

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sebuah proses sistematis yang dikenal sebagai manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu dengan cara yang efektif dan efisien. Sebagai seni dan ilmu, manajemen berfungsi untuk mengoordinasikan berbagai elemen, seperti tenaga kerja, waktu, teknologi, dan modal, guna menciptakan sinergi dalam organisasi. Dengan pendekatan yang terstruktur, selain mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, manajemen juga memprioritaskan hasil sehingga dapat menjamin keberlanjutan dan produktivitas.

Sumber daya manusia (SDM) memiliki pengaruh yang besar terhadap seluruh kegiatan organisasi. Operasi organisasi akan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia. Dinamika lingkungan yang terus berubah membuat tuntutan organisasi untuk mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak. Manajemen sumber daya manusia ditransformasikan menjadi kerangka kerja yang lebih terstruktur dalam organisasi, tujuannya adalah untuk menjamin bahwa potensi manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. (Mathis dan Jackson, 2002).

Dalam era digital yang terus berkembang ini, manajemen sumber daya manusia (MSDM) menghadapi tantangan dan peluang baru seiring dengan masuknya Generasi Z ke dalam dunia kerja. Individu yang lahir antara tahun 1997 dan 2012,

yang juga disebut sebagai Generasi Z, merupakan mayoritas generasi di Kota Bandung, seperti yang ditunjukkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS).

Saat ini, mayoritas pekerja terdiri dari tiga generasi: Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y (milenial). Namun demikian, tenaga kerja akan mengalami transisi generasi, karena Generasi Z bergabung dengan tenaga kerja profesional, menggantikan Generasi *Baby Boomers* yang pensiun. Seiring dengan sebagian besar Generasi Z memasuki usia produktif, diproyeksikan Generasi Z akan mendominasi lapangan kerja dalam beberapa dekade mendatang. Hal ini akan memungkinkan Indonesia untuk mempercepat ekspansi ekonominya. (Kementerian Komunikasi & Informatika Republik Indonesia, 2022).

Pada kenyataannya, pola kerja setiap generasi berbeda. Misalnya, generasi *Baby Boomers* dianggap kuno dan kurang mahir dalam teknologi, tetapi mereka juga dikenal optimis, setia, pekerja keras, dan matang. Namun, generasi X dianggap lebih tertutup karena sifat dasar mereka yang cenderung skeptis. Generasi X terkesan lebih individual karena sikapnya yang skeptis terhadap loyalitas dan prinsip kerja. Ini berdampak pada cara mereka bekerja.

Dalam dunia kerja, Generasi Y, juga dikenal sebagai Millennials, adalah kelompok yang mendominasi. Pola kerja mereka mengutamakan produktivitas dan keamanan, serta kebebasan mereka untuk melakukan apa yang mereka suka. Sedangkan Generasi Z sebagian besar mirip dengan generasi Y, tetapi mereka lebih mampu melakukan banyak hal sekaligus atau multitasking, sehingga mereka sering terganggu oleh hal lain saat mencoba fokus. Bagaimana generasi ini berkembang di

era digital mempengaruhi cara mereka bekerja, yang ingin bekerja di mana saja dan kapan saja dengan cara yang pragmatis, realistis, dan berani menyuarakan pendapat mereka. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa setiap organisasi akan menghadapi fenomena yang dikenal sebagai *Turnover Intention* ketika mengelola sumber daya manusia di setiap generasi.

