

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting bagi perusahaan yang berperan strategis dalam pencapaian tujuan organisasi, menjaga stabilitas operasional, serta meningkatkan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Namun, pada kenyataannya masih banyak dijumpai karyawan yang masih berstatus aktif menunjukkan niat untuk mencari peluang kerja lain dengan mengikuti proses seleksi, termasuk wawancara pada jam kerja. Fenomena tersebut menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara harapan karyawan dengan kondisi kerja yang dirasakan.

Kondisi tersebut berkaitan erat dengan munculnya *turnover intention*, yaitu niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela dalam jangka waktu tertentu. *Turnover intention* mencerminkan evaluasi negatif karyawan terhadap pekerjaannya dan menjadi indikator awal kemungkinan terjadinya perpindahan karyawan. Tingginya *turnover intention* berpotensi menyebabkan perusahaan kehilangan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas, sehingga dapat mengganggu stabilitas operasional serta pencapaian tujuan organisasi.

Turnover intention yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan berbagai dampak negatif bagi perusahaan. Menurut Shavira dan Purwanti (2025) dampak negatif dari *turnover intention* bagi perusahaan seperti, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan, serta menurunnya tingkat produktivitas

kerja. Selain itu, tingginya tingkat *turnover* pada karyawan dapat menyebabkan hilangnya pengetahuan dan pengalaman kerja yang telah terbentuk, sehingga perusahaan harus kembali beradaptasi dengan sumber daya manusia yang baru. Kondisi tersebut berpotensi menghambat kinerja organisasi jika tidak dikelola melalui strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tepat.

Penelitian ini menggunakan Model Proses *Turnover* yang dikemukakan oleh Mobley sebagaimana dijelaskan dalam buku *Turnover Intention* yang ditulis oleh Putranti (2022). Model ini menjelaskan bahwa *turnover intention* merupakan hasil dari proses kognitif yang berlangsung secara bertahap, diawali dengan evaluasi karyawan terhadap kondisi pekerjaannya. Evaluasi tersebut membentuk perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaan, yang kemudian memunculkan pikiran untuk keluar dari organisasi. Selanjutnya, karyawan mulai mempertimbangkan niat untuk mencari pekerjaan lain hingga akhirnya terbentuk niat untuk meninggalkan organisasi. Proses ini menunjukkan bahwa *turnover intention* tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan melalui tahapan penilaian dan pertimbangan sebelum keputusan keluar benar-benar diambil. Dalam penelitian ini, evaluasi tersebut direpresentasikan melalui *work environment*, *job satisfaction*, dan *job stress*.

Selanjutnya, penelitian ini juga didasarkan pada *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* yang dikemukakan oleh Demerouti *et al.* sebagaimana dijelaskan dalam jurnal Tummers dan Bakker (2021), bahwa kondisi kerja terdiri atas tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). *Job demands* yang tinggi, seperti beban kerja berlebih dan tekanan kerja, berpotensi

meningkatkan stres kerja, sedangkan *job resources*, seperti lingkungan kerja yang mendukung, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketidakseimbangan antara *job demands* dan *job resources* dapat menimbulkan kelelahan serta menurunkan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya mendorong munculnya *turnover intention*.

Salah satu faktor yang diduga memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* adalah *work environment*. *Work Environment* meliputi berbagai aspek, baik fisik, sosial, maupun psikologis di dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap kinerja serta perkembangan karir karyawan Armansyah (2024). Kondisi *work environment* yang nyaman dan suportif mampu menciptakan rasa aman bagi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, *work environment* yang tidak kondusif dapat mendorong terjadinya stres kerja, menurunkan semangat dan motivasi kerja, serta melemahkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian Mangumbahang *et al.* (2023) menemukan bahwa *work environment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan koefisien sebesar -0.229, yang menunjukkan bahwa semakin baik *work environment* maka semakin rendah intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan. *Work environment* yang buruk, seperti fasilitas yang tidak memadai, hubungan interpersonal yang tidak sehat, atau budaya organisasional yang kaku, dapat menurunkan motivasi kerja dan meningkatkan niat karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain.

