

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sekarang ini Indonesia tengah terjadi pertumbuhan penduduk yang cukup signifikan, ditandai adanya jumlah penduduk usia produktif yang semakin besar. Menurut Suhariyanto (2021) selaku Kepala Badan Pusat Statistik berdasarkan hasil sensus penduduk tahun 2020, Generasi Z mendominasi populasi Indonesia, dengan persentase sebesar 27,94% atau sekitar 75,49 juta jiwa dari total penduduk. Menurut Dunlop & Pankowski (2023) generasi Z merupakan salah satu pendorong utama perubahan di perusahaan. Generasi ini didefinisikan menjadi seseorang yang lahir pada tahun 1997 sampai 2012, tumbuh dalam era kemajuan teknologi yang memberikan berbagai kemudahan, serta berperan sebagai individu yang berpengaruh. Perubahan-perubahan yang terjadi menunjukkan dampak signifikan terhadap generasi Z (Zis dkk., 2021:80). Dengan kehadiran Generasi Z dalam dunia kerja yang dipenuhi ketidakpastian dan kekhawatiran, generasi ini menjadi subjek yang menarik untuk dicermati dan diteliti lebih lanjut.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Jakpat (2024) dengan judul “*Understanding Gen Z: Preference in the Workplace*” melibatkan 295 pekerja generasi Z, menyatakan bahwa 59% memiliki niat untuk berpindah ke perusahaan lain. Selain itu, sebanyak 31% generasi Z telah berpindah perusahaan, dengan lama bekerja antara 1 hingga 2 tahun. Sejalan dengan hal tersebut, tingkat *turnover* karyawan di Indonesia tercatat sebesar 10% pasca generasi Z mulai memasuki dunia kerja (Deloitte, 2019:27). Dapat dikatakan bahwa, tingkat *turnover* dianggap tinggi apabila angka *turnover intention* melebihi 10% (Roseman dalam, Pinandito & Savira, 2022:279). Hal ini menunjukkan adanya tingkat *turnover* yang masih terjadi di Indonesia.

Peneliti melakukan pra survei untuk mengetahui permasalahan apa yang paling memengaruhi *turnover intention* pada generasi Z di Jawa Barat. Pra-survei dilakukan

dengan menyebarkan kuesioner yang terdiri dari indikator *work-life balance*, *organizational culture*, *turnover intention* dan *employee engagement*. Pra-survei dilakukan kepada 30 responden yang termasuk ke dalam generasi Z dengan pertanyaan sebagai berikut:

Tabel 1.1
Pra Survei *Turnover Intention*

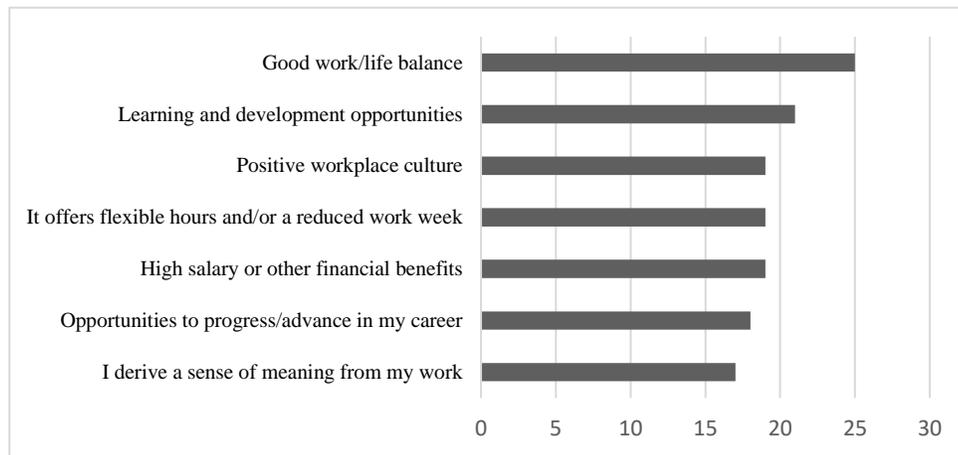
No	Pernyataan	Ya	Persentase	Tidak	Persentase
1	Saya cenderung menganggap bahwa bekerja di perusahaan saat ini hanya sementara.	21	71%	9	29%
2	Saya berkeinginan keluar dari perusahaan ini jika terdapat peluang yang lebih baik.	23	78%	7	22%
3	Saya merasa kurang adanya perkembangan karir membuat saya berniat pindah kerja ke tempat lain.	19	63%	11	37%
Jumlah		30 Responden			

