

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Pasar tenaga kerja Indonesia sebesar dua pertiga diisi oleh generasi milenial (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2021). Fenomena ini cukup penting karena milenial sendiri memiliki sikap dan nilai yang unik mengenai pekerjaan (Naim & Lenka, 2018). Menurut Deloitte (2022) milenial memiliki masalah kepercayaan terhadap perusahaan. Mereka meragukan apakah perusahaan benar-benar menghormati etika dalam berbisnis dan para pemimpin yang akan mempertimbangkan tujuan masyarakat yang lebih besar. Generasi milenial dikenal sebagai generasi yang mudah berpindah tempat kerja, jika pekerjaan yang dilakukannya tidak sesuai dengan kriteria dan prinsip hidup. Sehingga, dengan fenomena yang terjadi, perusahaan tidak hanya dituntut untuk selalu mengikuti kondisi pasar, tetapi juga dituntut untuk memperhatikan kebutuhan dan cara kerja pekerjanya berdasarkan generasi dalam organisasi (Khasha & Indiyati, 2022).

Pada laporan lainnya direpresentasikan bahwa generasi milenial sebesar 40,8% memilih pekerjaan dengan durasi 3-5 tahun, 20% hanya memilih 1-2 tahun, dan sisanya memilih durasi pekerjaan kurang setahun. Dalam laporan ini juga menyatakan bahwa generasi milenial enggan berkarir dengan durasi waktu cukup lama di satu perusahaan, sehingga generasi milenial diasosiasikan memiliki tingkat *turnover* yang tinggi karena mereka lebih suka kebebasan dan fleksibilitas (Deloitte, 2022). Pada laporan *IDN Research Intitute* juga mengatakan bahwa 1 dari 10 milenial ingin bekerja lebih dari 10 tahun disebuah perusahaan, dan hanya 3 dari 10 milenial yang menyatakan ingin bekerja 2-3 tahun pada sebuah perusahaan (IDN Research Intitute, 2022)



Gambar 1. 1 Tingkat Durasi Bekerja Generasi Milenial

Sumber: IDN Research Intitute (2022)

Generasi milenial memiliki tingkat intensitas yang cukup tinggi dalam melakukan *turnover* dibandingkan generasi lainnya (Adfa & Indiyati, 2022). Isu ini juga sejalan dengan temuan yang telah ditemukan dalam penelitian Saraswati dan Indiyati (2022) memaparkan bahwa jumlah milenial yang mampu setia, berkontribusi, dan produktif pada suatu perusahaan cukup sedikit.



Gambar 1. 2 Hasil Sensus Penduduk

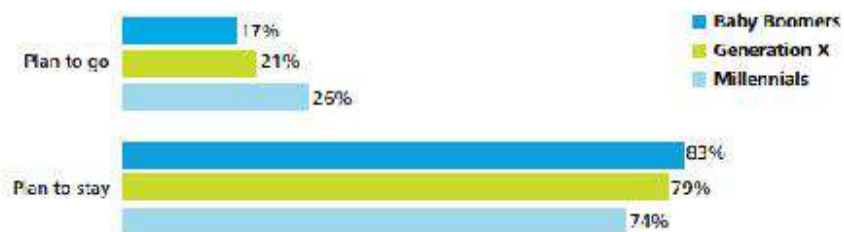
Sumber: Badan Pusat Statistik Indonesia (2021)

Berdasarkan data sensus penduduk tahun 2020, Badan Pusat Statistik (BPS) menyampaikan bahwa generasi Z (1997-2012) dan generasi milenial (1981-1996) merupakan kelompok penduduk dengan jumlah terbesar di Indonesia. Menurut BPS, proporsi generasi Z mencapai 27,94%, sementara keseluruhan populasi generasi milenial sebesar 25,87%. Generasi Z dan milenial saat ini berada dalam kategori usia produktif, yang memberikan peluang bagi pertumbuhan ekonomi (Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia, 2021).