Niat seseorang untuk meninggalkan organisasi dan mencari peluang kerja yang lebih baik dari pekerjaan sebelumnya disebut sebagai *Turnover Intention*. (Haholongan, 2018) Keinginan untuk berpindah kerja atau *Turnover Intention* dapat dipahami sebagai kondisi mental dan pola tingkah laku pegawai yang menunjukkan kecenderungan untuk mengundurkan diri dari tempat kerja mereka saat ini. Ketika karyawan memutuskan untuk keluar, hal ini menjadi persoalan serius yang dihadapi berbagai organisasi, mengingat dampaknya yang signifikan terhadap efisiensi kerja, perolehan laba, serta iklim organisasi secara keseluruhan. Sebuah penelitian yang diterbitkan oleh Oxford Economics (2014) menemukan bahwa mengganti seorang karyawan membutuhkan biaya rata-rata £30,614 per pekerja. Ketika terjadi pergantian pegawai, perusahaan harus mengeluarkan berbagai biaya operasional mulai dari proses pencarian kandidat baru, memberikan program pengembangan kompetensi, hingga masa adaptasi sampai pegawai tersebut dapat bekerja secara optimal. Dampak lainnya yang timbul yakni terganggunya aktivitas kerja sehari-hari, menurunnya mutu produk dan layanan yang dihasilkan, serta berkurangnya motivasi kerja dari para pegawai yang masih bertahan di perusahaan. *Turnover Intention*, yang didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka, dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang sangat relevan bagi

Generasi Z. Kurangnya fleksibilitas kerja, kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, juga *Burnout*, semuanya merupakan aspek yang dapat mendorong pekerja Generasi Z untuk mencari peluang baru. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa Generasi Z masih menghadapi masalah *Turnover Intention*.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, tingkat pergantian karyawan dapat dikurangi dengan memahami dan menangani berbagai alasan mengapa karyawan ingin meninggalkan perusahaan. Robbins dan Judge (2013) menyatakan, *Turnover Intention* merupakan tingkat atau lamp Karena pekerjaan saat ini kurang begitu menarik atau karena ada pekerjaan yang lebih menjanjikan, karyawan dapat berperilaku dengan sukarela atau tidak sukarela. Menurut Siagian (2004), kepuasan kerja rendah juga komitmen rendah karyawan terhadap perusahaan dan tingginya stres kerja pada karyawan adalah penyebab *Turnover Intention*. Stress kerja yang meningkat dapat menyebabkan risiko *Burnout*.

Burnout atau kelelahan emosional dan fisik adalah akibat stres berkelanjutan yang semakin tinggi. *Burnout* ini bisa mengarah pada penurunan produktivitas, kepuasan kerja yang rendah, dan masalah kesehatan mental yang lebih serius. Oleh karena itu, bagi pekerja Generasi Z, penting untuk mencari cara agar menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan yang sehat, guna menghindari potensi *Burnout*.

Tingkat kelelahan kerja yang tinggi di tempat kerja dapat disebabkan oleh masalah kesehatan mental, sebab menurut Handayani yang dikutip dalam Bakar et al., (2022) menjelaskan bahwa Generasi Z saat ini menghadapi tantangan berupa

kerentanan yang lebih tinggi terhadap masalah kesehatan mental, termasuk stres, kecemasan, dan depresi, yang menjadi perhatian utama dalam kesejahteraan dan kualitas hidup mereka.

Menurut (WHO ICD-11,2019), *Burnout* merupakan situasi dimana seseorang mengalami stress kerja yang berkepanjangan dan dimunculkan dengan beberapa gejala, seperti berkurangnya energi, kelelahan, dan menjadi lebih sensitif tentang masalah atau sesuatu yang ada kaitannya dengan pekerjaan, juga menurunnya kinerja profesional.

Hampir setengah Generasi Z percaya bahwa lingkungan kerja penuh tekanan memengaruhi kinerja mereka (Savananta, 2019). Pengukuran *Burnout* mengadopsi dari Baron and Greenberg, (2000), dimana terdapat 4 item yaitu (1) Kelelahan fisik atau *physical exhaustio*; (2)Kelelahan emosional atau *emotional exhaustion*; (3) Kelelahan mental atau *mental exhaustion*; (4) Rendahnya penghargaan diri.

Ketika pekerja merasa terjebak dalam kondisi *Burnout*, mereka cenderung kehilangan kepuasan terhadap pekerjaan mereka dan meragukan tujuan serta nilai organisasi tempat mereka bekerja. Kondisi ini sering kali mendorong mereka untuk mempertimbangkan untuk berpindah pekerjaan, mencari lingkungan yang lebih mendukung kesejahteraan mereka. Akibatnya, tingkat *Burnout* yang tinggi secara langsung berkontribusi pada meningkatnya *Turnonver Intention*.

