

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Abad ke-21 yang ditandai dengan akselerasi globalisasi telah membawa transformasi mendasar dalam berbagai aspek kehidupan, khususnya dalam lanskap bisnis dan industri. Globalisasi ini menciptakan kompleksitas baru dalam persaingan antar perusahaan, di mana setiap organisasi dihadapkan pada tuntutan untuk mencapai target-target strategis yang semakin menantang. Kondisi kompetitif yang intensif ini menuntut setiap perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan kemampuan adaptasi yang superior agar dapat mempertahankan eksistensinya dalam pasar yang dinamis. Dalam konteks ini, sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen krusial yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan persaingan global yang semakin ketat (Darmeinis & Basriani, 2022).

Pulau Jawa sebagai pusat perekonomian nasional memiliki konsentrasi perusahaan yang sangat tinggi dibandingkan wilayah lain di Indonesia (Gosen & Susanti, 2019). Hal ini didukung oleh infrastruktur yang lebih memadai, akses pasar yang luas, kualitas pendidikan yang relatif tinggi, serta perkembangan teknologi dan industri yang lebih pesat (Nugroho & Wahyuni, 2019). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, pada triwulan I-2026, kelompok provinsi di Pulau Jawa mendominasi struktur perekonomian Indonesia secara spasial, dengan kontribusi mencapai 57,24 persen yang menjadikan Pulau Jawa menjadi wilayah dengan kontribusi terbesar terhadap perekonomian nasional dan menjadi pusat aktivitas

industri, perdagangan, jasa, serta perusahaan berbasis teknologi dengan tingkat aktivitas kerja yang tinggi dan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks (BPS, 2026). Tingginya persaingan antar perusahaan juga mendorong organisasi untuk menetapkan target kerja yang tinggi kepada karyawan demi mencapai produktivitas dan efisiensi kerja secara optimal (Imanuel & Sandiasih, 2024).

Selain itu, perkembangan teknologi digital dan tingginya penggunaan internet di Indonesia turut memengaruhi pola kerja perusahaan modern (Aprilio, 2024). Data dari Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) menunjukkan bahwa Indonesia memiliki lebih dari 215 juta pengguna internet pada periode 2022–2023, dengan Pulau Jawa sebagai wilayah dengan pengguna terbanyak (Imanuel & Sandiasih, 2024). Kondisi ini menyebabkan perusahaan semakin mengandalkan teknologi dalam operasional kerja, komunikasi, dan pengelolaan bisnis (Kirana, 2025). Di satu sisi, perkembangan tersebut memberikan kemudahan dan efisiensi dalam bekerja, namun di sisi lain juga meningkatkan tuntutan pekerjaan, tekanan target, serta ekspektasi perusahaan terhadap performa karyawan yang lebih tinggi (Winasis & Riyanto, 2020). Lingkungan kerja yang kompetitif dan dinamis ini berpotensi memunculkan tekanan psikologis bagi karyawan apabila tidak diimbangi dengan pengelolaan kerja yang baik (Lingga & Pasaribu, 2025).

Namun, di balik daya tarik dan pertumbuhannya yang menjanjikan, perusahaan juga menghadapi tantangan besar, terutama dalam hal ketidakpastian kerja dan tekanan tinggi di lingkungan yang dinamis (Shaddiq, 2025). Banyak perusahaan yang beroperasi dalam kondisi pasar belum stabil, dengan model bisnis dan segmentasi yang masih dalam tahap validasi (Zahra et al., 2025).

Ketidakpastian ini dapat menciptakan tekanan psikologis bagi para karyawan, khususnya dari kalangan generasi muda seperti Generasi Z, yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Lutfiyani & Hutahaeen, 2024).

Generasi Z merupakan kelompok demografi yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, sebagaimana didefinisikan oleh Pew Research Center dan juga diadopsi oleh Badan Pusat Statistik (BPS) dalam Sensus Penduduk 2020. Pada tahun 2025, usia Gen Z berada dalam kisaran 13 hingga 28 tahun. Namun, dalam konteks penelitian mengenai perilaku kerja, perhatian difokuskan pada individu berusia 20–28 tahun, yaitu mereka yang telah memasuki dunia kerja dan memiliki pengalaman profesional minimal satu tahun. Usia ini menjadi indikator penting dalam menilai pola pikir, loyalitas, dan dinamika hubungan kerja, khususnya dalam perusahaan.

