

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Keberadaan SDM menjadi unsur utama dalam menentukan keberhasilan juga perkembangan sebuah organisasi sehingga pengelolaan yang efektif menjadi kunci dalam menurunkan tingkat *turnover* dan meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen SDM yang efektif tidak hanya terfokus pada peningkatan keterampilan serta kompetensi para karyawan, melainkan juga mencakup pengelolaan kesejahteraan mereka, baik secara fisik maupun psikologis. Pengelolaan kesejahteraan dengan baik akan memberikan dampak positif pada produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap Perusahaan, berpotensi untuk menurunkan tingkat *turnover*. *Turnover intention* atau niat untuk berpindah kerja sendiri merujuk pada proses perputaran karyawan, baik yang keluar maupun yang mengundurkan diri dari organisasi, yang dapat memengaruhi kelangsungan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. kesejahteraan psikologis karyawan memengaruhi tingkat *turnover intention* (Jamal et al., 2021).

Sejalan dengan perubahan jumlah tenaga kerja, perhatian perlu diarahkan pada karakteristik Generasi Z yang kini menjadi bagian besar dari angkatan kerja. Generasi Z menjadi bagian penting dalam tenaga kerja, individu termasuk kelompok yang lahir dalam kurun waktu 1997 hingga 2012. Kelompok ini sering disebut generasi yang berkembang dengan kemajuan digital atau digital *native*, memiliki ciri khas inovatif, mudah beradaptasi, dan sangat menekankan pentingnya harmoni antara tuntutan kerja dan kehidupan personal (*work-life balance*). Saat

mempertimbangkan sebuah pekerjaan dan mempertahankan loyalitas terhadap pekerjaan mereka, generasi ini sangat mempertimbangkan fleksibilitas, dukungan terhadap kesehatan mental, serta kesejahteraan secara keseluruhan. Fenomena ini menunjukkan adanya pergeseran nilai cukup signifikan jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya, lebih mengutamakan stabilitas pekerjaan dan pendapatan tetap (Prasasti et al., 2024).

Kelompok Generasi Z sering menghadapi ketidaksesuaian antara harapan kerja mereka dan realitas yang terjadi dalam tenaga kerja, seperti ketidaksesuaian muncul sebagai faktor utama untuk niat pergantian pekerjaan. Tingginya tuntutan yang terkait dengan pekerjaan, ditambah dengan kurangnya keseimbangan antara kewajiban pekerjaan dan kehidupan pribadi, sering menimbulkan stress berlebihan, kelelahan, dan penurunan kepuasan kerja yang signifikan di antara kelompok ini. Keadaan seperti ini membuat Generasi Z cenderung mengeksplorasi peluang kerja alternatif lainnya yang lebih sesuai dengan nilai-nilai dan harapan individu (Setiyo & Eko Saputra, 2025).

Berdasarkan data Badan Pusat Statistika (BPS) Republik Indonesia tahun 2025 menyebutkan, angka tingkat pengangguran nasional pada tahun 2025 nasional sebesar 4,76%. Dari jumlah tersebut, kelompok usia muda 15–24 tahun merupakan Generasi Z mencakup *proporsi* yang signifikan, yaitu sekitar 7,28 juta individu atau setara dengan 15% dari total pengangguran nasional (Badan Pusat Statistik Republik Indonesia, 2025). Situasi ini menunjukkan perbedaan besar antara ekspektasi generasi pekerja muda dan realitas yang mereka temui di dunia kerja. Ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan dalam pekerjaan dapat

menimbulkan *psychological contract breach*, yaitu perasaan bahwa janji organisasi tidak terpenuhi, hal ini kemudian dapat menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan niat untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*), khususnya pada generasi muda yang lebih cenderung mencari pekerjaan yang sesuai dengan nilai dan harapan mereka (Ampofo et al., 2022).



