

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada dekade terakhir, sumber daya manusia (SDM) baru telah masuk ke dunia kerja. Sumber daya manusia baru ini berasal dari Generasi Z, yang menurut Badan Pusat Statistik (BPS) terdiri dari orang-orang yang lahir antara tahun 1997 dan 2012. Menurut sensus penduduk 2020, Gen Z memperoleh rasio tertinggi, 27,94%, dibandingkan dengan generasi lain, seperti generasi milenial dan generasi x, ketika boahus demografi dimulai di negara ini pada tahun 2030. Diproyeksikan mereka juga akan mendominasi angkatan kerja dan menjadi pilar bangsa (Wibowo dkk, 2024).

Secara bersamaan, Indonesia berada pada fase pertumbuhan penduduk yang terus meningkat setiap tahunnya. Berdasarkan laporan Badan Pusat Statistik (2024), jumlah penduduk Indonesia telah mencapai sekitar 281 juta jiwa dengan mayoritas berada pada rentang usia produktif, yaitu 15–64 tahun. Dominasi usia produktif ini memberikan peluang besar bagi pembangunan nasional karena menyediakan tenaga kerja yang kompeten dan potensial mendorong pertumbuhan ekonomi. Namun, tingginya jumlah angkatan kerja juga memicu persaingan ketenagakerjaan yang semakin ketat dan menantang bagi generasi muda (Asia dkk, 2024).

Sebagai bagian terbesar dari kelompok usia produktif, Generasi Z memegang posisi strategis dalam perkembangan organisasi dan perekonomian Indonesia. Dengan proporsi 27,94% dari total populasi, Gen Z tidak hanya menjadi mayoritas dalam struktur penduduk, tetapi juga akan mendominasi dunia kerja dalam beberapa tahun ke depan. Kondisi ini membuat karakteristik, motivasi, serta tantangan kerja yang dialami Gen Z menjadi faktor penting bagi keberlangsungan organisasi (Fajriyanti dkk, 2023).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, karakteristik Gen Z yang dinamis, adaptif, dan cepat berubah minat seringkali berkaitan dengan

meningkatnya fenomena *turnover intention*. *Turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, dan tingginya angka ini dapat menimbulkan konsekuensi negatif bagi organisasi, seperti meningkatnya biaya rekrutmen, hilangnya produktivitas, hingga terganggunya stabilitas tim kerja. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* pada Gen Z menjadi krusial agar perusahaan dapat menyusun strategi retensi yang efektif (Setiawan & Wakhyuni, 2025)

Menurut Halim & Antolis (2021) *turnover intention* didefinisikan sebagai kecenderungan atau keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela sesuai dengan keputusannya sendiri. Ada banyak variabel yang memengaruhi *turnover*. Kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional adalah tujuan perusahaan terhadap karyawan (Edalmen, 2017). Kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan perusahaan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Dalam pengorganisasian sumber daya manusia yang baik, kepemimpinan adalah sifat penting dari seorang pemimpin. Kinerja sumber daya manusia ditentukan oleh pimpinan dan kepemimpinan yang diembannya. Jika seorang pemimpin menjalankan kepemimpinannya secara efektif, dia akan menjadi panutan dan contoh bagi orang lain (Candra, 2024).

Menurut penelitian Ramli, dkk (2025), generasi Z menginginkan umpan balik dari pimpinan terkait kinerja mereka. Pemberian peluang untuk berkembang terbukti dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan Gen Z sehingga mereka lebih memilih untuk tetap bekerja di organisasi saat ini. Hal ini tentu menguntungkan perusahaan karena dapat menghemat waktu dan biaya dibandingkan harus merekrut serta melatih karyawan baru (Andiyanti & Aurelia, 2026). Selain itu, Gen Z cenderung bertahan lebih lama di organisasi yang tidak hanya menawarkan keseimbangan kerja kehidupan, tetapi juga memenuhi harapan mereka terkait perkembangan karier di masa depan. Setelah memahami pola dan perilaku generasi ini, penting juga untuk

mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi keinginan mereka meninggalkan pekerjaan, mengingat sebagian besar tenaga kerja kini berasal dari Gen Z. Berdasarkan kondisi tersebut, dilakukanlah penelitian mengenai fenomena niat Gen Z untuk keluar dari dunia kerja (Hasan dkk, 2025).