Gambar 1. 3 Total Pekerja menurut Generasi  
 Sumber: SAKERNAS (2019) (Diolah)

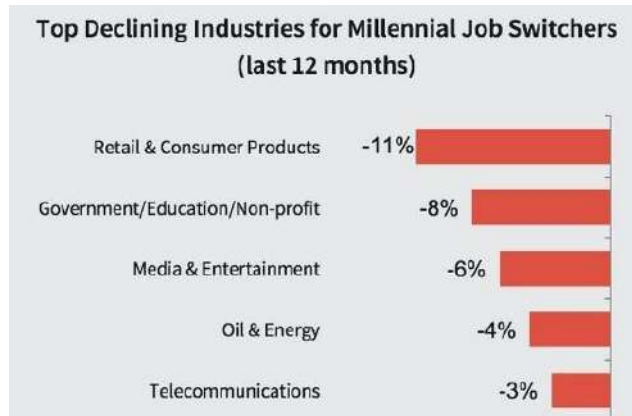
Berdasarkan gambar 1.2 dapat dijelaskan bahwa generasi X merupakan total pekerja paling tinggi karena generasi x terlebih dahulu dunia kerja, sedangkan generasi milenial akan mulai memasuki dunia kerja untuk menggantikan generasi sebelumnya. Generasi milenial mengalami jumlah semakin tinggi sehingga sudah mulai mendominasi berbagai sector lapangan kerja di Indonesia yang membuat tingkat *turnover* dilakukan generasi milenial semakin tinggi. (SAKERNAS, 2019)



Gambar 1. 4 Diagram Survey *Turnover intention* pada Generasi Milenial  
 Sumber: Deloitte Millennial Survey (2020)

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Deloitte Millennial Survei (2020) dengan responden generasi milenial sebanyak 10.570 dari 36 negara yang berbeda dan 352 orangnya berasal dari generasi milenial Indonesia. Hasil survei menyatakan bahwa *turnover intention* terbesar ada pada generasi milenial sebesar 26% dibandingkan generasi lainnya dan persentase untuk tetap di organisasi hanya

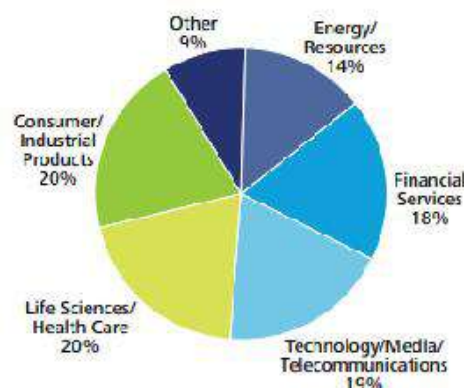
sebesar 74%, yang terendah dari generasi lainnya. Sehingga, hal ini membuktikan bahwa generasi milenial memiliki tingkat loyalitas yang rendah dan mudah untuk melakukan *turnover intention*.



Gambar 1. 5 Tingkat Penurunan Minat Generasi Milenial pada Industri Pekerjaan

*Sumber: LinkedIn Job Switching Activity Milenial Survey, 2018*

Berdasarkan data diatas, penelitian yang dilakukan penulis merupakan adaptasi dari keterbaruan objek dan teori dengan batasan masalah pada sektor ritel dan produk pelanggan, karena tingkat *turnover* milenial pada sektor tersebut cukup tinggi dibandingkan sektor lainnya yaitu sebesar 20%. Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh hasil survei khusus yang melibatkan responden generasi milenial dilakukan oleh Deloitte Survey (2020), bahwa hasil survei menyatakan bahwa ritel dan produk konsumen memiliki persentase tertinggi pada tingkat *turnover* dibandingkan industri lainnya.