Sumber: Data Diolah 2024

Menurut dari hasil pra survei yang dilakukan peneliti, dari 30 responden generasi Z dapat dilihat 71% responden mengatakan bahwa cenderung menganggap bahwa bekerja di perusahaan saat ini hanya sementara, 78% responden mengatakan bahwa berkeinginan keluar dari perusahaan ini jika terdapat peluang yang lebih baik, 63% responden mengatakan bahwa merasa kurang adanya perkembangan karir membuat saya berniat pindah kerja ke tempat lain. Berdasarkan pemaparan pra survei tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan dalam *turnover intention*. Menurut Nurkarimah & Rositawati (2023:706) *turnover intention* mengacu pada kecenderungan

atau intensitas keinginan seseorang dalam meninggalkan suatu organisasi atau perusahaan, termasuk keinginan untuk harapan dalam mendapatkan kedudukan yang lebih baik dibandingkan pada pekerjaan sebelumnya.

Diagram 1.1
2024 Gen Z and Millennial Survey



Sumber: Deloitte 2024

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Deloitte (2024:24), sebanyak 25% responden generasi Z menyatakan bahwa *work-life balance* menjadi faktor utama saat mencari pekerjaan atau mempertimbangkan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Sejalan dengan penelitian Agarwal & Vaghela (2018:18) yang menyatakan, generasi Z seringkali dinilai memiliki penilaian yang tinggi terhadap fleksibilitas dalam dunia kerja, sehingga *work-life balance* menjadi salah satu pertimbangan utama dalam memilih tempat bekerja. *Work-life balance* diartikan dengan keterampilan dalam memenuhi tujuan serta apa yang dituntutkan yang ada dalam pekerjaan serta kehidupan individu, sehingga dapat merasakan kepuasan pada berbagai aspek kehidupan (Nurkarimah & Rositawati, 2023:706). Dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* tidak hanya bergantung pada manajemen waktu dan prioritas dari individu itu sendiri, melainkan juga memerlukan kemampuan perusahaan untuk menciptakan waktu kerja

yang fleksibel dalam memenuhi tuntutan keseimbangan antara kerja dan kehidupan, hal tersebut menjadi salah satu aspek paling penting dalam merekrut generasi Z.

Tabel 1.2
Pra Survei *Work-Life Balance*

No	Pernyataan	Ya	Persentase	Tidak	Persentase
1	Saya mempunyai waktu yang cukup guna beristirahat dan bersantai di luar waktu kerja.	14	48%	16	52%
2	Saya merasa bahwa pekerjaan saat ini memungkinkan untuk mengatur waktu dengan fleksibel sehingga dapat seimbangnya kehidupan-kerja.	16	55%	14	45%
Jumlah		30 Responden			

Sumber: Data Diolah 2024

Menurut pada tabel 1.2 ditampilkan 52% responden mengatakan kurangnya memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat dan bersantai di luar waktu kerja dan 55% responden mengatakan bahwa pekerjaan saat ini memungkinkan untuk mengatur waktu dengan fleksibel sehingga dapat seimbangnya kehidupan-kerja. Berdasarkan pemaparan pra survei tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih adanya masalah *work-life balance* generasi Z, terutama pada indikator keseimbangan waktu (*time balance*). Temuan studi yang dilaksanakan memberikan dukungan pada studi terdahulu yang dilaksanakan Nurkarimah & Rositawati (2023:706), kurangnya keseimbangan kehidupan-kerja bisa mengakibatkan tingkat stress yang tinggi serta menambah peningkatan *turnover intention*. Sejalan dengan penelitian menurut Barage & Sudarusman (2022:94) menjelaskan jika *work-life balance* berdampak negatif dan signifikan pada *turnover intention*. Sedangkan dalam studi Ferzanita (2023:671)

menjelaskan jika *work-life balance* berdampak positif serta signifikan pada *turnover intention*.