Dalam penelitian (Kristiana et al., 2016), *Burnout* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Turnonver Intention*. Ini menunjukkan apabila tingkat kelelahan pekerja semakin tinggi, maka semakin tinggi pula tingkat

Turnover Intention. Selain itu, penelitian (Liu & Lo 2017) menemukan bahwa *Burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Namun, berbeda dengan penelitian (Rahmawati,2016) yang menemukan bahwa *Burnout* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Turnover Intention*. Dalam hal ini menunjukan terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya.

Dampak yang dinilai cukup signifikan terhadap keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan (*Work-Life Balance*) dikenal dengan fenomena *Burnout* yang sekarang menjadi perhatian di dunia kerja. *Burnout*, yang sering kali ditandai dengan kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi, dapat muncul akibat tekanan kerja yang berlebihan, tuntutan yang tidak realistis, serta kurangnya dukungan di lingkungan kerja. Kondisi ini bukan hanya bisa memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan, namun dapat mengganggu kehidupan pribadi mereka, karena waktu dan energi yang tersisa setelah bekerja semakin terbatas.

Ketika *Burnout* terus dibiarkan, karyawan cenderung merasa terjebak dalam rutinitas yang melelahkan, mengurangi kemampuan mereka untuk menikmati waktu bersama keluarga, teman, atau beristirahat dengan optimal. Maka dari itu, menjadi hal yang cukup krusial bagi organisasi untuk memahami dan mengelola faktor-faktor yang dapat menyebabkan pekerja *Burnout* untuk menciptakan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap *Work-Life Balance*.

Pada beberapa tahun kebelakang, peristiwa *Work-Life Balance* cukup menjadi subjek yang marak diperbincangkan, terutama di kalangan Generasi Z. Dengan

meningkatnya tuntutan pekerjaan yang memerlukan fleksibilitas dan keterhubungan 24/7, banyak karyawan muda merasa terjebak dalam pola kerja yang tidak seimbang. Tekanan untuk selalu produktif sering kali mengorbankan waktu pribadi dan kesehatan mental, menciptakan ketidakpuasan yang signifikan di tempat kerja.

Menurut Greenhaus, Collins dan Shaw (2003) *Work-Life Balance* terbagi menjadi beberapa komponen yaitu, *time balance* (keseimbangan waktu), *involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), dan *satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan). Hasil temuan (Fardianto & Muzakki, 2021) menunjukkan bahwa dukungan keluarga, dukungan organisasi, dukungan rekan kerja, dan dukungan pimpinan mendukung peningkatan keseimbangan *Work-Life Balance*. Perusahaan harus mengatur aktivitas dan beban pekerjaan secara lebih efisien agar nantinya pekerja dapat mengontrol *Work-Life Balance* mereka (Haralayya, 2021). Ini menandakan bahwa manajemen prioritas dan waktu karyawan tidak cukup untuk mencapai *Work-Life Balance*. Perusahaan dan organisasi tempat bekerja juga perlu membantu dan mendukung.

Generasi Z, yang dikenal dengan nilai-nilai keadilan dan kesejahteraan, semakin menyadari pentingnya mengenai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Mereka lebih cenderung menuntut lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan ini. Ketika tuntutan pekerjaan mulai mengganggu kehidupan pribadi, intensi untuk berpindah pekerjaan menjadi semakin meningkat, terutama jika mereka merasa perusahaan tidak memberikan dukungan yang cukup.