Sebagai generasi yang tumbuh di tengah kemajuan teknologi, Gen Z dikenal adaptif terhadap perubahan digital, mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta menghargai fleksibilitas dalam bekerja. Di sisi lain, mereka juga dikenal lebih berani menyampaikan ketidakpuasan, dan tidak ragu untuk berpindah kerja bila lingkungan kerja tidak sesuai dengan nilai atau ekspektasi pribadi. Hal inilah yang mendorong meningkatnya *turnover intention* di kalangan karyawan Gen Z, terutama di perusahaan yang memiliki ritme kerja cepat dan tuntutan tinggi terhadap produktivitas. Dengan demikian, pemahaman terhadap karakteristik Gen Z sebagai subjek penelitian menjadi penting untuk

mengidentifikasi faktor-faktor penyebab turnover intention di lingkungan kerja perusahaan.

Fenomena *turnover intention* di kalangan karyawan Gen Z menjadi perhatian utama di era modern, khususnya pada perusahaan yang menuntut kerja fleksibel namun tetap intensif. Gen Z yang lahir pada rentang 1997–2012 dikenal sebagai generasi yang dinamis, menghargai fleksibilitas, mudah merasa bosan, serta memiliki keinginan kuat untuk mencari pekerjaan yang sesuai dengan minat dan nilai-nilai personal (Wibowo et al., 2024). Berbagai survei menunjukkan bahwa Gen Z memiliki kecenderungan untuk berpindah pekerjaan dalam waktu relatif singkat. Deloitte Millennial Survey (2018), misalnya, mencatat bahwa 61% responden Gen Z berencana untuk pindah kerja dalam waktu kurang dari dua tahun, bahkan dalam situasi sulit sekalipun seperti masa pandemi (dalam Wibowo et al., 2024).

Di lingkungan perusahaan yang sangat dinamis dan kompetitif, Gen Z dituntut untuk terus berinovasi, beradaptasi cepat, dan produktif dalam tekanan. Sayangnya, beban kerja yang berlebihan serta kurangnya dukungan terhadap keseimbangan hidup karyawan sering kali membuat mereka merasa jenuh dan stres. Kondisi ini pada akhirnya memperbesar potensi turnover intention (Alfara & Saputra, 2024). Oleh karena itu, organisasi perlu memahami psikologi kerja Gen Z dengan menghadirkan model kepemimpinan yang suportif, menciptakan budaya kerja yang sehat, serta menyediakan ruang untuk pengembangan karier. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan keterikatan kerja serta mengurangi

kecenderungan *turnover intention* di kalangan generasi muda (Wibowo et al., 2024).

Windayanti (2024) dalam penelitiannya mengidentifikasi bahwa keinginan generasi Z untuk berpindah kerja semakin meningkat, yang sering terjadi karena beban kerja yang terlalu berat atau kurangnya kepuasan terhadap lingkungan kerja. Dibandingkan dengan generasi sebelumnya, generasi Z memiliki preferensi yang berbeda secara fundamental, di mana mereka lebih mengutamakan tempat kerja yang fleksibel, keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, serta dukungan untuk perkembangan karir mereka. Kecenderungan generasi Z untuk sering berpindah kerja diduga kuat dipengaruhi oleh faktor-faktor ini. Tjandra dan Erdiyansyah (2024) memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa *turnover intention* menjadi perhatian utama, terutama karena generasi Z cenderung sering mengganti pekerjaan. Survei Job Planet tahun 2017 menunjukkan bahwa komitmen kerja generasi Z tergolong rendah, di mana sekitar 57,3% responden generasi Z berpindah kerja setelah satu tahun. Faktor stress kerja berpengaruh besar pada keinginan mereka untuk pindah, di mana semakin tinggi stress kerja, semakin besar kemungkinan untuk beralih pekerjaan.