Selain *work environment*, faktor internal karyawan seperti *job satisfaction* juga memiliki peran penting dalam membentuk *turnover intention*. *Job satisfaction* merupakan bentuk perasaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami oleh karyawan saat menilai pekerjaan mereka sendiri Elfenso dan Andani (2022). *Job satisfaction* menggambarkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek yang melekat pada pekerjaannya, seperti kesesuaian antara beban kerja dan kemampuan, sistem kompensasi yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kondisi lingkungan secara keseluruhan. Tingkat *job satisfaction* yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi serta menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

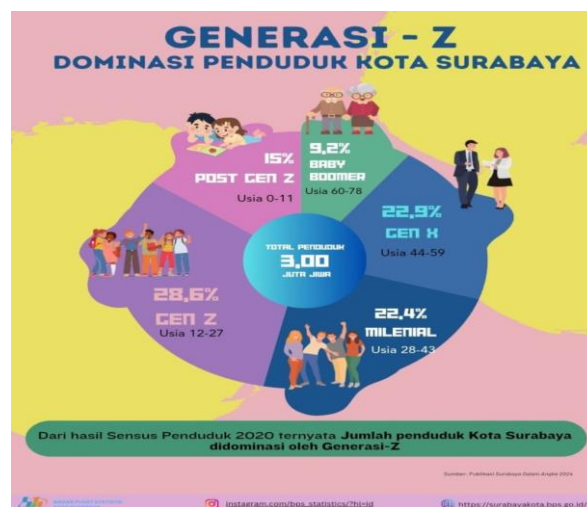
Penelitian Aditya dan Santoso (2021) membuktikan bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai p-value 0,001 ($< 0,05$) pada Karyawan PT Arifindo Adiputra Ariaguna. Namun demikian, penelitian Toyibah *et al.* (2025) menunjukkan hasil yang berbeda, di mana kepuasan *job satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai koefisien sebesar 0,084 pada karyawan PT Kalimas Kharisma Banjarmasin. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *job satisfaction* karyawan, maka semakin tinggi pula niat mereka untuk keluar dari perusahaan. Fenomena tersebut dapat terjadi karena karyawan yang memiliki tingkat *job satisfaction* tinggi merasa telah mencapai tujuan perusahaan, sehingga memilih keluar untuk mencari peluang dan tantangan kerja yang lebih besar. Inkonsistensi temuan ini menunjukkan perlunya penelitian lanjutan untuk memahami dinamika *job satisfaction*.

Faktor lain yang tidak kalah penting untuk diperhatikan dalam memahami *turnover intention* adalah *job stress*. Di era modern dengan tuntutan pekerjaan yang semakin tinggi, kompetisi yang ketat, dan perubahan yang cepat, *job stress* menjadi fenomena yang umum terjadi di berbagai organisasi. *Job stress* merupakan kondisi yang sulit dihindari dalam lingkungan pekerjaan, karena karyawan sering dihadapkan pada berbagai tuntutan pekerjaan, seperti tekanan dari atasan, target kerja yang tinggi, serta beban kerja yang berlebihan Deswarta *et al.* (2021). *Job stress* juga dapat dipengaruhi oleh faktor organisasi, seperti beban kerja yang berlebihan, tekanan waktu, konflik peran, kurangnya dukungan atasan, serta ketidakjelasan peran kerja. Kondisi tersebut dapat menyebabkan ketegangan fisik maupun psikologis yang berdampak pada penurunan konsentrasi, kelelahan emosional, dan menurunnya kinerja karyawan, sehingga berpotensi mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya.

Penelitian Hidayati dan Rizalti (2021) menemukan bahwa *job stress* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai koefisien 0.283 pada karyawan PT Asrindo Citraseni Satria Duri Riau. Hal tersebut didukung oleh studi Safitri dan Musoli (2025) yang menunjukkan bahwa 60% karyawan Generasi Z di wilayah DIY mengalami stres tinggi sehingga memiliki intensi *turnover* yang kuat. *Job stress* yang tinggi dan tidak dikelola dengan baik dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan sebagai upaya mengurangi tekanan kerja yang dirasakan.

Fenomena *turnover intention* menjadi permasalahan yang semakin nyata di wilayah perkotaan dengan tingkat persaingan kerja yang tinggi, seperti Kota

Surabaya. Surabaya sebagai salah satu pusat kegiatan ekonomi dan industri di Indonesia memiliki beragam sektor usaha, mulai dari manufaktur, jasa, perdagangan, hingga teknologi informasi. Kondisi tersebut mendorong terjadinya persaingan talenta yang semakin ketat antarperusahaan dalam memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Permasalahan ini semakin kompleks dengan masuknya generasi baru dalam dunia kerja yaitu Generasi Z.



