

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan elemen krusial dalam organisasi karena SDM adalah aset utama yang menentukan kelancaran proses bisnis dan inovasi. Tujuannya adalah mengelola tenaga kerja secara optimal agar dapat berkontribusi sesuai kapasitasnya. Di era globalisasi yang kompetitif, pengelolaan SDM dituntut tidak hanya menjaga produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berkelanjutan.

Dalam pengelolaan tersebut seringkali terjadi persoalan, salah satunya yaitu *turnover*, ialah pergerakan tenaga kerja yang mengundurkan diri dari perusahaan baik secara sukarela (*voluntary*) maupun tidak (*involuntary*) Abelson (dalam Harvida & Chandra, 2020). *Turnover* merupakan bentuk nyata dari adanya niat untuk keluar. Menurut Robbins & Couter (dalam Iskandar & Rahadi, 2021) tingkat *turnover* yang tinggi dapat memberikan dampak dan menjadi indikasi adanya suatu kondisi tertentu yang terjadi dalam perusahaan, *turnover intention* bisa memberikan dampak pada meningkatnya biaya untuk rekrutmen karyawan, seleksi, dan pelatihan serta mengganggu proses bisnis perusahaan.

Penelitian ini berfokus pada *voluntary turnover*, yakni keputusan karyawan secara sadar untuk mengakhiri pekerjaan dan mencari peluang baru. Situasi ini menggambarkan probabilitas seorang karyawan untuk berhenti bekerja di perusahaan, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti work-life balance,

lingkungan kerja, beban kerja, serta pandangan tentang peluang kerja lain di masa depan. Mobley et al (dalam Salsabila, 2024).

Fenomena *turnover intention* berdampak buruk pada efektivitas perusahaan, seperti ketidakstabilan tenaga kerja, meningkatnya biaya akibat kehilangan karyawan kompeten, serta kebutuhan pelatihan bagi karyawan baru. Firdaus dalam Wateknya (2023) menegaskan bahwa rendahnya kepuasan kerja dan kurangnya komitmen organisasi menjadi pemicu utama, yang berimbas pada tingginya biaya operasional dan menurunnya kinerja perusahaan.

Menurut Badan Pusat Statistik pada tahun 2024 jumlah penduduk di Indonesia mencapai 281.60 juta jiwa dengan didominasi oleh generasi Z. BPS mengindikasikan bahwa sebagian besar penduduk Indonesia berada dalam kelompok usia produktif mencakup rentang usia 15 sampai dengan 64 tahun. Hal ini mengindikasikan adanya potensi besar bagi Indonesia untuk memanfaatkan tenaga kerja yang aktif dan produktif dalam mendukung pertumbuhan ekonomi.

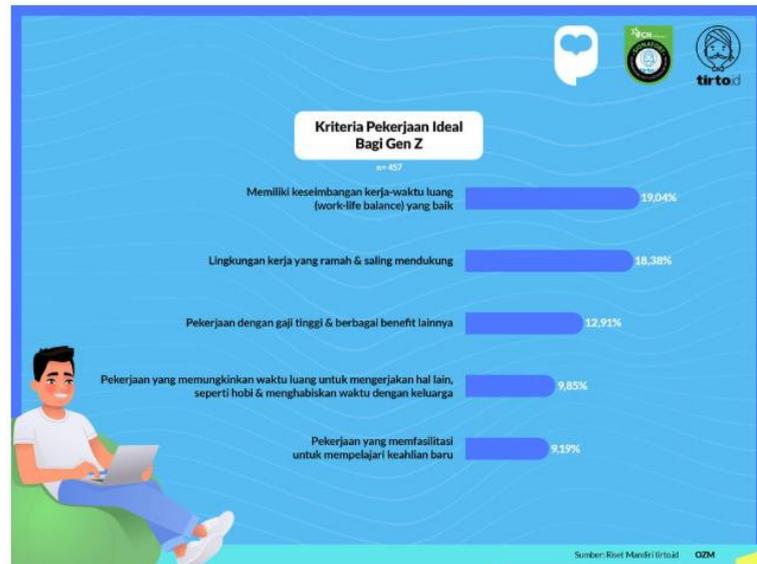
Generasi Z atau lebih dikenal dengan Gen Z ialah yang lahir pada rentang tahun 1997-2012. Generasi Z (1997–2012) kini mendominasi pasar kerja dengan karakteristik unik, tumbuh di era digital, akrab dengan media sosial, dan terbiasa dengan akses cepat informasi. Namun, mereka kerap mendapat stigma negatif, seperti dianggap kurang beretos kerja karena lebih mengutamakan keseimbangan hidup dan kesehatan mental dibanding dedikasi penuh pada pekerjaan. Gen Z kerap distigma terlalu ambisius, instan, dan kurang menghargai proses karena terbiasa dengan kemudahan teknologi. Mereka juga dianggap lebih mementingkan

kesehatan mental dan keseimbangan hidup sehingga dinilai kurang profesional, meski pandangan ini seringkali merupakan generalisasi yang tidak sepenuhnya benar.