Kepemimpinan transformasional adalah sifat pemimpin yang dapat membangun lingkungan kerja yang etis. Kepemimpinan transformasional biasanya mengacu pada tingkat kepemimpinan yang tinggi yang memungkinkan para pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam mengubah perspektif nilai dengan menyampaikan krusialnya hasil yang diharapkan, memotivasi pengikut, dan mengembangkan tujuan kolektif untuk berpikir di luar kepentingan diri sendiri (Joelia dkk, 2025). Motivasi inspirasional, pengaruh ideal, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual adalah ciri-ciri utama kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional alami memiliki karismatik, yang mendorong karyawan untuk berusaha meniru perilaku pemimpin (Qothrunnda & Hadi, 2025).

Dengan mendorong karyawan untuk mempertanyakan asumsi, kebiasaan, dan kepercayaan lama, pemimpin transformasional dapat mendorong inovasi dan kreativitas. Pemimpin transformasional dapat menginspirasi karyawan dengan mengomunikasikan visi bermakna yang menanamkan rasa tujuan di antara mereka, sehingga komunikasi menjadi jelas, dapat dipahami, akurat, diinginkan, dan menarik (Hakim dkk, 2024).

Hasil penelitian Zafira (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention. Nilai estimasi sebesar -0,377 mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi akan menurun. Sebaliknya, rendahnya kepemimpinan transformasional cenderung meningkatkan intensi *turnover*. Pemimpin dengan gaya transformasional mampu mendorong karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih menantang dengan membantu mereka mengembangkan cara pandang baru. Dukungan personal tersebut membuat karyawan lebih proaktif dan lebih berfokus pada tugas serta proses penting

dalam organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja bisnis, bukan sekadar menghasilkan ide yang kurang realistis. Selain itu, pemimpin transformasional mampu menyeimbangkan kebutuhan jangka pendek dengan pemanfaatan peluang dan mendorong karyawan berani mengambil risiko dalam mencoba pendekatan baru (Afsar dkk., 2016). Dengan nilai t-statistik sebesar 2,661 dan nilai p sebesar $0,007 < 0,05$, H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap intensi turnover terbukti didukung.

Selain Kepemimpinan, Rafini & Rahmayanti (2025) mengatakan beban kerja dapat dilihat dari fisik maupun mental, apabila beban kerja yang ditanggung seorang karyawan terlalu berat tentu akan mengakibatkan suatu hambatan dalam bekerja. Hal tersebut dapat mempengaruhi atau memicu terjadinya burnout dalam suatu pekerjaan dan kepuasan kerja, serta dapat meningkatnya *turnover intention*. Bahwa karyawan yang mengalami burnout terjadi akibat tekanan, tuntutan pekerjaan sehingga akan mengalami kelelahan mental maupun fisik dalam suatu pekerjaannya. Pada riset terdahulu yang mengatakan bahwa burnout berpengaruh dengan *turnover intention*.

Beban kerja menjadi salah satu faktor yang memicu munculnya turnover intention, khususnya ketika tuntutan pekerjaan tidak selaras dengan kapasitas karyawan. Beban kerja menggambarkan seberapa besar tanggung jawab yang harus ditangani dan berpengaruh langsung terhadap sikap, kinerja, dan keuntungan perusahaan. Karena itu, organisasi perlu membagi tugas secara proporsional serta menyesuaikannya dengan kemampuan dan preferensi setiap karyawan. Penerapan sistem manajemen kinerja yang fleksibel dapat menjadi langkah efektif untuk menurunkan tingkat turnover yang dipicu oleh tingginya beban kerja (Murtalinintyas, 2025).