Gambar 1. 6 Persentase Tempat Organisasi dari Responden Milenial

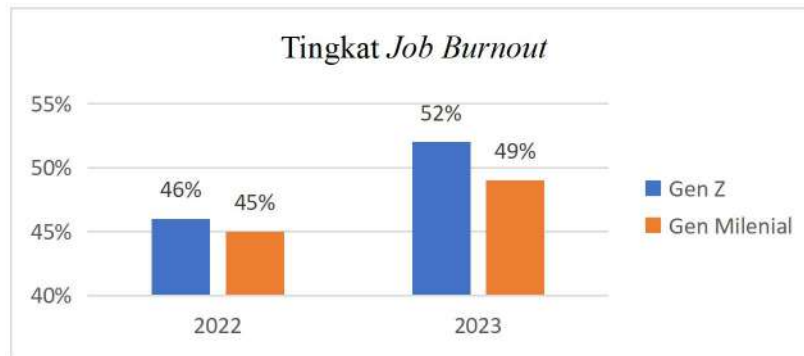
*Sumber: Deloitte Milenial Survey (2020)*

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia sebagai bagian vital bagi keberhasilan suatu organisasi (Ayuningtias et al., 2018). Posisi manusia tidak sepenuhnya dapat digantikan oleh Teknologi, sehingga sumber daya manusia berfungsi menciptakan nilai dan memiliki peran untuk bertanggungjawab terhadap seluruh kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu agar loyalitas dan produktivitas karyawan meningkat keberadaan mereka harus dihargai (Safarida & Siregar, 2020). Menurut Dennison (2021) pergantian karyawan cukup mahal dikarenakan perusahaan harus mempertimbangkan proses dari perekrutan, pelatihan, dan waktu yang dihabiskan dari proses tersebut.

Berdasarkan laporan *talent trends 2022* oleh *michael page indonesia (2022)* bahwa pengunduran diri selama dua tahun terakhir akan meningkat ditahun 2022 yang dipicu oleh pandemi global. Hampir setengah dari responden (43%) bekerja tidak lebih dari dua tahun, dan 84% responden akan mencari prospek karir baru selama enam bulan ke depan. Tingkat minat karyawan untuk berhenti bekerja cukup tinggi karena kegiatan sumber daya manusia yang kurang baik mengakibatkan pegawai memiliki niat untuk keluar dari sebuah perusahaan (Halim & Antolis, 2021). *Turnover intention* merupakan sikap individu untuk meninggalkan organisasi karena karyawan merasa tidak mampu menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, mereka merasa kelelahan. Sehingga, membuat stres yang lebih tinggi dan berniat untuk pergi dari organisasi (Prasetyo, 2020). Faktor lain yang dapat meningkatkan *turnover intention* adalah *workplace stress* dan *work-life balance* yang tidak seimbang (Kerdpitak & Jermsttiparsert, 2020). Sedangkan, menurut Salama et al. (2022) tingkat *turnover intention* akan meningkat karena *work stress* dan *job burnout*.

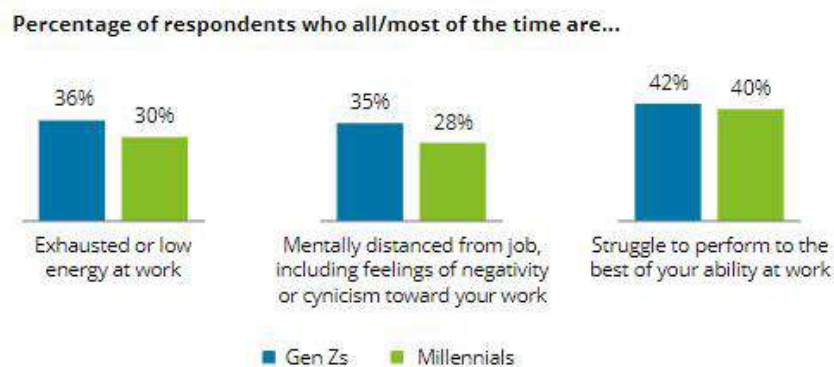
Perasaan kelelahan yang konsisten merupakan respon negatif akan menghambat perkembangan kemampuan individu dan menghabiskan sumber daya organisasi yang berbakat. Fenomena ini banyak diamati, dimana karyawan sering mengalami kelelahan karena suasana yang tegang. Sehingga sangat jelas bahwa kelelahan dapat berubah menjadi tingkat *turnover* yang tinggi (Aksu et al., 2020).