Mobley (1982) menyebutkan *turnover intention*, sebagai konsep teoritis dapat dipahami sebagai dorongan atau keinginan dari seorang karyawan untuk secara sukarela meninggalkan pekerjaannya saat ini dan berpindah ke tempat kerja lain yang menurutnya lebih sesuai dengan harapan atau kebutuhannya. Handoko (2019) menjelaskan bahwa intensi dapat diartikan sebagai dorongan atau keinginan yang muncul dari dalam diri karyawan untuk melakukan suatu tindakan tertentu,

sementara *turnover* merujuk pada kondisi ketika seorang karyawan memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya. Dengan demikian, *turnover intention* merupakan kecenderungan seorang individu untuk keluar dari organisasi tempatnya bekerja dalam periode waktu tertentu. Yücel (2021) memperluas pemahaman ini dengan menyatakan bahwa *turnover* dapat diartikan sebagai keputusan seorang karyawan untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya dan berpindah ke tempat kerja lain secara sukarela, sementara *turnover intention* merujuk pada keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja berdasarkan pilihannya sendiri. *Turnover intention* biasanya muncul sebagai hasil akhir dari berbagai tindakan yang dilandasi oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Dalam kerangka teoritis yang dikembangkan oleh Mobley (1982), terdapat tiga aspek fundamental *turnover intention* yang perlu dipahami secara komprehensif. Pertama, "*Thinking of Quitting*", yaitu tahap di mana karyawan mulai berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya dan membandingkan kondisi di tempat kerjanya dengan perusahaan lain. Kedua, "*Intention to Search*", di mana karyawan mulai mencari informasi tentang pekerjaan lain, baik melalui media maupun bertanya kepada orang lain di luar perusahaan. Ketiga, "*Intention to Quit*", yaitu saat karyawan menunjukkan niat untuk keluar dengan merencanakan pengunduran diri dan yakin untuk berhenti bekerja. Ketiga aspek ini membentuk proses bertahap yang menggambarkan evolusi pemikiran karyawan dari ketidakpuasan awal hingga keputusan konkret untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Vabian dan Amalia (2022) di PT. Satra Kiang Ristu, hasil pra-survei menunjukkan bahwa *turnover intention* di bagian manajerial mengalami fluktuasi dan cenderung tinggi. Sebanyak 73,3% karyawan atau lebih dari setengahnya, menyatakan bahwa *turnover intention* mereka tergolong tinggi, dengan nilai rata-rata responden mencapai 3,42%. Dengan demikian hal ini menunjukkan bahwa ketegangan yang dirasakan karyawan mempengaruhi kemampuan mereka untuk berinteraksi secara positif di lingkungan kerja.

Berdasarkan observasi dan wawancara awal yang dilakukan pada tanggal 3 Mei 2025 terhadap sepuluh karyawan Generasi Z di sebuah café di Yogyakarta, ditemukan bahwa sebagian besar karyawan menunjukkan tanda-tanda ketidakpuasan terhadap kondisi kerja. Ketidakpuasan tersebut terutama berkaitan dengan beban kerja yang tinggi, kompensasi yang dianggap tidak sepadan, serta minimnya peluang pengembangan dan jenjang karier. Selama proses wawancara, beberapa karyawan tampak gelisah ketika membahas masa depan mereka di perusahaan, sementara sebagian lainnya secara terbuka menunjukkan ketertarikan terhadap peluang kerja di tempat lain. Temuan tersebut diperkuat melalui hasil wawancara yang dilakukan peneliti menggunakan aspek *turnover intention* berdasarkan teori Mobley (1982). Berdasarkan hasil wawancara awal terhadap 10 karyawan Generasi Z, diketahui bahwa seluruh responden menunjukkan kecenderungan *turnover intention* dalam tingkatan yang berbeda-beda. Sebanyak 2 dari 10 karyawan berada pada tahap berpikir untuk keluar (*thinking of quitting*), yaitu tahap ketika individu mulai mempertimbangkan kemungkinan untuk

meninggalkan pekerjaannya. Karyawan pada tahap ini mengungkapkan bahwa beban kerja yang diterima dirasa tidak sebanding dengan gaji yang diperoleh. Meskipun demikian, mereka masih memilih bertahan karena merasa lingkungan kerja cukup nyaman serta memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja.

Selanjutnya, sebanyak 3 dari 10 karyawan berada pada tahap niat untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search*). Pada tahap ini, karyawan mulai secara aktif maupun pasif mencari alternatif pekerjaan lain melalui media sosial dan platform pencarian kerja digital seperti LinkedIn dan JobStreet. Mereka mengaku telah memperbarui curriculum vitae (CV), mencari informasi lowongan pekerjaan, hingga mengirimkan lamaran kerja ke beberapa perusahaan. Motivasi utama yang mendorong mereka mencari pekerjaan lain adalah keinginan memperoleh gaji yang lebih tinggi, sistem kerja yang lebih fleksibel, serta peluang pengembangan karier yang lebih jelas dan menjanjikan.