Menurut penelitian Kusumawati et al. (2021) yang berjudul “*Keterikatan Kerja dan Tingkat Turnover Intention pada Karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z*”, ditemukan bahwa tingkat *turnover intention* pada generasi Z, tingkatnya lebih besar dibandingkan dengan generasi milenial. Hasil serupa disebutkan oleh situs rekrutmen integrityindonesia.com (2019), yang menyatakan bahwa generasi Z memiliki kecenderungan tinggi untuk berganti pekerjaan dalam waktu cepat, yakni antara 1 hingga 3 bulan, dengan persentase mencapai 31,82%, lebih tinggi dibandingkan dengan generasi X dan generasi milenial.

Tingginya *turnover intention* dapat dipengaruhi oleh *work-life balance*. Konsep ini menekankan kemampuan individu menyeimbangkan tanggung jawab kerja dengan kehidupan pribadi, seperti keluarga, hobi, dan aktivitas sosial (Fischer dalam Yuliani & Abdi, 2023). Ketidakseimbangan dapat menimbulkan stres, kelelahan, serta ketidakpuasan kerja yang akhirnya memicu niat keluar dari organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Tirta.id pada tahun 2022 terhadap 1.500 responden dari kalangan Generasi Z dan Milenial, *work-life balance* tercatat salah satu di antara kriteria utama yang dianggap paling penting dalam menentukan pekerjaan ideal oleh Generasi Z seperti pada gambar berikut ini:



Sumber: Tirto.id (2022)

Gambar 1.1
Kriteria Pekerjaan Ideal bagi Generasi Z

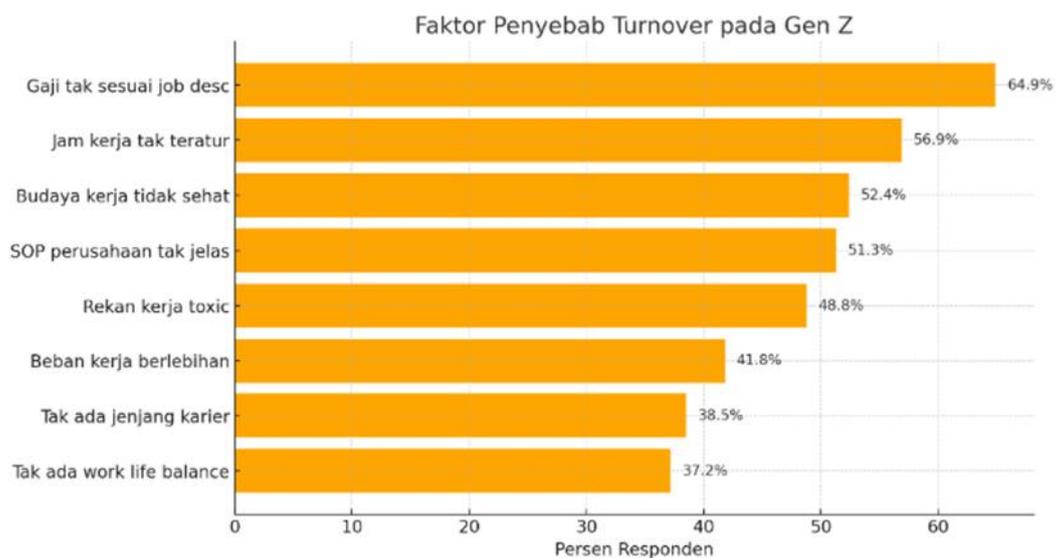
Mayoritas Generasi Z, dengan persentase sebesar 19,04%, menjadikan *work-life balance* sebagai prioritas utama dalam menentukan pekerjaan ideal. Mereka cenderung memilih pekerjaan yang menawarkan keseimbangan antara waktu kerja dan waktu luang, sehingga dapat mendukung kehidupan pribadi yang lebih seimbang. Hal ini mengindikasikan bahwa Generasi Z bukan sekadar berfokus pada pencapaian karier, akan tetapi juga pada taraf kehidupan yang lebih sejahtera di luar lingkungan kerja.