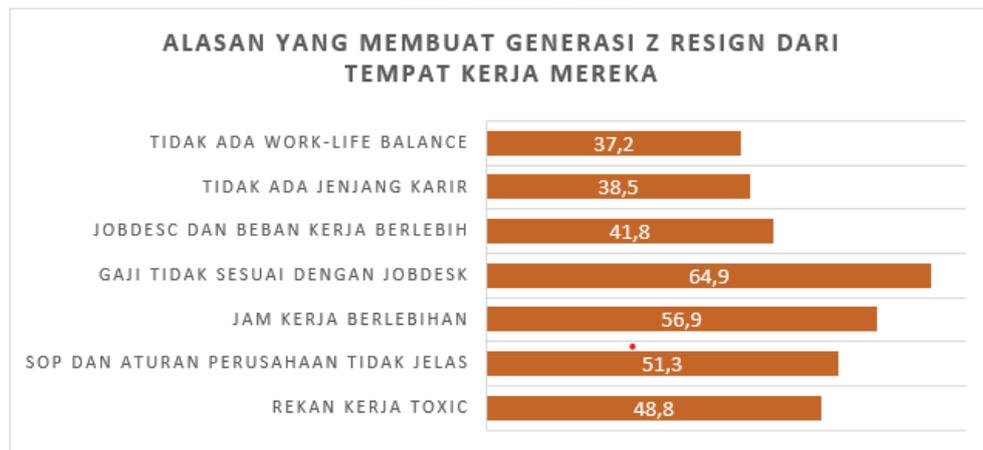
Perusahaan yang mengabaikan kesejahteraan karyawan sering kali menghadapi tantangan dalam mempertahankan talenta. Generasi Z lebih memilih lingkungan kerja yang lebih mendukung fleksibilitas, seperti pilihan kerja jarak jauh atau jam kerja yang lebih adaptif. Ketidakpuasan terhadap kurangnya dukungan dalam hal keseimbangan ini mendorong mereka untuk mencari peluang baru di tempat lain, di mana mereka dapat menemukan pengalaman kerja yang lebih seimbang. Maka dari itu, Secara khusus, Generasi Z memiliki ekspektasi yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya, terutama di bidang fleksibilitas kerja, yang secara langsung berkorelasi dengan *Work-Life Balance* (Rachmadini & Riyanto, 2020).

Dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya *Work-Life Balance*, perusahaan perlu beradaptasi dan menciptakan budaya yang mendukung kebutuhan ini. Jika perusahaan gagal untuk memenuhi harapan ini, mereka berisiko kehilangan karyawan berharga yang memiliki potensi besar untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang seimbang sangat penting untuk mempertahankan talenta di era yang semakin kompetitif ini.

Berdasarkan uraian tentang *Work-Life Balance*, dapat disimpulkan bahwa konsep ini berhubungan dengan kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan peran mereka di ranah pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan kata lain, individu mampu mengatur secara optimal tanggung jawab pribadi serta kewajiban profesionalnya, sehingga mendukung terciptanya kesejahteraan dan kepuasan dalam kedua bidang tersebut.

Berbagai aspek lingkungan kerja secara signifikan dipengaruhi oleh *Work-Life Balance*. Generasi Z menjadi generasi yang memprioritaskan *Work-Life Balance*. Survei Deloitte (2023) menunjukkan 32% Generasi Z dan 39% Generasi milenial mengutamakan *Work-Life Balance*. Jam kerja yang berlebihan bisa menyebabkan *Burnout* (Prasetio, Sary, & Ferinia, 2021). *Burnout* secara signifikan dipengaruhi oleh *Work-Life Balance*, seperti yang ditunjukkan oleh (Junaidin et al., 2019).

Gambar 1. 1
Alasan Yang Membuat Generasi Z Resign dari Tempat Kerja



Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan survey yang didapat dari Jajak Pendapat pada bulan November tahun 2022 via web Jakpat, dikatakan bahwa terdapat berbagai macam faktor yang membuat Generasi Z melakukan *turnover* dari tempat kerja mereka dan beberapa faktor tersebut antara lainnya terdapat faktor tidak adanya *Work-Life Balance* yang membuat Generasi Z melakukan *turnover* dari tempat kerja mereka dengan persentase sebesar 38.5%. Juga terdapat faktor jobdesk dan beban kerja yang berlebih sehingga menyebabkan *Burnout* terhadap para pekerja dengan persentase sebesar 41,8%.