Sementara itu, sebanyak 5 dari 10 karyawan lainnya telah berada pada tahap niat untuk keluar (*intention to quit*). Pada tahap ini, karyawan secara terbuka menyatakan keinginan untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya dalam waktu dekat. Alasan yang melatarbelakangi keputusan tersebut meliputi ketidakpuasan terhadap sistem manajemen perusahaan, beban kerja yang dianggap berlebihan, tekanan kerja yang tinggi, serta kurangnya kejelasan jenjang karier di tempat kerja. Beberapa responden bahkan mengungkapkan bahwa mereka telah mengikuti proses rekrutmen di perusahaan lain sebagai bentuk persiapan untuk berpindah pekerjaan. sebanyak 5 dari 10 karyawan lainnya telah berada pada tahap niat untuk keluar

(*intention to quit*). Pada tahap ini, karyawan secara terbuka menyatakan keinginan untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya dalam waktu dekat. Alasan yang melatarbelakangi keputusan tersebut meliputi ketidakpuasan terhadap sistem manajemen perusahaan, beban kerja yang dianggap berlebihan, tekanan kerja yang tinggi, serta kurangnya kejelasan jenjang karier di tempat kerja. Beberapa responden bahkan mengungkapkan bahwa mereka telah mengikuti proses rekrutmen di perusahaan lain sebagai bentuk persiapan untuk berpindah pekerjaan.

Menurut (Dewi dkk., 2019) di penelitiannya berpendapat pihak Perusahaan memperhatikan pengelolaan stress karyawan untuk mengurangi Turnover Intention. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyesuaikan antara beban kerja dan waktu yang diberikan untuk menyelesaikannya. Selain itu, memberikan variasi dalam tugas pekerjaan juga penting karena jika karyawan terus menerus diberi pekerjaan yang monoton, mereka bisa merasa bosan dan kehilangan semangat. Pemberian penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja baik juga bisa menjadi salah satu cara untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Selain itu, penting juga untuk memastikan bahwa gaji yang diberikan sebanding dengan beban kerja yang diterima, agar karyawan merasa dihargai. Dengan cara-cara ini, stress kerja bisa dikendalikan dan kepuasan kerja tetap terjaga yang pada akhirnya bisa mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kemudian menurut (Nurramadhania dan Idulfilastri, 2023) berdasarkan hasil penelitiannya berpendapat bahwa perusahaan perlu membuat strategi untuk menghindari keinginan-keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Strategi tersebut bisa berupa penataan lingkungan kerja

yang optimal, melakukan pembinaan dan kebersamaan sesama karyawan, ataupun melakukan evaluasi rutin untuk memahami kebutuhan dan harapan yang diinginkan oleh karyawan.

Dampak *turnover intention* yang tinggi terhadap organisasi sangat signifikan dan multidimensional. Menurut Saerang et al. (2019), *turnover intention* dapat dipahami sebagai gambaran bagaimana karyawan menilai hubungan mereka dengan perusahaan, meskipun hal ini tidak selalu berarti mereka akan benar-benar meninggalkan perusahaan. Namun, tingkat *turnover intention* yang tinggi dapat berdampak buruk, seperti penurunan produktivitas, berkurangnya motivasi kerja, rendahnya disiplin, kurangnya semangat, dan bahkan meningkatkan risiko terjadinya kecelakaan kerja (Armina & Etikariena, 2022). Kemudian (Rinaldi dan Ramli, 2023) dalam penelitiannya mengidentifikasi bahwa tingkat turnover intention yang tinggi dapat berdampak terhadap perusahaan, salah satunya adalah keluarnya karyawan senior yang kemudian digantikan oleh karyawan baru. Kondisi ini tentu menjadi tantangan karena karyawan baru belum sepenuhnya memahami alur kerja dan proses bisnis yang ada di perusahaan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi tingkat produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Shao dkk. (2022) terdapat tiga faktor utama yang memengaruhi *turnover intention* pada karyawan yaitu stress kerja, efikasi diri, dan kontrak psikologis. Stress kerja biasanya muncul ketika ada ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kondisi atau kemampuan individu dalam menyelesaikannya. Saat tekanan ini tidak bisa dikelola dengan baik, karyawan cenderung merasa kewalahan dan hal ini dapat memicu munculnya keinginan untuk