Lingkungan kerja berperan penting terhadap *turnover intention* dan terbagi menjadi fisik maupun nonfisik. Lingkungan kerja fisik mencakup kondisi nyata seperti pencahayaan, suhu, dan fasilitas (Sedarmayanti, 2019), sedangkan nonfisik berkaitan dengan hubungan antarindividu serta dipengaruhi faktor eksternal seperti norma dan tuntutan masyarakat. Lingkungan kerja yang kondusif dapat

meningkatkan semangat dan produktivitas, sementara lingkungan yang tidak mendukung berisiko menurunkan kepuasan dan mendorong niat keluar dari organisasi.

Berdasarkan Gambar 1.1, lingkungan kerja menempati urutan kedua setelah *work-life balance* dalam menentukan pekerjaan ideal bagi Generasi Z. Sebanyak 18,38% responden menilai lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman sangat berpengaruh dalam menentukan pilihan pekerjaan, yang menegaskan pentingnya suasana kerja positif bagi produktivitas dan kesejahteraan.

Mendukung pernyataan tersebut, menurut survei yang dilakukan oleh Jejak Pendapat (Jakpat) pada tahun 2023 terhadap 832 responden dari Generasi Z menunjukkan hasil berikut ini:



Sumber: Surveu JakPat (2022)

Gambar 1.2
Faktor Penyebab *Turnover* Pada Generasi Z

Berdasarkan Gambar 1.2, alasan Generasi Z mengundurkan diri antara lain budaya kerja tidak sehat (52,4%), ketidakjelasan SOP (51,3%), dan lingkungan kerja toxic (48,8%). Hal ini menunjukkan bahwa kondisi fisik maupun hubungan sosial di tempat kerja berperan signifikan terhadap niat karyawan untuk keluar.

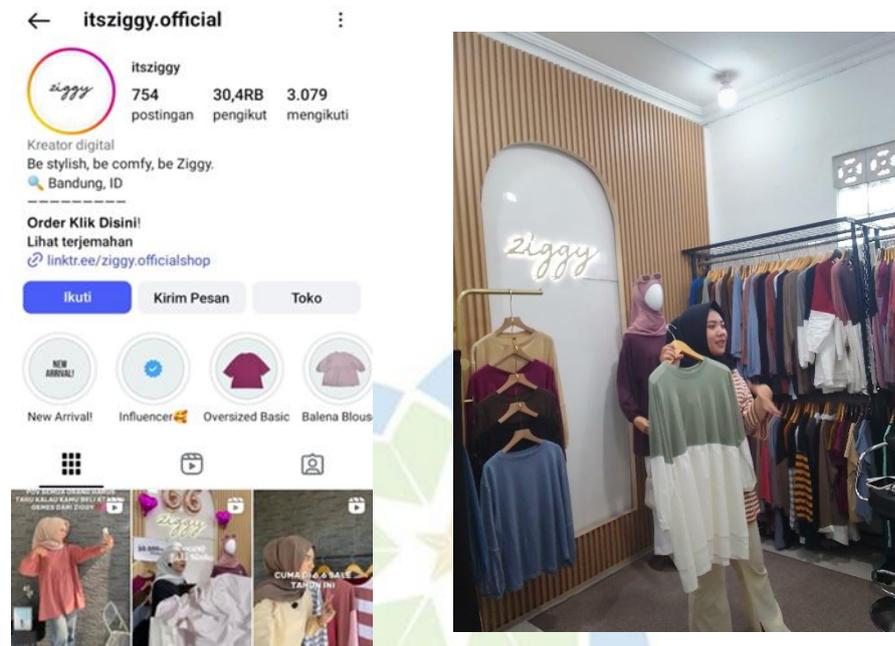
Lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan kepuasan dan produktivitas, sehingga meningkatkan risiko *turnover intention*. Sebaliknya, suasana kerja yang kondusif membantu mempertahankan tenaga kerja dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Faktor lain yang memengaruhi meningkatnya *turnover intention* adalah beban kerja. Beban kerja merupakan sejumlah tugas yang menjadi tanggung jawab individu maupun unit organisasi dalam periode tertentu (Sunarso, 2021).