Faktor lain yang dapat memengaruhi intensi *turnover* adalah *organizational culture* atau budaya organisasi. Semua organisasi mempunyai budaya masing-masing yang beragam antara satu sama lainnya, budaya akan selalu ada selama organisasi itu ada. Menurut (Erdi dkk., 2022:566) budaya organisasi merupakan pengetahuan sosial bersama dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan aturan, norma, dan nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi. Budaya merupakan jiwa dari organisasi yang menyangkut keyakinan, nilai-nilai, dan bagaimana semua hal tersebut dimanifestasikan. Didukung oleh penelitian (Pawestri & Dewi, 2023:179) yang menyatakan perusahaan yang menerapkan budaya organisasi yang kuat maka dinilai dapat menekan tingkat *turnover intention*.

Tabel 1.3
Pra Survei *Organizational Culture*

No	Pernyataan	Ya	Persentase	Tidak	Persentase
1	Pimpinan memberikan apresiasi atas upaya saya dalam mencoba pendekatan baru meskipun hasilnya tidak selalu positif.	14	48%	16	52%
2	Pimpinan mengarahkan serta mengkomunikasikan dengan jelas dan terperinci tentang tugas yang perlu dilaksanakan.	14	48%	16	52%
3	Pimpinan dan pihak manajemen memberi solusi serta bantuan apabila saya	15	50%	15	50%

No	Pernyataan	Ya	Persentase	Tidak	Persentase
	mendapati hambatan untuk melaksanakan pekerjaan.				
4	Perusahaan mempunyai kebijakan yang membimbing perilaku serta menyampaikan informasi mengenai hal yang diperbolehkan serta yang tidak diperbolehkan dilaksanakan menurut sejumlah nilai yang ada di perusahaan.	20	66%	10	34%
5	Saya merasa dihargai serta tidak dijadikan alat dalam mendapatkan keuntungan yang mengakibatkan terealisasinya lingkungan kerja yang baik.	19	65%	11	35%
Jumlah		30 Responden			

Sumber: Data Diolah 2024

Menurut pada tabel 1.3 ditampilkan 52% responden mengatakan kurangnya pimpinan memberikan apresiasi atas upaya karyawan dan memberikan arahan serta komunikasi yang jelas mengenai pekerjaan, 50% responden mengatakan pimpinan dan manajemen memberi solusi serta dukungan ketika menghadapi kendala, 66% responden mengatakan perusahaan memiliki peraturan yang membimbing perilaku, dan 65% responden merasa dihargai serta tidak dijadikan alat dalam mendapatkan keuntungan. Berdasarkan pemaparan pra survei tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih adanya masalah *organizational culture* pada generasi Z, terutama dalam indikator inovasi serta pengambilan risiko (*innovation and risk taking*). Di dukung oleh penelitian Praditya (2023:17) menyatakan karyawan yang merasa tidak puas terhadap

pekerjaannya cenderung mempunyai intensitas *turnover* yang tinggi, oleh karena itu budaya organisasi berperan penting untuk memberikan dampak pada perilaku pegawai di tempat kerja dalam membangun keterikatan, kesetiaan, serta komitmen terhadap organisasi. Sejalan dengan penelitian menurut Khalid dkk., (2022:78) menjelaskan jika *organizational culture* berdampak negatif serta signifikan pada *turnover intention* pegawai. Sedangkan menurut Abdulah & Badrianto (2023:12784) menunjukkan *organizational culture* berdampak secara positif serta signifikan pada *turnover intention*.

Selain hubungan langsung antara variabel independen terhadap dependen, variabel mediasi berupa *employee engagement* dapat memberikan pengaruh secara tidak langsung. Menurut Sugiyono (2020:59) variabel mediasi adalah variabel yang terlibat di antara variabel independen dan dependen, menjelaskan hubungan yang terjadi di antara keduanya. Dengan karakteristik dan kelebihan yang dimilikinya, variabel mediasi mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antarvariabel, memperkuat pengujian hubungan sebab-akibat, serta meningkatkan keakuratan prediksi.