keluar dari pekerjaan. Selain itu, efikasi diri juga berperan penting. Karyawan yang punya keyakinan terhadap kemampuan dirinya sendiri cenderung lebih mampu bertahan dalam situasi kerja yang menekan. Sebaliknya, kalau tingkat efikasi dirinya rendah, mereka jadi mudah ragu, tidak fokus, dan lebih rentan terhadap stress, yang ujungnya bisa memicu niat untuk keluar. Sementara itu, kontrak psikologis mengacu pada harapan-harapan tidak tertulis antara karyawan dan perusahaan. Ketika harapan ini tidak terpenuhi, misalnya janji yang tidak ditepati atau perlakuan yang dianggap tidak adil, karyawan bisa merasa kecewa atau dikhianati. Perasaan seperti ini lama-lama bisa mengikis komitmen terhadap organisasi dan mendorong mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Robbins & Judge (2017) mendefinisikan stress kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi fisik seseorang akibat adanya tekanan dari lingkungan kerja. (Vanchapo, 2020) memperluas definisi ini dengan menyatakan bahwa stress kerja dapat diartikan sebagai kondisi emosional yang dialami oleh karyawan ketika terdapat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dengan kemampuan individu dalam menghadapi tekanan tersebut. Sedangkan (Asih et al., 2018) mengungkapkan bahwa stress kerja merupakan suatu keadaan yang muncul dari interaksi antara individu dengan pekerjaannya, yang ditandai dengan adanya ketegangan yang dapat menyebabkan ketidakseimbangan baik secara fisik maupun psikis, yang berpengaruh terhadap emosi, cara berpikir, serta keadaan mental seorang karyawan.

Robbins dan Judge (2017) mengidentifikasi tiga aspek fundamental stress kerja yang perlu dipahami secara komprehensif: aspek fisiologis, psikologis, dan

perilaku. Aspek fisiologis meliputi gejala-gejala fisik seperti sakit kepala, gangguan tidur, dan kelelahan kronis. Aspek psikologis mencakup kecemasan, depresi, dan penurunan konsentrasi. Sedangkan aspek perilaku meliputi perubahan dalam produktivitas, peningkatan absensi, dan kecenderungan untuk menarik diri dari aktivitas kerja. Ketiga aspek ini saling berinteraksi dan dapat memperkuat dampak negatif stress kerja terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Nasution (2017) mengungkap bahwa semakin tinggi tingkat stress kerja yang dirasakan karyawan maka prestasi kerja mereka akan menurun dan pekerjaan pun akan terganggu. Stress yang berat dapat membuat karyawan kesulitan mengontrol diri, sulit mengambil keputusan, dan berperilaku tidak teratur. Dalam kasus yang parah, stress ini dapat menyebabkan karyawan jatuh sakit atau tidak sanggup bekerja lagi, yang akhirnya mendorong mereka untuk keluar dari pekerjaan. Handani dan Andani (2019) menambahkan bahwa stress kerja dapat terjadi ketika karyawan merasa tidak mampu memenuhi tuntutan pekerjaan, kurang jelas tentang tugas yang menjadi tanggung jawabnya, merasa kekurangan waktu untuk menyelesaikan tugas, kurangnya fasilitas pendukung, atau adanya tugas yang bertentangan satu sama lain. Penelitian terkini menunjukkan bahwa stress kerja dapat mempengaruhi turnover intention hingga 41,1%, yang menunjukkan kontribusi signifikan variabel ini dalam menjelaskan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Yuliantoro (2022) dalam penelitiannya membuktikan bahwa stress kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan, yang berarti semakin tinggi stress kerja menandakan tingkat *turnover intention* karyawan di organisasi

tersebut juga semakin tinggi. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa *work stress has a positive effect on turnover intention*, yang menegaskan hubungan positif antara stress kerja dan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan pemaparan yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada pengaruh antara stress kerja dengan turnover intention pada generasi Z perusahaan di Pulau Jawa?

B. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh stress kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z perusahaan di Pulau Jawa.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya terkait hubungan antara stress kerja dengan *turnover intention* pada generasi Z. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan dalam kajian-kajian ilmiah terkait *turnover intention*, sehingga dapat memperkaya teori-teori yang ada dalam bidang ini.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini bisa membantu perusahaan atau HRD memahami faktor-faktor yang mendorong *turnover* pada generasi Z, terutama

terkait stress kerja. Dengan informasi ini, perusahaan dapat merancang strategi untuk mengurangi tingkat stress kerja dan meningkatkan kepuasan karyawan sehingga dapat menurunkan *turnover intention*.