Gambar 1. 1 Data BPS Tahun 2025

Sumber: Badan Pusat Statistik Republik Indonesia, (2025)

Data BPS menunjukkan bahwa dari total tingkat pengangguran terbuka nasional sebesar 4,76% pada Februari 2025, kelompok usia muda 15-24 tahun yang mayoritas merupakan Generasi Z memiliki proporsi pengangguran yang jauh lebih tinggi dibandingkan kelompok usia lainnya, yakni mencapai 7,28 juta jiwa atau 15% dari total pengangguran nasional (Badan Pusat Statistik Republik Indonesia, 2025). Tingginya angka pengangguran pada kelompok usia produktif ini mengindikasikan adanya kesenjangan (*gap*) antara kualifikasi dan ekspektasi pekerja muda dengan kebutuhan serta kondisi yang ditawarkan oleh pasar tenaga kerja, yang dapat memicu tingginya tingkat *turnover intention* ketika mereka

akhirnya mendapatkan pekerjaan namun tidak sesuai dengan harapan mereka (Badan Pusat Statistik Republik Indonesia, 2025). Ketidaksesuaian ini menyebabkan meningkatnya niat untuk berpindah kerja *turnover intention* di kalangan Generasi Z, khususnya di sektor-sektor yang memerlukan komitmen waktu dan energi yang besar, seperti sektor ritel. Keinginan mereka untuk mencari pekerjaan yang lebih sejalan dengan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan semakin kuat, karena mereka merasa bahwa pekerjaan yang mereka jalani saat ini tidak dapat memenuhi harapan mereka terkait kesejahteraan pribadi.

PT Tasco Sejahtera Abadi merupakan salah satu perusahaan ritel lokal yang beroperasi di wilayah Tasikmalaya dengan 32 gerai yang tersebar di berbagai lokasi strategis. Sebagai perusahaan ritel yang bergantung pada pelayanan pelanggan, PT Tasco Sejahtera Abadi mempekerjakan pramuniaga sebagai garda terdepan dalam operasional bisnisnya. Setiap gerai dipersyaratkan memiliki 4 orang pramuniaga untuk memastikan kelancaran operasional dan pelayanan optimal kepada konsumen. Yang menjadi karakteristik unik dari perusahaan ini adalah seluruh pramuniaga yang dipekerjakan merupakan karyawan Generasi Z dengan rentang usia 18 – 27 tahun, memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya.

Dalam tiga tahun terakhir, PT Tasco Sejahtera Abadi menghadapi tantangan serius terkait tingkat *turnover* karyawan pramuniaga yang mengalami *fluktuasi* signifikan. Fenomena ini menjadi perhatian khusus mengingat tingginya tingkat pergantian karyawan dapat berdampak negatif terhadap kualitas pelayanan, efisiensi operasional, serta biaya rekrutmen dan pelatihan yang harus dikeluarkan

perusahaan secara berkelanjutan. Berdasarkan data internal perusahaan yang disajikan pada Tabel 1.1, pola *turnover* pramuniaga menunjukkan tren yang mengkhawatirkan dan memerlukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi akar permasalahannya.

Tabel 1. 1. Data *Turnover* Pramuniaga PT Tasco Sejahtera Abadi

Tahun	Jumlah Gerai	Jumlah Pramuniaga Seluruh Gerai	Karyawan Keluar	Presentase
2023	30	4 x 30 = 120	33	27,5%
2024	30	4 x 30 = 120	46	38,3%
2025	32	4 x 32 = 128	42	32,8%

Sumber: Data *Internal* PT Tasco Sejahtera Abadi Tasikmalaya.

Pada tahun 2023, dengan total 120 pramuniaga yang tersebar di 30 gerai, tercatat sebanyak 33 karyawan keluar dari perusahaan, sehingga tingkat *turnover* mencapai 27,5%. Angka ini sudah mengindikasikan adanya permasalahan dalam retensi karyawan, mengingat hampir sepertiga dari total karyawan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan dalam satu tahun. Situasi semakin memburuk pada tahun 2024, di mana dari 120 pramuniaga yang bekerja di 30 gerai, sebanyak 46 karyawan memutuskan untuk keluar, mendorong tingkat *turnover* meningkat drastis menjadi 38,3%. Lonjakan hampir 11% dalam satu tahun ini menunjukkan adanya permasalahan struktural yang perlu segera ditangani oleh manajemen perusahaan.

Memasuki tahun 2025, meskipun perusahaan melakukan *ekspansi* dengan menambah jumlah gerai menjadi 32 cabang dan total pramuniaga menjadi 128 orang, tingkat *turnover* masih berada pada level yang tinggi. Tercatat sebanyak 42 karyawan keluar sepanjang tahun 2025, menghasilkan tingkat *turnover* sebesar

32,8%. Meskipun angka ini menunjukkan penurunan sekitar 5,5% dibandingkan tahun 2024, namun tingkat *turnover* yang konsisten berada di atas 27% selama tiga tahun berturut-turut mengindikasikan bahwa permasalahan *retensi* karyawan belum terselesaikan secara *fundamental*.