Gambar 1. 1 Hasil Sensus Penduduk Kota Surabaya 2020
Sumber: BPS Kota Surabaya 2024

Berdasarkan hasil Sensus Penduduk 2020 yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik Kota Surabaya, Generasi Z merupakan kelompok penduduk terbesar dengan persentase sebesar 28,6% dari total jumlah penduduk yang mencapai sekitar 3 juta jiwa. Tingginya angka Generasi Z menunjukkan bahwa kelompok generasi ini menjadi bagian penting dalam struktur angkatan kerja saat ini maupun di masa mendatang. Oleh karena itu, perusahaan di Surabaya perlu memahami karakteristik dan ekspektasi kerja Generasi Z dalam upaya mengelola sumber daya manusia secara efektif. Apabila ditinjau berdasarkan kelompok umur, persentase angkatan kerja yang berasal dari Generasi Z adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Angkatan Kerja Menurut Kelompok Umur

Periode	Kelompok Umur	Angkatan Kerja	TPAK
Agustus 2024	15-19	6.409.538	29.03%
Agustus 2024	20-24	162.79.127	73.18%
Agustus 2024	25-29	17.622.224	78.36%

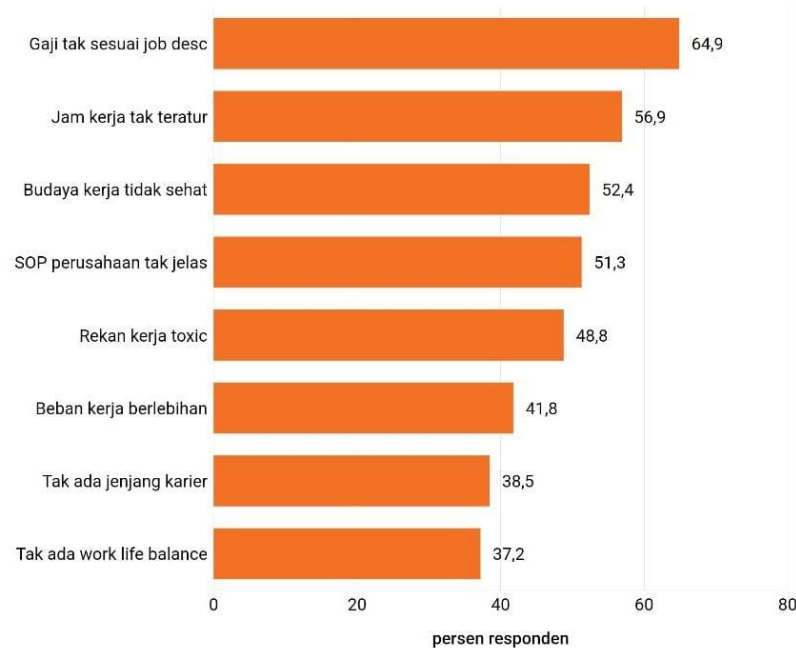
Sumber: Kemnaker (2024)

Berdasarkan data Pusat Pasar Tenaga Kerja Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker) Agustus 2024, kelompok usia 15-19 tahun memiliki Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) yang paling rendah, yakni 29,03% yang menandakan bahwa mayoritas kelompok ini belum aktif dalam pasar kerja dan kemungkinan besar masih menempuh pendidikan. Sementara itu, TPAK usia 20-24 tahun mencapai 73,18% dan usia 25-29 tahun sebesar 78,36%. Data Sakernas pada Agustus 2024 di Kota Surabaya mencatat sebanyak 140.419 orang usia 20-24 tahun dan 166.736 orang usia 25-29 tahun telah bekerja, dengan TPAK masing-masing sebesar 73,13% dan 83,59% oleh BPS Kota Surabaya, 2024. Data tersebut mengindikasikan bahwa kelompok usia 20-29 tahun merupakan segmen Generasi Z yang paling aktif dan dominan di pasar tenaga kerja Kota Surabaya, sehingga menjadi kelompok yang paling relevan untuk dikaji dalam konteks *turnover intention*.

Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Sebagai generasi yang tumbuh di era digital, Generasi Z terbiasa dengan pemanfaatan teknologi dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel, inovatif, serta mampu mendukung pengembangan

karir secara berkelanjutan. Perbedaan karakteristik dan ekspektasi kerja tersebut turut mempengaruhi perilaku kerja Generasi Z, termasuk kecenderungan mereka untuk berpindah pekerjaan. Menurut Deloitte Global pada tahun 2022 Gen Z and Millennial Survey, sekitar 40% Generasi Z menyatakan keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya dalam dua tahun ke depan, sementara sekitar 25% generasi milenial menunjukkan kecenderungan yang sama, sehingga tingkat *turnover intention* pada Generasi Z relatif lebih tinggi dibandingkan milenial yang dikemukakan oleh Deloitte (2022). Temuan ini menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki tingkat mobilitas kerja yang lebih tinggi, sehingga diperlukan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif untuk mengurangi *turnover intention* pada kelompok generasi ini.

Di Kota Surabaya, fenomena *turnover* pada karyawan Generasi Z mulai menjadi permasalahan yang perlu mendapat perhatian serius. Karyawan pada kelompok usia muda cenderung memiliki tingkat perpindahan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok usia lainnya. Kondisi ini mencerminkan rendahnya komitmen organisasi Generasi Z untuk bertahan dalam satu perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Sehubungan dengan kondisi tersebut, penting untuk mengkaji faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.



Gambar 1. 2 Survei Alasan Generasi Z Resign dari Tempat Kerja
Sumber: Website Databoks 2023

Berdasarkan hasil survei JakPat pada November 2022 terhadap 832 responden Generasi Z menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki rencana untuk mengundurkan diri dari tempat kerja. Alasan utamanya yaitu gaji tidak sesuai *job description*, rekan kerja *toxic*, budaya kerja tidak sehat, SOP tidak jelas, hubungan kerja yang tidak sehat, kurangnya perhatian terhadap K3, serta tidak ada *work life balance*. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ferdinan (2025) terhadap 212 karyawan non-manajerial Generasi Z di Surabaya menunjukkan bahwa *workplace incivility* memiliki pengaruh signifikan terhadap meningkatnya *burnout* dan *turnover intention*. Permasalahan tersebut menjadi tantangan bagi perusahaan di Kota Surabaya dalam mempertahankan karyawan Generasi Z yang kompeten dan produktif.

Berdasarkan berbagai temuan empiris dan perbedaan hasil penelitian terdahulu, dapat diidentifikasi adanya berbagai kesenjangan penelitian yang perlu

dikaji lebih lanjut. Pertama, terdapat kesenjangan teoretis berupa ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh *work environment*, *job satisfaction*, dan *job stress* terhadap *turnover intention*, khususnya pada karyawan Generasi Z yang memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Kedua, terdapat kesenjangan praktis yang ditunjukkan oleh tingginya tingkat *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Kota Surabaya, sehingga diperlukan pemahaman dan solusi yang lebih efektif untuk mempertahankan sumber daya manusia pada kelompok generasi tersebut. Ketiga, penelitian yang mengkaji pengaruh *work environment*, *job satisfaction*, dan *job stress* terhadap *turnover intention* secara simultan pada populasi Generasi Z di wilayah Surabaya masih relatif terbatas. Keempat, hingga saat ini belum banyak ditemukan model empiris yang secara khusus menguji pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap *turnover intention* untuk memahami perilaku kerja Generasi Z di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Work Environment*, *Job Satisfaction*, dan *Job Stress* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z di Kota Surabaya.”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Work Environment*, *Job Satisfaction*, dan *Job Stress* secara simultan mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di Kota Surabaya?
2. Apakah *Work Environment* secara parsial mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di Kota Surabaya?
3. Apakah *Job Satisfaction* secara parsial mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di Kota Surabaya?
4. Apakah *Job Stress* secara parsial mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di Kota Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *Work Environment*, *Job Satisfaction*, dan *Job Stress* secara simultan mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di Kota Surabaya.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *Work Environment* secara parsial mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di Kota Surabaya.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *Job Satisfaction* secara parsial mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di Kota Surabaya.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *Job Stress* secara parsial mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di Kota Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan teori manajemen sumber daya manusia, terutama dalam memahami fenomena *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z. Temuan penelitian dapat memperdalam literatur mengenai hubungan antara *Work Environment*, *Job Satisfaction*, dan *Job Stress* terhadap niat berpindah kerja dengan mempertimbangkan karakteristik generasi yang berbeda.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Penelitian ini diharapkan menjadi sumber rekomendasi bagi perusahaan untuk memperbaiki lingkungan kerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengelola stres karyawan Generasi Z agar dapat menurunkan tingkat *turnover intention*.
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian dalam penelitian sejenis di masa mendatang.