Gambar 1. 7 Tingkat Persentase Job Burnout

Sumber: Deloitte (2023)

Tekanan kerja mendorong tingkat kelelahan yang tinggi di antara generasi ini. Kira-kira setengah dari Gen Z (52%) dan milenial (49%) merasa kelelahan, naik dari masing-masing 46% dan 45% pada tahun 2022. Dengan menggunakan kriteria kelelahan dari Organisasi Kesehatan Dunia, survei tersebut menanyakan kepada responden tentang perasaan spesifik yang mereka alami saat bekerja. Ditemukan bahwa 30% Gen milenial merasa lelah hampir sepanjang waktu, 28% merasa jauh secara mental dari pekerjaan mereka, dan 40% sering berjuang untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka. Jumlahnya hampir sama tinggi di kalangan milenial Deloitte (2023).



Gambar 1. 8 Persentase Tingkat *Job burnout*

Sumber: Deloitte Generation Millennial Survey (2023)

*Job burnout* dapat mengakibatkan biaya yang cukup besar baik dari sisi pekerja maupun organisasi karena adanya penurunan produktivitas, ketidakhadiran, dan tingkat perputaran pekerjaan yang tinggi. *Job burnout*

memiliki fungsi prediksi paling penting dari *turnover intention* dan kepuasan kerja (Salama et al., 2022).

*Burnout* merupakan gejala atau keadaan lelah mental, fisik, dan psikologis yang melibatkan sinisme sebagai respons terhadap penyebab stress organisasi (Santi et al., 2020). *Job burnout* dapat dianggap sebagai sindrom interpersonal yang terus berlangsung pada stress psikologis di tempat kerja. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa *job burnout* dapat mengakibatkan *turnover intention*, hal ini juga konsisten dengan temuan dalam penelitian yang oleh Koo et al. (2020) yang menyebutkan bahwa kelelahan bekerja berperan sebagai mediator lengkap atau parsial dalam niat berpindah kerja. Temuan penelitian Parmar et al. (2022) juga mengungkap bahwa kelelahan bekerja memiliki dampak langsung terhadap *turnover intention*. Hal ini sejalan pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Salama et al. (2022) yang menemukan hubungan positif yang kuat antara stress kerja dan niat berpindah serta hubungan positif antara kelelahan kerja dan stress kerja. Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh oleh Alblihed dan Alzghaibi (2022) terbukti bahwa *job burnout* jelas terkait dengan *turnover intention*.



Gambar 1. 9 Alasan Generasi Milenial Memilih Perusahaan

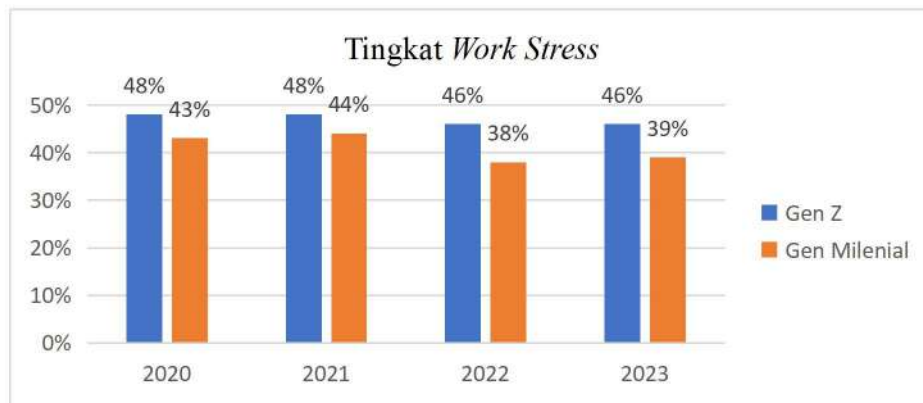
Sumber: Deloitte (2022)