Angka *turnover* tertinggi yang terjadi pada tahun 2024 dengan persentase 38,3% menjadi titik kritis yang menandakan adanya kondisi darurat (*red flag*) dalam pengelolaan sumber daya manusia di PT Tasco Sejahtera Abadi. Untuk memberikan gambaran mengenai seberapa serius permasalahan ini, perlu dilakukan perbandingan dengan standar industri. Secara umum, sektor ritel dikenal memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi dibandingkan sektor lainnya. Penelitian mengenai kondisi ketenagakerjaan di sektor ritel Indonesia menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* rata-rata mencapai 16,9%, yang menggambarkan tingginya kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja dalam industri tersebut (Danti & Elmi, 2023). Tingginya *turnover* ini menandakan bahwa sektor ritel menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan tenaga kerja, terutama pada posisi operasional seperti pramuniaga.

Dengan membandingkan kondisi PT Tasco Sejahtera Abadi dengan kecenderungan sektor lainnya, terlihat bahwa tingkat *turnover* perusahaan berada pada level yang sangat mengkhawatirkan. Pada tahun 2023, tingkat *turnover* sebesar 27,5% sudah menunjukkan posisi yang jauh lebih tinggi dibandingkan tren *turnover* nasional. Kondisi ini semakin memburuk pada tahun 2024 ketika tingkat *turnover* meningkat menjadi 38,3%, melampaui standar sektor ritel sekitar 10,8 poin persentase. Konsistensi tingkat *turnover* yang tetap berada di atas 27% selama

tiga tahun berturut-turut menunjukkan adanya permasalahan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia, bukan sekadar perubahan sesaat.

Tingginya *turnover* tersebut tentu menimbulkan dampak serius bagi PT Tasco Sejahtera Abadi. Dari sisi biaya, perusahaan harus terus mengeluarkan anggaran untuk proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan baru, hal ini membuat biaya operasional menjadi lebih besar. Dari sisi operasional, pergantian karyawan yang tinggi menyebabkan kualitas pelayanan tidak stabil, karena karyawan baru membutuhkan waktu untuk belajar dan menyesuaikan diri, dari sisi strategi perusahaan, kondisi ini juga dapat merusak citra perusahaan sebagai tempat bekerja, sehingga membuat perusahaan semakin sulit menarik karyawan baru, terutama dari kalangan Generasi Z. Selain itu, tingginya *turnover* yang terus berulang menunjukkan bahwa masalah ini bukan sekadar kejadian sesaat, tetapi merupakan persoalan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia yang perlu segera diperbaiki.

Tingginya tingkat *turnover* yang spesifik terjadi pada kelompok Generasi Z ini perlu dipahami dalam konteks karakteristik generasi tersebut. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap lingkungan kerja dibandingkan generasi sebelumnya, termasuk penekanan yang lebih kuat pada *work-life balance*, kesehatan mental, fleksibilitas kerja, dan makna pekerjaan. Ketidaksesuaian antara ekspektasi ini dengan realitas kondisi kerja yang mereka hadapi dapat menjadi faktor pendorong utama keputusan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, permasalahan *turnover* yang tinggi di PT Tasco Sejahtera Abadi tidak dapat dipisahkan dari konteks karakteristik

unik tenaga kerja Generasi Z dan bagaimana perusahaan mengelola ekspektasi serta kebutuhan mereka.

Oleh karena itu, tingkat *turnover* di PT Tasco Sejahtera Abadi yang konsisten berada di atas 27,5% selama tiga tahun berturut-turut, dengan puncaknya mencapai 38,3% pada tahun 2024, mengindikasikan adanya permasalahan serius dan mendesak dalam aspek *retensi* karyawan yang memerlukan perhatian khusus dari manajemen perusahaan. Situasi ini menuntut dilakukannya penelitian mendalam untuk mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang menyebabkan tingginya *turnover intention* di kalangan pramuniaga Generasi Z, sehingga dapat dibuat strategi yang tepat sasaran dan efektif untuk mengatasi permasalahan ini secara *fundamental*.

Beban kerja yang berat mencakup berbagai tugas seperti melayani pelanggan, mengelola persediaan toko, penjualan harus memenuhi target yang di harapkan perusahaan dan menyelesaikan pekerjaan administratif, memberikan tekanan fisik dan psikologis yang besar. Ketidakseimbangan antara dunia kerja dan kehidupan personal (*work-life balance*) karyawan memperburuk keadaan, dimana akhirnya menyebabkan penurunan loyalitas dan meningkatnya keinginan untuk resign dari perusahaan *turnover intention* (Boamah et al., 2022).