Dari beberapa penjelasan faktor-faktor tersebut maka wajar jika para Generasi Z memiliki intensi untuk keluar dari pekerjaan mereka sebab mereka kehilangan keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka serta mengalami *Burnout* akibat dari jobdesc dan beban kerja yang berlebih yang membuat intensi tersebut muncul, tentunya wajar bagi para Generasi Z untuk mencari tempat kerja yang memberikannya kenyamanan sehingga dapat mengurangi intensi mereka untuk berpindah-pindah tempat kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, serta didukung adanya research gap pada penelitian terdahulu, maka penulis terdorong untuk melakukan penelitian tentang pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dengan *Burnout* sebagai variable mediasi dengan judul **“Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dengan *Burnout* sebagai Variabel Mediasi Pada Pekerja Generasi Z di Kota Bandung”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka identifikasi masalah yang dijadikan bahan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Masih rendahnya *Work-Life Balance* yang dirasakan oleh pekerja Generasi Z di Kota Bandung, yang mengakibatkan ketidakpuasan kerja dan menurunkan loyalitas terhadap organisasi.
2. Tingginya tingkat *Burnout* yang dialami oleh Generasi Z, akibat tekanan pekerjaan, beban kerja berlebih, serta kurangnya dukungan lingkungan kerja, yang berdampak negatif terhadap kesehatan mental dan produktivitas.

3. Meningkatnya intensi untuk berpindah kerja (*Turnover Intention*) di kalangan pekerja Generasi Z, yang menjadi tantangan serius bagi organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja potensial.
4. Belum optimalnya peran *Work-Life Balance* dalam menekan *Burnout* dan menurunkan *Turnover Intention*, sehingga perlu diteliti bagaimana *Burnout* memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan *Turnover Intention* pada pekerja Generasi Z.

C. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini ditetapkan agar penelitian lebih terarah dan mendalam, yaitu tidak membahas seluruh generasi pekerja, melainkan hanya terbatas pada Generasi Z yang bekerja secara aktif (baik di sektor publik maupun swasta), serta menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner. Penelitian ini juga tidak menelaah faktor lain di luar ketiga variabel tersebut yang mungkin turut memengaruhi intensi berpindah kerja.

D. Rumusan Masalah

- 1) Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung?
- 2) Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh negatif terhadap *Burnout* pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung?
- 3) Apakah *Burnout* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung?
- 4) Apakah *Burnout* memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung?

E. Tujuan Penelitian

- 1) Menganalisis pengaruh negatif *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung.
- 2) Menganalisis pengaruh negatif *Work-Life Balance* terhadap *Burnout* pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung.
- 3) Menganalisis pengaruh positif *Burnout* terhadap *Turnover Intention* pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung.
- 4) Menganalisis pengaruh negatif *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dengan *Burnout* sebagai variabel mediasi pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian tersebut diharapkan memberi peranan untuk pihak yang berkaitan, yakni:

1. Manfaat Teoritis

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan dan memperkuat penelitian sebelumnya, serta memfasilitasi perbandingan teori dan praktik di lingkungan perusahaan sehubungan dengan pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intentions*, dengan *Burnout* sebagai Variabel Mediasi.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi informasi dan masukan bagi perusahaan. Dalam upaya untuk meningkatkan manajemen SDM

mereka dalam rangka mengoptimalkan karyawan untuk mencapai visi dan misi perusahaan, informasi ini dapat menjadi faktor penting untuk dipertimbangkan.

G. Sistematik Penulisan Skripsi

Penulisan skripsi ini disusun secara sistematis agar memudahkan pembaca dalam memahami alur pemikiran dan proses penelitian yang dilakukan. Skripsi ini terdiri dari lima bab utama. Bab I Pendahuluan berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup dan batasan masalah, serta sistematika penulisan. Bab II Tinjauan Pustaka memuat teori-teori yang relevan, hasil penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran dan hipotesis. Bab III Metode Penelitian menjelaskan jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta metode analisis yang digunakan. Bab IV Hasil dan Pembahasan menyajikan hasil penelitian yang diperoleh dan analisis terhadap data tersebut. Terakhir, Bab V Penutup berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran yang dapat diberikan berdasarkan temuan yang ada. Sistematika ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang utuh dan logis terhadap topik yang dibahas.