*Turnover intention* juga dipengaruhi oleh faktor lain yaitu *work-life balance*. 70% milenial mengatakan mereka harus memiliki keseimbangan antara

pekerjaan dan kehidupan. (IDN Research Intitute, 2022). *Work-life balance* menjadi alasan utama sebesar 39% milenial memilih sebuah perusahaan. Sehingga *work-life balance* juga menjadi faktor penentu tingkat *turnover intention* (Deloitte, 2022). *Work-life balance* yang baik akan menciptakan kehidupan yang sehat, bahagia dan sukses bagi individu. Sebaliknya, ketidak-seimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang buruk juga dapat menyebabkan tingkat yang tinggi dan pada akhirnya menyebabkan niat keluar pada karyawan (Kumara & Fasana, 2018). Apabila tingkat *work-life balance* rendah dapat menjadi penyebab kelelahan dalam bekerja dan stress sehingga dapat mempengaruhi niat keluar serta membuat tingkat *turnover* diperusahaan tersebut meningkat (Lestari & Margaretha, 2021).

Temuan ini juga mendapat dukungan dari penelitian yang dilakukan oleh Prayogi et al. (2019) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* secara langsung mempengaruhi *turnover intention* tanpa melalui kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Kerdpitak & Jermsttiparsert (2020) juga mengungkapkan bahwa stres ditempat kerja dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat berpindah pekerjaan di organisasi. Temuan serupa juga didapatkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Yanuar & Syah (2022) yang menemukan bahwa *turnover intention* akan rendah apabila *work-life balance* karyawan tinggi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Ardi dan Anggraini (2022) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan makna kerja memiliki dampak langsung terhadap kepuasan karyawan generasi milenial di industri manufaktur Indonesia.





Gambar 1. 10 Tingkat *Work Stress*  
 Sumber: Deloitte (2023)

Faktor lainnya yang mempengaruhi *turnover intention* adalah *work stress*. Tingkat stres dan kecemasan relatif tidak berubah untuk Generasi milenial sejak dimulainya pandemi dan hanya turun sedikit untuk milenial 43% generasi milenial merasa stres pada tahun 2020 dibandingkan dengan 39% pada tahun 2023 (Deloitte, 2023). *Work stress* merupakan ketidakmampuan dalam keadaan emosional yang merugikan dan suatu respons terkait beban kerja. Tingginya beban kerja dan tekanan dari atasan dalam cepatnya menyelesaikan tugas juga berdampak pada stres kerja karyawan (Gantina & Ayuningtias, 2021). Selain itu, banyaknya tanggungjawab dalam suatu pekerjaan dan konflik yang tidak ditanggapi dengan bijaksana juga dapat membuat tingkat stress karyawan semakin tinggi (Cahya Sapitri & Dudija, 2020). Kejenuhan dan stress kerja dapat menyebabkan *turnover intention* yang luar biasa (Liu et al., 2020). Tingkat stres kerja dapat memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi psikologis seseorang (Lee & Jang, 2020). Perusahaan perlu mengatasi stres kerja yang dialami oleh karyawan dengan responsif dan berkelanjutan. Stres kerja dapat memengaruhi niat pegawai untuk meninggalkan perusahaan, hal ini sesuai dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh Syarifuddin et al. (2021) yang menyatakan bahwa stres kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Salama et al. (2022) juga menyimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan serupa ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Kurniawaty et al. (2019) yang menemukan bahwa stres kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap niat berpindah pekerjaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rindu et al. (2020) juga menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap niat berpindah pekerjaan.