Fenomena niat berpindah pekerjaan *turnover intention* karyawan Generasi Z di PT Tasco Sejahtera Abadi menggarisbawahi perlunya memahami faktor-faktor yang memengaruhi keputusan individu untuk berpindah pekerjaannya. Faktor utama yang berkontribusi terhadap niat berpindah kerja merupakan beban kerja karyawan yang dirasakan.

Perusahaan juga mempunyai kebijakan untuk tidak boleh menempatkan karyawan pramuniaga dengan jarak yang terlalu dekat dari tempat tinggal karyawan sebab harus siap dipindahkan ke lokasi mana pun yang diperlukan gerai. Contohnya seperti pramuniaga harus siap dipindahkan sesuai dengan kebutuhan atau permintaan gerai jarak yang lumayan jauh dari lokasi tempat tinggal karyawan dengan radius jarak 3 sampai 10 KM, menjadi suatu beban terutama ketika pulang setelah shift malam larut malam.

Beban kerja meningkat menimbulkan stres baik secara fisiologis maupun psikologis, berdampak buruk pada kesejahteraan secara keseluruhan dan memperkuat keinginan untuk beralih ke pekerjaan alternatif lainnya. Tekanan yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan, seperti jam kerja, *shift* kerja yang tidak dapat diprediksi, target kinerja yang meningkat, dan tugas-tugas yang rumit, mengakibatkan adanya perasaan lelah dan stres yang meningkat di antara karyawan.

Sektor ritel memiliki karakteristik unik yang membedakannya dengan sektor lain, di mana karyawan khususnya pramuniaga, menghadapi tuntutan pekerjaan yang sangat tinggi baik secara fisik maupun psikologis. Berbeda dengan pekerjaan kantoran yang relatif stabil, pramuniaga ritel harus berhadapan langsung dengan pelanggan dalam waktu yang panjang, menangani keluhan dan tuntutan pelanggan yang beragam, bekerja dengan sistem *shift* yang tidak menentu termasuk pada akhir pekan dan hari libur, serta dituntut untuk mencapai target penjualan yang ketat. Kondisi kerja ini menjadikan sektor ritel sebagai salah satu sektor dengan tingkat *turnover* tertinggi di berbagai negara.

Penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa karyawan pada sektor ritel, terutama pramuniaga, cenderung mengalami tingkat tekanan pekerjaan (*job stress*) yang lebih tinggi serta kelelahan fisik dan mental yang lebih cepat dibandingkan sektor lainnya, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk mencari pekerjaan alternatif yang lebih sesuai dengan ekspektasi kesejahteraan pribadi mereka (Prasasti et al., 2024). Urgensi permasalahan ini semakin meningkat ketika dikaitkan dengan Generasi Z yang memiliki toleransi lebih rendah terhadap kondisi kerja yang tidak seimbang dan cenderung lebih cepat mengambil keputusan untuk berpindah kerja ketika ekspektasi mereka tidak terpenuhi (Prasasti et al., 2024).

Salah satu aspek utama yang berperan besar terhadap munculnya niat berpindah kerja adalah keseimbangan antara beban tugas profesional dan kehidupan pribadi *work-life balance*. ketidakseimbangan yang muncul antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi memperburuk tekanan psikologis, mengurangi kepuasan kerja dan memperkuat kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (Maharani & Santosa, 2025).

Tingginya tingkat *turnover* pramuniaga Generasi Z di PT Tasco Sejahtera Abadi yang mencapai 27,5–38,3% dalam tiga tahun terakhir menunjukkan masalah serius yang harus segera ditangani. Angka tersebut berada jauh di atas standar industri ritel dan mengindikasikan adanya tekanan beban kerja serta ketidakseimbangan *work-life balance* yang belum terselesaikan. Jika dibiarkan, kondisi ini akan terus menimbulkan kerugian operasional, penurunan kualitas layanan, serta biaya rekrutmen yang semakin tinggi. Karena itu, penelitian mengenai pengaruh beban kerja dan *work-life balance* terhadap *turnover intention*

menjadi sangat perlu dilakukan untuk memberikan dasar solusi yang tepat bagi perusahaan.