Ketidakselarasan antara kemampuan karyawan dan beban kerja berdampak negatif, di mana pekerjaan yang terlalu ringan menimbulkan rasa bosan, sedangkan pekerjaan yang terlalu berat menimbulkan kelelahan. Berdasarkan Gambar 1.2, sebanyak 56,9% Generasi Z cenderung keluar jika jam kerja tidak teratur, dan 41,8% karena beban kerja yang berlebihan.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti melakukan kajian lebih lanjut dengan menjadikan Toko *Online Ziggy Official* sebagai objek penelitian. Ziggy berlokasi di Jl. Flamboyan No. 8, Margaasih, Mekar Rahayu, Kabupaten Bandung, bergerak di bidang fashion dengan menghadirkan koleksi pakaian kasual bergaya santai dan modern. Produk utamanya meliputi kaos harian yang nyaman serta atasan wanita berukuran *oversize* yang tetap *stylish*. Dengan desain sederhana namun trendi,

Ziggy menargetkan generasi muda yang mengutamakan kenyamanan sekaligus penampilan menarik.



Gambar 1.3

Akun Media Sosial Ziggy dan Seorang Karyawan Sedang Melakukan Live Penjualan

Meski memiliki portofolio produk yang beragam dan pangsa pasar yang luas, toko *online* ziggy menghadapi tantangan terkait *turnover intention*, niat karyawan untuk berpindah atau meninggalkan pekerjaannya. Faktor permasalahan yang dihadapi diduga mengenai mengenai *work-life balance*, keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, lingkungan kerja, dan beban kerja. Peneliti kemudian melakukan pra-survei sebagai langkah awal dalam mendapatkan informasi. Pra-survei ini diikuti oleh 7 (tujuh) orang karyawan yang mewakili setiap tim.

Berdasarkan hasil pra-survei yang telah dilakukan mengenai *work-life balance*, diketahui bahwa ada 4 dari 7 karyawan yang merasakan fleksibilitas dalam pengajuan cuti karena sistem kerja yang berbasis harian. Dalam sistem ini, karyawan tidak mengalami kesulitan untuk mengambil cuti, bahkan hingga sebulan lamanya, selama alasan yang disampaikan jelas dan tim kerja masih mampu menjalankan tugas-tugas yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan keleluasaan dalam pengaturan waktu kerja dan istirahat.

Namun, terdapat kondisi lain yang dirasakan oleh 6 dari 7 karyawan yang menunjukkan potensi ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Beberapa karyawan menyampaikan bahwa jam kerja sering kali melebihi waktu kerja normal, terutama ketika terjadi lonjakan pesanan dari pelanggan, seperti saat *event* promosi besar atau akhir pekan. Selain itu, pada hari libur nasional atau tanggal merah, meskipun secara aturan tidak ada kewajiban untuk masuk kerja, terdapat harapan tidak tertulis dari manajemen agar karyawan tetap hadir, khususnya pada hari-hari tertentu seperti tanggal kembar atau ketika perusahaan mengadakan kegiatan khusus.

Meskipun tidak masuk pun tidak dikenakan sanksi, tetapi ada anggapan bahwa karyawan yang tidak hadir dianggap kurang loyal oleh pemilik usaha. Hal ini membuat karyawan berada dalam posisi serba salah di satu sisi ingin beristirahat, tapi di sisi lain khawatir penilaian terhadap dirinya menjadi buruk.

Selanjutnya hasil pra-survei terkait lingkungan kerja, diketahui bahwa pada dimensi lingkungan fisik masih terdapat beberapa hal yang dirasakan belum

optimal oleh karyawan. Salah satu contoh nyata yang disampaikan oleh responden adalah belum tersedianya fasilitas tempat ibadah yang khusus, seperti ruang shalat yang layak dan terpisah. Ketiadaan fasilitas ini dinilai cukup mengganggu kenyamanan sebagian karyawan dalam menjalankan ibadah, terutama pada jam kerja. Selain itu pencahayaan, suhu atau temperatur dan sirkulasi udara telah memenuhi standar yang diperlukan. Adapun dalam dimensi lingkungan kerja non-fisik terdapat enam karyawan yang merasa hubungan kerja antara rekan kerja dan atasan secara umum dinilai cukup baik dan kondusif. Hal ini menunjukkan adanya dukungan sosial dan komunikasi yang cukup baik, meski sebagian karyawan masih merasa kurang terlibat.

