

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Generasi Z merupakan generasi yang mulai mendominasi angkatan kerja dan menjadi salah satu tenaga kerja utama di berbagai organisasi maupun perusahaan di Indonesia (Wibowo et al., 2024). Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), Generasi Z adalah individu yang lahir pada tahun 1997–2012 dan merupakan kelompok demografis terbesar di Indonesia, yaitu sekitar 27,94% dari total populasi atau sekitar 74,93 juta jiwa. Besarnya jumlah Generasi Z menunjukkan bahwa mereka memiliki peran penting dalam keberlangsungan organisasi sehingga perusahaan perlu memahami karakteristik dan kebutuhan generasi ini agar mampu mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Generasi Z dikenal memiliki karakteristik yang adaptif terhadap perkembangan teknologi, menyukai fleksibilitas dalam bekerja, serta memiliki harapan yang tinggi terhadap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Luthfiana, 2024). Luttrell dan McGrath (2021) menjelaskan bahwa Generasi Z merupakan generasi pertama yang tumbuh bersama internet sehingga memiliki pola pikir, cara berkomunikasi, dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Dibandingkan Generasi Milenial yang cenderung mengutamakan stabilitas kerja dan loyalitas terhadap organisasi, Generasi Z lebih mengutamakan lingkungan kerja yang suportif, kesempatan mengembangkan diri, komunikasi

yang terbuka, serta fleksibilitas dalam bekerja (Indriyani Sinurat & Petra Gultom, 2025).

Perbedaan karakteristik tersebut menjadi tantangan bagi perusahaan dalam mempertahankan karyawan Generasi Z. Banyak organisasi masih menerapkan budaya kerja yang konvensional sehingga belum mampu memenuhi harapan Generasi Z terhadap lingkungan kerja yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan mendukung pengembangan karier (Patong Poma Hadun & Hikmah Perkasa, 2025). Penelitian Zamri et al. (2024) juga menunjukkan bahwa masih banyak perusahaan di Indonesia yang belum sepenuhnya mampu memenuhi kebutuhan Generasi Z, terutama dalam aspek komunikasi, fleksibilitas kerja, serta kesempatan pengembangan karier. Kondisi tersebut dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja dan mendorong munculnya keinginan untuk mencari pekerjaan lain.

Kecenderungan Generasi Z untuk berpindah kerja juga didukung oleh berbagai hasil penelitian dan survei. Indriyani Sinurat dan Petra Gultom (2025) menyatakan bahwa Generasi Z lebih mudah memutuskan untuk berpindah pekerjaan ketika lingkungan kerja tidak sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka. Temuan tersebut sejalan dengan survei Deloitte (2022) yang menunjukkan bahwa sebanyak 40% Generasi Z berencana meninggalkan perusahaan dalam kurun waktu satu hingga dua tahun, sedangkan 35% lainnya berencana keluar dalam waktu lima tahun meskipun belum memiliki alternatif pekerjaan lain. Hasil tersebut menunjukkan bahwa turnover intention menjadi salah satu tantangan penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi dalam mengelola tenaga kerja Generasi Z.

Menurut Mobley (1982), mendefinisikan *Turnover intention* adalah saat dimana karyawan memiliki niat untuk berhenti dari pekerjaannya. Menurut Mobley, (1982) *turnover intention* merupakan konstruk multidimensional yang terdiri atas tiga aspek dalam niat untuk keluar yaitu berpikir untuk berhenti (*thinking of quitting*), niat untuk berhenti (*intention to quitting*), dan niat untuk mencari alternatif pekerjaan (*intention to search*).