Meskipun penelitian sebelumnya telah banyak mengkaji beban kerja sebagai faktor penting yang memengaruhi niat *turnover* dan keseimbangan kerja hidup diakui sebagai faktor *krusial*, masih terdapat kekurangan penelitian yang secara khusus menelaah bagaimana beban kerja dan keseimbangan kerja–hidup mempengaruhi kecenderungan niat untuk berpindah kerja (Pratama, 2024; Siti Aisah et al., 2025). Penelitian sebelumnya banyak meneliti di berbagai perusahaan-perusahaan, seperti di perusahaan distribusi, perusahaan di yogyakarta dan generasi z tetapi secara umum (Siti Aisah et al., 2025; Khairdiyanto & Dudija, 2024; Putu et al., 2025). Sedangkan yang meneliti di sektor ritel, terutama pada karyawan Generasi Z di sektor ritel Indonesia ini masih sangat terbatas.

Penelitian ini memiliki kebaruan dengan secara spesifik memfokuskan pada pramuniaga Generasi Z di sektor ritel lokal Indonesia, yaitu PT Tasco Sejahtera Abadi di Tasikmalaya. Konteks pramuniaga ritel lokal memiliki tantangan unik seperti sistem *shift* tidak menentu, rotasi gerai, target penjualan ketat, dan keterbatasan waktu istirahat yang berbeda dari konteks pekerjaan lain, sehingga memerlukan kajian khusus tentang bagaimana beban kerja dan *work-life balance* memengaruhi *turnover intention* pada kelompok ini (Okolie & OKEREKA, 2022).

Berdasarkan masalah yang telah dijelaskan mengenai pentingnya peran sumber daya manusia bagi perusahaan dan terkait dengan *turnover intention* pramuniaga, penulis melakukan penelitian berjudul: **Pengaruh Beban Kerja dan**

***Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* (Kasus Pada Pramuniaga Generasi Z PT Tasco Sejahtera Abadi).**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang telah dijelaskan dalam latar belakang, terjadinya *turnover intention* yang tinggi di PT Tasco Sejahtera Abadi Pada Pramuniaga PT Tasco Sejahtera Abadi disebabkan dipengaruhi oleh beban kerja serta *work-life balance*, maka dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana Beban Kerja, *Work-Life balance* dan *Turnover Intention* pada pramuniaga Generasi Z PT Tasco Sejahtera Abadi?
2. Bagaimana Pengaruh beban kerja dan *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada pramuniaga Generasi Z PT Tasco Sejahtera Abadi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Beban Kerja, *Work-Life balance* dan *Turnover Intention* pada pramuniaga Generasi Z PT Tasco Sejahtera Abadi
2. Pengaruh Beban Kerja dan *Work-Life balance* terhadap *Turnover Intention* pada pramuniaga Generasi Z PT Tasco Sejahtera Abadi.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini mempunyai dua jenis manfaat, yaitu manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan manfaat secara praktis.

1.4.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu

Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan kemajuan pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami faktor - faktor yang memengaruhi niat berpindah di kalangan karyawan Generasi Z di sektor ritel. Hasil penelitian juga ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya mengenai topik serupa serta memberikan wawasan baru bagi para peneliti yang tertarik mempelajari perilaku karyawan, khususnya Generasi Z, dalam konteks tempat kerja dan manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini memiliki 3 kegunaan praktis sebagai berikut.

1. Bagi akademisi, Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi yang berharga untuk bahan penelitian lanjutan dalam Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
2. Bagi perusahaan, temuan penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan dalam merancang kebijakan yang lebih tepat guna, khususnya terkait pengelolaan beban kerja dan upaya menciptakan *work-life balance* yang lebih baik. Dengan meningkatnya kesejahteraan karyawan dan terjaganya *work-life balance*, perusahaan berpotensi menekan angka *turnover intention* serta memperkuat loyalitas karyawan, dan membangun lingkungan kerja yang lebih sehat serta produktif, terutama bagi Generasi Z.
3. Bagi penulis, penelitian ini memberikan kesempatan untuk memperdalam kemampuan akademik dalam melaksanakan riset kuantitatif dalam ranah manajemen sumber daya manusia, sekaligus memberikan pengalaman

berharga dalam memahami perilaku karyawan di sektor ritel, khususnya dalam konteks yang melibatkan Generasi Z.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan di PT Tasco Sejahtera Abadi, perusahaan ritel yang memiliki 32 gerai di Tasikmalaya. Memulai penelitian dari September 2025 sampai Desember 2025, Responden penelitian adalah Pramuniaga Generasi Z perusahaan tersebut. (Lampiran)