Karyawan yang merasa terikat lebih memungkinkan untuk bekerja lebih keras dan memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk meninggalkan perusahaan (*turnover*) dibandingkan karyawan yang tidak terikat (Amelia & Lukito, 2020:131). Menurut Novitasari & Dessyarti (2022:2) antusiasme muncul ketika pegawai merasa terlibat maka berpeluang mengindikasikan tingkah laku yang aktif berpartisipasi. Sejalan dengan penelitian Astuti dkk., (2022:247) dengan adanya *employee engagement* memudahkan perusahaan dalam mengukur sejauh mana individu merasa terikat, memiliki kesadaran terhadap perusahaan, dan mampu bekerja sama, dengan tujuan mendukung pencapaian sasaran organisasi.

Tabel 1.4
Pra Survei *Employee Engagement*

No	Pernyataan	Ya	Persentase	Tidak	Persentase
1	Saya senantiasa berupaya memberikan yang terbaik dari diri sendiri pada semua pelaksanaan tugas yang saya lakukan.	20	68%	10	32%
2	Jika dibutuhkan, saya memiliki kesediaan dalam memberikan bantuan melaksanakan tugas yang tidak berkaitan langsung terhadap pekerjaan, tetapi dapat memiliki manfaat untuk perusahaan..	14	48%	16	52%
Jumlah		30 Responden			

Sumber: Data Diolah 2024

Menurut pada tabel 1.4 ditampilkan 68% responden mengatakan senantiasa berupaya memberikan yang terbaik di semua penuntasan tugas yang diberikan dan 52% responden mengatakan kurangnya kesediaan dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan yang tidak berkaitan langsung terhadap pekerjaan meskipun dapat memiliki manfaat untuk perusahaan. Berdasarkan pemaparan pra survei tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih adanya masalah *employee engagement pada generasi Z*, terutama dalam indikator dedikasi (*dedication*).

Menurut Bagyo dkk., (2021:185) menyatakan bahwa *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mampu mengurangi keinginan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela. Di dukung oleh penelitian sebelumnya Fauzia & Marwansyah (2020:34) menyatakan intensitas karyawan keluar

dengan jumlah yang tinggi dari tahun ke tahunnya, mengindikasikan tingkat rasa keterikatan dengan perusahaannya rendah atau bahkan tidak memiliki rasa keterikatan (*disengaged employee*). Sejalan dengan penelitian Novitasari & Dessyarti (2022:14) jika *employee engagement* berdampak negatif serta signifikan pada *turnover intention*. Sedangkan menurut Ekel dkk., (2019:6045) menjelaskan jika *employee engagement* berdampak positif serta signifikan pada *turnover intention*.

Mengenai adanya *employee engagement* berkaitan pada *work-life balance* serta *turnover intention*. Ketika karyawan merasa berkontribusi pada perusahaan, maka cenderung akan bertahan dan kecil kemungkinan keinginan untuk berpindah atau keluar. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Naufalia (2020:138) memberikan bukti jika terdapatnya dampak *work-life balance* pada *turnover intention* secara tidak langsung dengan *employee engagement* yang menjadi variabel *intervening*. Sedangkan dalam studi yang dilaksanakan Vellya dkk., (2020:172) bahwa *employee engagement* tidak berhasil memoderasi antara *work-life balance* pada *turnover intention*.

Begitupun dengan keberadaan *employee engagement* pada kaitannya dengan *organizational culture* serta *turnover intention*. Demi mencapai hasil yang optimal, organisasi perlu fokus pada menciptakan budaya kerja yang positif dan memberdayakan karyawan, dari hal tersebut karyawan dapat merasa terlibat dan berkomitmen terhadap organisasi. Selaras dengan penelitian yang dilakukan Bas & Cinar (2021:300-301) menyatakan bahwa *engaged* seorang karyawan berperan penting, karena karyawan yang mendapat dukungan organisasi akan lebih terlibat dalam pekerjaan, dengan demikian dapat mengurangi intensitas *turnover*.