Survei Jakpat tahun 2023 menunjukkan bahwa 41,8% Gen Z memilih resign karena *job description* yang tidak jelas dan beban kerja yang berlebihan (Jakpat, 2023). Beban kerja sendiri diartikan sebagai jumlah aktivitas rata-rata yang harus diselesaikan dalam suatu pekerjaan dalam kurun

waktu tertentu (Mardiana & Asjari, 2022). Kondisi *work overload* atau kelebihan beban kerja muncul ketika karyawan menghadapi jam kerja yang terlalu panjang, tekanan kerja tinggi, serta minimnya waktu istirahat (Akbar & Alamsyah, 2025). Jika karyawan merasa bebannya terlalu berat hingga menyebabkan kelelahan, kualitas kerja pun akan menurun. Situasi ini diperburuk ketika pekerjaan yang diberikan tidak sebanding dengan kemampuan maupun imbalan yang diterima, sehingga meningkatkan keinginan untuk berpindah tempat kerja (Ruhyat dkk, 2022).

Beberapa penelitian mendukung adanya hubungan tersebut. Cahyaningrum, dkk (2025) menemukan bahwa *work overload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Lili & Nina (2020) pada 129 karyawan PT Sumber Inti Pangan, di mana beban kerja berlebih berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Namun, terdapat *research gap* dengan studi Falah & Palupi (2025) yang melaporkan bahwa *work overload* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil preliminary, pada dimensi *thinking of quitting*, seluruh responden (8 dari 10) menyatakan memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan, terutama akibat tingginya beban kerja. Pada dimensi *intention to search*, 4 responden belum mencari pekerjaan lain karena faktor ekonomi dan fokus pendidikan, sementara 6 lainnya sudah mulai mencari lowongan baru. Pada dimensi *intention to quit*, 6 responden menunjukkan keseriusan untuk resign dengan mulai mengirimkan lamaran. Temuan ini menunjukkan adanya tingkat *turnover intention* yang cukup tinggi pada karyawan PT Bustam Jaya.

Sebagaimana telah disebutkan diatas pada hasil *pre eleminary* yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa terdapat masalah *Turnover intention* sehingga dapat disimpulkan beberapa karyawan pada PT. Bustam Jaya sehingga dapat disimpulkan beberapa karyawan PT. Bustam Jaya tersebut memiliki tingkat *turnover intention* atau keinginan keluar dari pekerjaan tinggi. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan

penelitian dan mengajukan proposal skripsi dengan judul “Kepemimpinan Tranformasional dan Beban kerja Terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan

B. Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang serta fenomena yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional, beban kerja dan *turnover intention* pada generasi Z?
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* pada generasi Z?
3. Apakah terdapat pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* pada generasi z?
4. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transormational dan beban kerja terhadap *turnover intention* pada generasi Z?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah, sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran kepemimpinan transformasional beban kerja dan *turnover intention* pada generasi Z.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional mempengaruhi *turnover intention* pada generasi Z.
3. Untuk mengetahui beban kerja terhadap *turnover intention* pada generasi Z.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transormational dan beban kerja terhadap *turnover intention* pada generasi Z.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini dapat memperkaya ilmu pada bidang ilmu psikologi terutama dalam ruang lingkup psikologi industri dan organisasi serta psikologi sosial.
- b. Menjadi bahan referensi akademisi dan menjadi rujukan bagi peneliti yang tertarik untuk meneliti tema kepemimpinan transformasional dan beban kerja pada *Turnover Intention* pada karyawan generasi z.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut:

- a. Bagi peneliti dapat menambah pengalaman meneliti dalam ruang lingkup ilmu psikologi.
- b. Bagi Mahasiswa Psikologi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan petunjuk kepada mahasiswa mengenai kepemimpinan transformasional dan beban kerja pada *Turnover Intention* pada karyawan generasi z.
- c. Bagi Universitas Islam “45” Bekasi, penelitian ini dapat memberikan pemahaman untuk lebih meningkatkan peran serta semua unsur dalam memantau kepemimpinan transformasional dan beban kerja pada *Turnover Intention* pada karyawan generasi z.
- d. Bagi PT. Bustam Jaya penelitian ini dapat memberikan pemahaman mengenai kepemimpinan transformasional dan beban kerja pada *Turnover Intention* pada karyawan generasi z.