Pada kenyataannya berbagai temuan empiris masih menunjukkan tingginya *turnover intention* pada karyawan Generasi Z dan kerugian perusahaan. Sementara itu, *Turnover* karyawan masih menjadi permasalahan yang cukup tinggi dalam organisasi, khususnya pada karyawan generasi Z. Hal ini didukung oleh penelitian Auvaizah dan Mujib (2025), yang menunjukkan bahwa tingkat *turnover* pada karyawan Gen Z berada pada kisaran 15%–20% per tahun, yang tergolong tinggi dalam manajemen sumber daya manusia. Selain itu, menurut laporan (Deloitte (2022) dalam Suryaningtyas dan Fauzi (2024) juga menyebutkan bahwa tingkat *turnover* di Indonesia mencapai sekitar 10% per tahun, yang menunjukkan tingginya perpindahan karyawan dalam organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu oleh Gukguk dan Anggraeni (2025), pada *karyawan produksi PT X Batam*, diperoleh gambaran bahwa tingkat *turnover intention* berada pada kategori sedang menuju tinggi.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa sebagian karyawan produksi memiliki kecenderungan berpikir untuk keluar dari pekerjaan, mencari alternatif pekerjaan lain, serta menurunnya keterikatan terhadap organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Farahtilah, Taibe dan Minarni (2024),

diperoleh nilai rata-rata *turnover intention* sebesar 59,87 dengan kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan generasi Z masih memiliki kecenderungan untuk berpikir meninggalkan pekerjaan,.

Kondisi tersebut sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada sepuluh subjek dengan karakteristik karyawan Generasi Z (Usia 18 - 29 Tahun), yang berstatus sebagai karyawan dari berbagai bidang pekerjaan, dan memiliki masa kerja minimal 3 bulan. Wawancara yang dilakukan pada 28 Maret – 15 April 2026 secara daring dengan durasi $\pm$ 20 menit untuk setiap subjek. Pada sesi wawancara ini menggunakan metode wawancara tidak terstruktur. Wawancara dilakukan menggunakan panduan berdasarkan teori Mobley (1982) yang mencakup tiga aspek *turnover intention* yaitu: berpikir untuk berhenti (*thinking of quitting*), niat mencari alternatif pekerjaan (*intention to search*), dan niat untuk berhenti bekerja (*intention to quit*). Tujuan wawancara ini adalah untuk mengetahui apakah tingkat *turnover intention* pada karyawan Generasi Z tergolong tinggi atau rendah, serta untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan Generasi Z dalam penelitian ini mengalami permasalahan pada ketiga aspek *turnover intention* menurut Mobley (1982), yaitu *thinking of quitting* 7 dari 10 subjek, *intention to search* 5 dari 10 subjek, dan *intention to quit*, 4 dari 10 subjek, seperti kurangnya dukungan sosial, beban kerja yang tinggi, minimnya fleksibilitas, serta terbatasnya kesempatan pengembangan diri. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* pada karyawan Generasi Z tergolong

cukup tinggi, yang berdampak pada kondisi psikologis karyawan serta berpotensi merugikan perusahaan.

Lingkungan kerja positif, dukungan sosial yang baik, dan penghargaan dari atasan menunjukkan keinginan rendah untuk keluar dari pekerjaan. Sebaliknya, subjek yang merasakan tekanan kerja tinggi, hubungan sosial tidak harmonis, dan kurangnya perhatian dari perusahaan menunjukkan kecenderungan lebih tinggi untuk berpikir dan mencari pekerjaan lain.

Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan di tempat kerja menjadi faktor penting yang dapat menurunkan niat karyawan generasi Z untuk berpindah kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Farahtilah, Taibe dan Minarni (2024) yang menemukan adanya pengaruh negatif signifikan antara *workplace well-being* dan *turnover intention* pada generasi Z di Makassar, dengan kontribusi pengaruh sebesar 29,9%. Hasil serupa juga diperoleh dari penelitian Al Farabi, Matulessy, dan Rini (2025) yang menyatakan bahwa *psychological well-being* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dengan kontribusi sebesar 70,4%. Selain itu, penelitian Khairunisa dan Muafi (2024) menegaskan bahwa *workplace wellbeing* dapat menurunkan *turnover intention*, namun efeknya dapat melemah bila terdapat perilaku tidak sopan di tempat kerja.