Lebih lanjut terkait beban kerja, berdasarkan hasil pra-survei mengenai beban kerja diketahui bahwa ada 5 dari 7 karyawan yang merasa terbebani dengan jumlah tugas yang diberikan, terutama ketika terjadi lonjakan pesanan pada momen-momen tertentu seperti promo besar atau *event* musiman. Selain itu, tingginya ekspektasi dari pelanggan dan manajemen terhadap kecepatan dan ketepatan pelayanan juga menambah tekanan dalam bekerja. Tekanan dari *customer service* atau penjualan online juga menjadi beban tersendiri bagi karyawan. Karena *review* pelanggan berpengaruh langsung terhadap reputasi toko, karyawan sering merasa tertekan untuk memenuhi permintaan pelanggan dengan cepat dan sempurna, bahkan dalam kondisi kerja yang kurang ideal. Tuntutan untuk selalu *fast response* dan menjaga kepuasan pelanggan menjadikan pekerjaan yang menuntut interaksi langsung dengan pelanggan sering kali menimbulkan tekanan mental.

Selanjutnya untuk *turnover intention*, berdasarkan hasil pra-survei diketahui bahwa 6 dari 7 karyawan mempunyai kecenderungan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini terjadi karena sejumlah faktor yang saling berkaitan dan mempengaruhi kenyamanan serta kepuasan kerja karyawan. Diketahui bahwa ada karyawan yang ingin mencari pekerjaan lain dengan jadwal yang lebih fleksibel karena merasa sulit membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Selain itu, terdapat keluhan bahwa imbalan finansial yang diterima dirasa tidak sepadan dengan tingkat beban kerja yang ditanggung. Karyawan merasa harus menyelesaikan berbagai tugas dalam waktu yang terbatas, sering kali melewati jam kerja normal, namun tidak mendapatkan kompensasi yang setara.

Dalam beberapa penelitian terdahulu terdapat perbedaan hasil mengenai penelitian pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Berdasarkan penelitian yang dikerjakan oleh Yuliya Pratiwi et al. (2022) variabel *work-life balance* mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*, sedangkan menurut Mita Rachmawati et al (2024), *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Sama halnya dengan penelitian *work-life balance* penelitian mengenai lingkungan kerja terhadap *turnover intention* juga memiliki hasil penelitian yang berbeda, seperti penelitian yang dikerjakan oleh Asmi & Shadrina Hasmi (2024) dan Wulandari et al. (2024) lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian yang dikerjakan oleh Utami dan Desy Suryani (2024) dan Asmaradinanda et al. (2024) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Selain itu penelitian beban kerja juga memperoleh hasil yang beragam, menurut penelitian yang dikerjakan oleh Julia Ameliani & Dewi Ika (2023) Beban kerja memiliki pengaruh pada *turnover intention*. Sedangkan menurut Suparman (2023) beban kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh *work-life balance*, lingkungan kerja, dan beban kerja terhadap *turnover intention* menunjukkan hasil yang beragam. Perbedaan temuan ini menegaskan perlunya penelitian lanjutan untuk memahami interaksi ketiga variabel tersebut terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, peneliti semakin tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* (Studi pada Karyawan Generasi Z di Toko *Online Ziggy Official Bandung*)”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan analisis latar belakang yang diperoleh peneliti dan informasi yang dihimpun dari survei lapangan di Toko *Online Ziggy Official Bandung*, sejumlah permasalahan telah diidentifikasi oleh peneliti sebagai berikut:

1. Perusahaan memberikan fleksibilitas dalam pengajuan cuti, tetapi jam kerja karyawan kerap melebihi ketentuan normal, dan terdapat ekspektasi tidak tertulis untuk bekerja pada hari libur, sehingga menimbulkan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
2. Kondisi fisik seperti pencahayaan, suhu, dan sirkulasi udara sudah memadai, namun fasilitas ibadah belum tersedia. Dalam lingkungan kerja

non-fisik, hubungan antara karyawan dan atasan secara umum berada dalam kondisi yang harmonis.

3. Beban kerja meningkat pada periode lonjakan pesanan, disertai tekanan dari pelanggan dan manajemen yang menuntut kecepatan serta ketepatan pelayanan.
4. Adanya kesenjangan hasil dari penelitian terdahulu mengenai variabel yang diteliti.

C. Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada bidang manajemen sumber daya manusia dengan fokus pada empat variabel, *work-life balance*, lingkungan kerja, beban kerja, dan *turnover intention*. Faktor lain seperti komitmen organisasi dan stres kerja tidak dibahas, dengan objek penelitian hanya pada karyawan Generasi Z di Toko *Online Ziggy Official Bandung*.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan angket sebagai teknik pengumpulan data. Hasilnya hanya merepresentasikan kondisi pada periode tertentu, sehingga tidak bersifat jangka panjang. Pembatasan ini bertujuan agar penelitian tetap fokus pada tujuan yang dirumuskan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang terdapat pada latar belakang masalah, maka rumusan masalah tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh secara parsial terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z di Toko *Online Ziggy Official* Bandung?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z di Toko *Online Ziggy Official* Bandung?
3. Apakah Beban Kerja berpengaruh secara parsial terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z di Toko *Online Ziggy Official* Bandung?
4. Seberapa besar *Work-life balance*, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja berpengaruh secara simultan terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z di Toko *Online Ziggy Official* Bandung?

E. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan sajian perumusan masalah diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis secara parsial pengaruh antara *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z di Toko *Online Ziggy Official* Bandung.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis secara parsial pengaruh antara Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z di Toko *Online Ziggy Official* Bandung.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis secara parsial pengaruh antara Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z di Toko *Online Ziggy Official* Bandung.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis secara simultan seberapa besarnya pengaruh *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z di Toko *Online Ziggy Official* Bandung.

F. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, maka hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan mampu berkontribusi secara berarti terhadap perkembangan pengetahuan dalam ranah keilmuan yang diteliti.

- a. Bagi lembaga pendidikan dan khalayak umum, penelitian ini dapat berkontribusi pada peningkatan literatur serta sumber rujukan dalam pengembangan ilmu pengetahuan terkait manajemen sumber daya manusia, terutama pada fokus *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan *Turnover Intention*.
- b. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat meluaskan pemahaman terhadap fenomena yang telah dikaji dan memperkaya literatur akademis dengan menghadirkan perspektif baru terkait penyelesaian masalah teoritis.

- c. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi referensi dan bahan perbandingan untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut, baik dengan variabel, metode, maupun objek penelitian yang berbeda.

2. Manfaat Praktis

Merujuk pada manfaat yang dapat diterapkan dalam konteks kehidupan sehari-hari.

- a. Bagi Peneliti, penelitian ini disusun sebagai bagian dari tugas akhir skripsi yang merupakan ketetapan utama untuk meraih gelar sarjana ekonomi di bidang manajemen di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. Penelitian ini juga berfungsi sebagai implementasi dari pengetahuan semasa kuliah serta sebagai referensi untuk membandingkan teori dengan realitas praktik terkait *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan *Turnover Intention* di dunia kerja.
- b. Bagi Instansi, penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai instrument evaluasi dan bahan pertimbangan yang diperlukan dan dapat mengembangkan kebijakan untuk membantu meningkatkan *Work-Life Balance* bagi karyawan guna menekan laju *Turnover Intention*, serta lebih memperhatikan aspek Lingkungan Kerja dan Beban Kerja pada karyawan perusahaan.
- c. Bagi Karyawan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang pentingnya menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta mendorong karyawan untuk lebih aktif berkomunikasi dengan

No	Kegiatan	2024		2025								
		Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	
8.	Bimbingan Skripsi											
9.	Sidang Skripsi											

Sumber: Data diolah Peneliti

H. Sistematika Penulisan

Skripsi ini disusun secara sistematis ke dalam lima bab yang saling berkaitan untuk memastikan pembahasan tersaji secara runtut dan mudah dipahami.

Bab I Pendahuluan memuat latar belakang, mengidentifikasi masalah dan batasan masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, jadwal penelitian, serta sistematika penulisan. Bab ini menguraikan alasan pelaksanaan penelitian, urgensi topik yang diangkat, dan arah pencapaian yang diharapkan.

Bab II Tinjauan Pustaka berisi landasan teori terkait variabel penelitian, yaitu *work-life balance*, lingkungan kerja, beban kerja dan *turnover intention*. Selain itu, bab ini memaparkan temuan hasil riset terdahulu yang terkait, kerangka pemikiran, serta hipotesis yang akan diuji.

Bab III Metode Penelitian menjelaskan pendekatan dan metode yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah, meliputi jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, teknik pengumpulan data serta teknik analisis data..

Bab IV Hasil dan Pembahasan memaparkan hasil penelitian yang diperoleh melalui pengolahan dan analisis data. Bab ini juga berisi interpretasi hasil analisis statistik yang dikaitkan dengan teori pada bab sebelumnya serta temuan penelitian terdahulu.

Bab V Penutup berisi Kesimpulan sebagai jawaban dari rumusan masalah, memberikan saran berdasarkan hasil temuan dan menjelaskan keterbatasan penelitian.