Berdasarkan latar belakang dan data penelitian yang ada, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji secara lebih mendalam mengenai pengaruh *job burnout*, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), serta stres kerja (*work stress*) terhadap niat untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*) pada generasi milenial di sektor ritel dan produk konsumen di Indonesia.

### **1.3 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana kondisi *turnover intention* generasi milenial pada sektor ritel dan produk pelanggan di Indonesia?
2. Bagaimana kondisi *job burnout* generasi milenial pada sektor ritel dan produk pelanggan di Indonesia?
3. Bagaimana kondisi *work-life balance* generasi milenial pada sektor ritel dan produk pelanggan di Indonesia?
4. Bagaimana kondisi *work stress* generasi milenial pada sektor ritel dan produk pelanggan di Indonesia?
5. Bagaimana pengaruh *job burnout* terhadap *turnover intention* generasi milenial pada sektor ritel dan produk pelanggan di Indonesia?
6. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* generasi milenial pada sektor ritel dan produk pelanggan di Indonesia?
7. Bagaimana pengaruh *work stress* terhadap *turnover intention* generasi milenial pada sektor ritel dan produk pelanggan di Indonesia?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui kondisi *turnover intention* generasi milenial pada sektor ritel dan produk pelanggan di Indonesia
2. Mengetahui kondisi *job burnout* generasi milenial pada sektor ritel dan produk pelanggan di Indonesia
3. Mengetahui kondisi *work-life balance* generasi milenial pada sektor ritel dan produk pelanggan di Indonesia

4. Mengetahui kondisi *work stress* generasi milenial pada sektor ritel dan produk pelanggan di Indonesia
5. Mengetahui pengaruh *job burnout* terhadap *turnover intention* generasi milenial pada sektor ritel dan produk pelanggan di Indonesia
6. Mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* generasi milenial pada sektor ritel dan produk pelanggan di Indonesia
7. Mengetahui pengaruh *work stress* terhadap *turnover intention* generasi milenial pada sektor ritel dan produk pelanggan di Indonesia

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi pemikiran yang berharga, pengetahuan yang lebih luas, dan pemahaman yang lebih baik bagi penulis maupun pembaca terkait sejauh mana pengaruh *job burnout*, *work-life balance*, *work stress* terhadap *turnover intention* generasi milenial Indonesia dalam sektor ritel dan produk pelanggan.

### **1.5.2 Manfaat Praktik**

Manfaat praktik dari penelitian ini adalah dapat menjadi sumber referensi dan masukan yang berharga bagi perusahaan dan organisasi di Indonesia dalam menentukan strategi yang efektif yang untuk meminimalkan tingkat *turnover intention* khususnya pada untuk mengurangi masalah bagian *job burnout*, *work-life balance* dan *work stress* terhadap *turnover intention* pada generasi milenial di Indonesia

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Hasil penelitian digambarkan secara umum dengan sistematika penulisan. Adapun sistematika penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

### **a. BAB I Pendahuluan**

Bagian pendahuluan secara komprehensif menyajikan gambaran menyeluruh mengenai fenomena, objek penelitian, rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, dan struktur penulisan yang akan diikuti.

### **b. BAB II Tinjauan Pustaka dan Lingkup Penelitian**

Bagian tinjauan dan lingkup penelitian memuat penjelasan mengenai literatur relevan dan berkaitan dengan penelitian yang digunakan sebagai referensi dalam penyusunan kerangka pemikiran.

c. BAB III Metode Penelitian

Bagian metode penelitian terdapat penjelasan mengenai pendekatan, metode, dan Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan mengalisis data guna menyelesaikan serta memberikan penjelasan terhadap permasalahan penelitian yang diangkat.

d. BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bagian hasil penelitian dan pembahasan mendiskusikan hasil analisis yang telah diproses menggunakan metode yang dipilih, serta mengaitkannya dengan teori yang menjadi dasar di bab II

e. BAB V Kesimpulan dan Saran

Bagian kesimpulan dan saran berisikan tentang rangkuman dan simpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta memberikan saran yang relevan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.