Harapan dari penelitian ini adalah agar karyawan Generasi Z memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga kecenderungan *turnover intention* dapat ditekan. Loyalitas tersebut diharapkan terbentuk ketika karyawan merasakan kualitas kehidupan kerja yang baik, yang tercermin melalui adanya dukungan sosial, lingkungan kerja yang kondusif, sistem penghargaan yang adil, serta

keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Kondisi tersebut tidak hanya membuat karyawan merasa nyaman dan dihargai, tetapi juga mampu memenuhi kebutuhan serta harapan Generasi Z terhadap lingkungan kerja sehingga mereka memiliki alasan untuk tetap bertahan di perusahaan.

Sebaliknya, apabila perusahaan tidak mampu memenuhi harapan tersebut, Generasi Z cenderung memilih mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih mampu memberikan fleksibilitas, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang lebih suportif (Luthfiana, 2024; Indriyani Sinurat & Petra Gultom, 2025). Di sisi lain, tingginya *turnover intention* karyawan, khususnya pada Generasi Z, dapat memberikan dampak yang besar bagi perusahaan. Perusahaan tidak hanya kehilangan karyawan yang memiliki potensi dan talenta, tetapi juga harus mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan adaptasi karyawan baru sehingga dapat mengganggu efektivitas operasional organisasi (Ariella, 2022).

Bagi Generasi Z sendiri, perpindahan kerja memang dapat membuka peluang memperoleh lingkungan kerja dan pengembangan karier yang lebih baik apabila perpindahan dilakukan secara terencana, namun apabila dilakukan terlalu sering juga dapat menghambat stabilitas karier, mengurangi kesempatan membangun pengalaman kerja yang berkelanjutan, serta menuntut proses adaptasi yang berulang pada lingkungan kerja yang baru. Secara teoritis, kondisi tersebut sejalan dengan pandangan Mobley (1982) yang menjelaskan bahwa *turnover intention* muncul ketika individu mengevaluasi pekerjaannya secara negatif, merasa tidak

puas, atau tidak memperoleh kesejahteraan dalam lingkungan kerjanya sehingga timbul keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Menurut Mobley (1982) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab *turnover intention* Adalah sebagai berikut Karakter individu, Lingkungan kerja, Kepuasan kerja, Komitmen organisasi. Berdasarkan teori yang diungkapkan oleh Mobley (1982) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* di tempat kerja yaitu faktor lingkungan kerja, dimana lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang membuat *workplace wellbeing* muncul di suatu perusahaan, *workplace wellbeing* membuat karyawan mengurangi *turnover intention*. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan menggunakan *workplace wellbeing* sebagai variabel X dalam penelitian ini.

Harapan ini sejalan dengan penelitian Farahtilah, Taibe, dan Minarni (2024) yang mengemukakan bahwa terdapat adanya pengaruh negatif signifikan antara *workplace wellbeing* dan *turnover intention* pada generasi Z di Kota Makassar, dengan kontribusi pengaruh sebesar 29,9%. Artinya, semakin tinggi kesejahteraan di tempat kerja, semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Arti penting dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat *workplace wellbeing* memiliki peranan besar dalam menurunkan *turnover intention* pada karyawan generasi Z. Secara teoritis, hasil ini memperkuat pandangan Mobley (1982) bahwa niat untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*) muncul ketika individu merasa tidak puas atau tidak sejahtera dalam lingkungan kerjanya.

Menurut Bartels (2019), *Workplace wellbeing* diartikan sebagai perasaan sejahtera yang dirasakan para karyawan ditempat kerjanya yang merupakan evaluasi subjektif dari karyawan, evaluasi tersebut berdasarkan perasaan dan kinerjanya di dalam perusahaan. Menurut Page (2005), *Workplace wellbeing* didefinisikan sebagai campuran pengaruh dan kognisi yang mewakili rasa kesejahteraan pribadi karyawan, atau dalam kaitannya dengan tempat kerja. Dengan kata lain *workplace wellbeing* dapat diartikan sebagai perasaan sejahtera yang dirasakan karyawan di tempat kerja. Menurut Fridayanti et al. (2019), *Workplace wellbeing* merupakan komponen yang dekat hubungannya dengan para karyawan dan lingkungan kerjanya, karena mayoritas karyawan menghabiskan waktu bekerjanya dalam lingkungan kerja. Bartels (2019) memiliki dua dimensi secara umum, yaitu Interpersonal dan Intrapersonal.

