berjaya, lingkungan kerja yang diharapkan tidak sesuai dengan fleksibilitas dan kenyamanan kerja. Mereka yang lebih mengutamakan keseimbangan hidup (*work life balance*), ruang kerja yang bagus, serta sistem kerja yang menjaga kesehatan mental mengalami penurunan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap perusahaan melemah.

Era industri modern pada sektor usaha yang dijalankan oleh CV. Bersama Berkembang Berjaya memiliki tingkat kompleksitas dan tekanan kerja yang tinggi. Kombinasi antara target proyek yang banyak, tuntutan kreativitas, dan ekspektasi kualitas dari klien menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan bekerja secara cepat dan efektif. Kondisi tersebut menciptakan lingkungan kerja yang dinamis namun menuntut kesiapan mental dan profesional yang kuat dari setiap karyawan. Dengan memperhatikan situasi tersebut, dampak dari tekanan beban yang terus bertambah menimbulkan kelelahan kerja dan tekanan psikologis yang dapat meningkatkan risiko munculnya keinginan pindah kerja (*turnover intention*) pada karyawan generasi milenial, sebagaimana disajikan pada tabel yang tercantum berikut.

Tabel 1.2 Data Keinginan Pindah Kerja Karyawan Generasi Milenial CV. Bersama Berkembang Berjaya

Tahun	Jumlah Karyawan Awal	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Akhir	Persentase
2020	55	2	3	54	5,45%
2021	54	1	10	45	18,52%

Tahun	Jumlah Karyawan Awal	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Akhir	Persentase
2022	45	2	2	45	4,44%
2023	45	1	2	44	4,44%
2024	44	1	5	40	11,36%

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas, tingkat *turnover* karyawan generasi milenial di CV. Bersama Berkembang Berjaya mengalami kenaikan signifikan setiap tahun selama 5 tahun terakhir. Tercatat sebanyak 22 karyawan yang keluar dari total 40 karyawan tetap dengan rata-rata tingkat *turnover* mencapai 8,84% per tahun. Puncak tertinggi terjadi pada tahun 2021 dengan tingkat *turnover* sebesar 18,52% yang disebabkan oleh tekanan besar akibat pandemi COVID-19 serta penurunan stabilitas proyek yang berdampak langsung terhadap kondisi kerja dan psikologis karyawan.

Grand Theory dari penelitian ini relevan dengan *Two-Factor Theory* yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dalam Bangun (2021), kepuasan dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu ditentukan oleh dua faktor, yakni motivasi dan *hygiene*. Faktor kepuasan disebut juga sebagai motivasi mencakup hal-hal intrinsik dari pekerjaan seperti pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan, prestasi, kemudian faktor ketidakpuasan atau faktor pemeliharaan (*hygiene*) mencakup kondisi ekstrinsik seperti posisi kerja, gaji, hubungan kerja, lingkungan kerja, keselamatan kerja, administrasi dan kebijakan perusahaan, serta pemantauan. Menurut Herzberg, ketidakpuasan kerja tidak selalu muncul karena kurangnya motivasi, melainkan karena faktor *hygiene* yang tidak terpenuhi. Dalam konteks CV. Bersama Berkembang Berjaya, tingginya beban kerja, tekanan target yang menyebabkan stres kerja, serta kondisi lingkungan kerja

yang menuntut dapat menjadi faktor *hygiene* yang memunculkan ketidakpuasan kerja dan akhirnya mendorong munculnya keinginan pindah kerja (*turnover intention*), terutama pada karyawan generasi milenial.

Dari fenomena yang telah diuraikan, peneliti ingin mempelajari lebih dalam mengenai bagaimana beban kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja dapat memengaruhi keinginan pindah kerja (*turnover intention*) pada karyawan generasi milenial. Ketiga variabel yang diteliti tersebut memegang peranan penting dalam menumbuhkan semangat kerja, loyalitas, dan nyaman karyawan terhadap perusahaan pada sektor industri kreatif seperti *interior advertising* yang memiliki ritme kerja cepat dan tekanan target tinggi. Hubungan ketiga faktor tersebut saling berkaitan erat dan dapat memengaruhi kestabilan tenaga kerja yang dialami kalangan generasi milenial yang dikenal memiliki karakteristik fleksibel berorientasi pada keseimbangan hidup dan cenderung mudah berpindah kerja jika merasa tidak nyaman sehingga fenomena tersebut mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan Generasi Milenial Pada CV. Bersama Berkembang Berjaya Kota Surabaya.”**

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang yang dipaparkan pada bagian pendahuluan, peneliti menetapkan rumusan masalah yaitu:

1. Apakah Beban Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan Generasi Milenial pada CV. Bersama Berkembang Berjaya Kota Surabaya?

2. Apakah Beban Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan Generasi Milenial pada CV. Bersama Berkembang Berjaya Kota Surabaya?
3. Apakah Stres Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan Generasi Milenial pada CV. Bersama Berkembang Berjaya Kota Surabaya?
4. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan Generasi Milenial pada CV. Bersama Berkembang Berjaya Kota Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, peneliti menetapkan tujuan penelitian antara lain:

1. Mengetahui dan menganalisis Beban Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan Generasi Milenial pada CV. Bersama Berkembang Berjaya Kota Surabaya.
2. Mengetahui dan menganalisis Beban Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan Generasi Milenial pada CV. Bersama Berkembang Berjaya Kota Surabaya.
3. Mengetahui dan menganalisis Stres Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan Generasi Milenial pada CV. Bersama Berkembang Berjaya Kota Surabaya.

4. Mengetahui dan menganalisis Lingkungan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan Generasi Milenial pada CV. Bersama Berkembang Berjaya Kota Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Merujuk pada tujuan penelitian yang dijelaskan, berikut manfaat penelitian bagi beberapa pihak yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini dapat berguna sebagai sumber referensi dengan menyajikan data mengenai aspek-aspek manajemen sumber daya manusia yang memengaruhi faktor-faktor terhadap Keinginan Pindah Kerja. Temuan penelitian dapat dijadikan acuan maupun landasan bagi peneliti berikutnya yang tertarik mengkaji topik serupa di sektor industri kreatif ataupun bidang lain dengan karakteristik pekerjaan yang dinamis dan berorientasi pada target.

2. Manfaat Praktis

Peneliti diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi manajemen CV. Bersama Berkembang Berjaya dalam mengelola sumber daya manusia lebih optimal untuk menekan tingkat Keinginan Pindah Kerja Selain itu, para praktisi HRD dapat mempertimbangkan hasil penelitian tersebut untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan serta menjaga agar tenaga kerja potensial tetap bertahan dan tidak mudah berpindah ke perusahaan lain.