Merujuk pada literatur dan beberapa penelitian sebelumnya, peneliti melihat adanya indikator dari *work-life balance*, *organizational culture* dan *employee engagement* yang menyebabkan tingginya tingkat *turnover intention*. Perpindahan tempat kerja atau *turnover* yang tinggi di generasi Z, serta fenomena *work-life balance*, *organizational culture*, dan *employee engagement* membuat peneliti tertarik meneliti hubungan antara keempatnya. Maka menurut hal tersebut, peneliti memiliki ketertarikan untuk memilih judul “**Pengaruh Work-Life Balance dan Organizational**

Culture Terhadap Turnover Intention Pada Pekerja Generasi Z dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi

1.2 Rumusan Masalah

Menurut pada latar belakang yang sudah dijelaskan, sehingga peneliti merumuskan masalah yang akan menjadi fokus pada studi yang dilaksanakan yaitu:

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z?
2. Apakah *organizational culture* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z?
4. Apakah *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pada pekerja generasi Z?
5. Apakah *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pada pekerja generasi Z?
6. Apakah *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z dengan *employee engagement* sebagai mediasi?
7. Apakah *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z dengan *employee engagement* sebagai mediasi?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Menurut perumusan masalah yang diuraikan, adapun studi yang dilakukan memiliki tujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z.
2. Untuk mengetahui pengaruh *organizational culture* terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z.

3. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z.
4. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap *employee engagement* pada pekerja generasi Z.
5. Untuk mengetahui pengaruh *organizational culture* terhadap *employee engagement* pada pekerja generasi Z.
6. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.
7. Untuk mengetahui pengaruh *organizational culture* terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

Melihat dari tujuan penelitian, peneliti berharap mampu memberikan manfaat dari studi yang dilaksanakan diantaranya yakni:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan memperkaya literatur mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* pada pekerja generasi Z. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan kontribusi dalam memahami peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi antara *work-life balance* dan *organizational culture* terhadap *turnover intention*.

2. Manfaat Praktis

- a) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk memahami pentingnya menciptakan *work-life balance* serta *organizational culture* yang positif guna mengurangi *turnover intention* di kalangan pekerja generasi Z. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti peran *employee engagement* sebagai faktor kunci yang dapat meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan.

b) Bagi Pekerja Generasi Z

Penelitian ini dapat memberikan pemahaman kepada pekerja generasi Z tentang bagaimana faktor *work-life balance* dan *organizational culture* memengaruhi keterlibatan dalam pekerjaan dan keputusan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

c) Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengeksplorasi hubungan antara *work-life balance*, *organizational culture*, *employee engagement*, dan *turnover intention* dengan fokus pada generasi tertentu atau konteks faktor yang berbeda.

1.4 Ruang Lingkup atau Pembatasan Masalah

Supaya lebih fokus dan terarah dalam menjawab rumusan tujuan penelitian, peneliti membatasi ruang lingkup masalah sebagai berikut:

1. Objek dalam studi ini adalah pekerja generasi Z di Indonesia.
2. Pelaksanaan studi berlangsung dari Mei hingga November 2024.
3. Ruang lingkup penelitian ini difokuskan pada pengaruh *work-life balance* dan *organizational culture* terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

1.5 Sistematika Pelaporan

Untuk memudahkan penulisan pada penelitian ini, maka dibuat susunan kajian berdasarkan metodologi dalam bentuk sistem penulisan:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab I berupa latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab II berisi mengenai tinjauan pustaka dari peneliti terdahulu dan studi literatur mengenai: *work-life balance*, *organizational culture*, *turnover intention*, dan *employee engagement*.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab III tersusun atas metode penelitian yang digunakan, lokasi serta waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel penelitian, dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab IV memuat tentang hasil pengolahan data dari penelitian dan pembahasan dari hasil penelitian tersebut.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab V berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan serta saran yang mengenai penelitian ini.