Workplace wellbeing merupakan kondisi kesejahteraan psikologis karyawan yang terbentuk dari evaluasi individu terhadap pengalaman kerja yang mencakup aspek intrapersonal dan interpersonal (Bartels.,2019), sedangkan *turnover intention* merupakan kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasi yang berkembang dari munculnya pikiran untuk keluar hingga keputusan berhenti (Mobley, 1982). Secara psikologis, *workplace wellbeing* memengaruhi *turnover intention* melalui proses evaluasi kognitif dan afektif terhadap pekerjaan, di mana ketika individu merasakan kesejahteraan kerja yang tinggi, maka akan muncul kepuasan kerja, emosi positif, serta keterikatan terhadap pekerjaan yang pada akhirnya menekan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. Sebaliknya, ketika kesejahteraan kerja rendah, individu akan mengalami ketidakpuasan, stres,

dan ketidaknyamanan psikologis yang mendorong munculnya keinginan untuk keluar dari organisasi.

Proses tersebut dapat dijelaskan melalui aspek *workplace wellbeing* menurut Bartels (2019), yaitu aspek intrapersonal dan interpersonal. Pada aspek intrapersonal, kesejahteraan kerja yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja sehingga menurunkan *turnover intention* (Karolina & Saryatmo, 2024), sedangkan kondisi kerja yang tidak mendukung secara psikologis seperti stres kerja akan meningkatkan kecenderungan individu untuk meninggalkan pekerjaan (Putra, Jesajas & Febriasari, 2024).

Pada aspek interpersonal, lingkungan kerja yang suportif, hubungan kerja yang positif, serta adanya dukungan sosial akan memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi sehingga menurunkan kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain (Permatasari, Zamralita, & Putra 2024), sedangkan rendahnya kualitas hubungan kerja akan meningkatkan kemungkinan munculnya *turnover intention*. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa *workplace wellbeing* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, di mana semakin tinggi tingkat kesejahteraan kerja maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Farahtilah, Taibe & Minarni, 2024).

Dengan demikian, *workplace wellbeing* berperan dalam memengaruhi proses psikologis yang mengarah pada munculnya *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, penerapan *workplace wellbeing* menjadi penting sebagai upaya menurunkan *turnover intention* di perusahaan. Penelitian

sebelumnya, seperti Rizky Bimantoro (2024) dan Farahtilah, Taibe, dan Minarni (2024), telah menunjukkan adanya hubungan negatif antara *workplace wellbeing* dan *turnover intention*. Namun, penelitian tersebut lebih berfokus pada hubungan antarvariabel dan belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai peran *workplace wellbeing* pada karyawan Generasi Z di berbagai organisasi dan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk melengkapi penelitian sebelumnya dengan menguji kembali hubungan *workplace wellbeing* dan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan, peneliti tertarik untuk meneliti hubungan antara *Workplace wellbeing* dengan *Turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Apakah terdapat hubungan antara *Workplace wellbeing* dengan *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z?”.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *workplace wellbeing* dengan *turnover intention* pada karyawan generasi Z. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi penting bagi dunia akademis dan praktis.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti lain dalam bidang psikologi tentang hubungan antara *workplace wellbeing* terhadap *turnover intention* pada generasi Z.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Perusahaan

Membantu mengidentifikasi faktor-faktor *workplace wellbeing* bagi karyawan generasi Z. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor ini, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memenuhi kebutuhan karyawan.

2) Bagi Karyawan

Dapat mengetahui faktor-faktor penyebab *turnover intention* untuk mengurangi *turnover intention* karyawan di tempat kerja serta memahami pentingnya *workplace wellbeing* untuk menunjang produktivitas karyawan.