

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam organisasi maupun perusahaan karena tingkat keberhasilan pencapaian tujuan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Selain itu, sumber daya manusia berfungsi sebagai faktor utama yang menentukan keberlangsungan perusahaan, sehingga tidak lagi diposisikan sebagai beban, melainkan sebagai aset bernilai tinggi bagi perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh sifat sumber daya manusia yang mampu menggerakkan seluruh sumber daya lainnya. Oleh karena itu, semakin penting bagi perusahaan untuk memberikan perhatian dan investasi terhadap sumber daya manusia sebagai aset yang mendukung keunggulan kompetitifnya (Utama & Surya, 2020).

Sebagai pengisi angkatan kerja, generasi Z memberi peluang besar bagi berkembangnya perusahaan, sehingga pemahaman tentang generasi Z dalam dunia kerja menjadi penting. Pemahaman ini penting terutama dalam sektor yang banyak memperkerjakan generasi Z, seperti sektor *food and beverage* (FnB). Secara umum, sektor FnB merupakan industri yang berfokus pada penyediaan layanan penyajian makanan dan minuman kepada konsumen. Secara lebih spesifik, industri FnB mencakup berbagai kegiatan usaha yang mengelola penyajian makanan dan minuman secara profesional dengan tujuan memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan bagi pelanggan. Industri ini meliputi seluruh bentuk usaha yang menempatkan produk makanan atau minuman sebagai pusat kegiatan operasionalnya. Contoh jenis usaha yang termasuk dalam industri FnB antara lain restoran, kafe, gerai makanan cepat saji, pub, toko makanan, layanan katering, serta layanan distribusi dan pengantaran makanan (Azeharie, 2022).

Sebagai daerah yang terus berkembang, Kabupaten Kuningan mengalami pertumbuhan pesat pada sektor pariwisata dan FnB, ditandai dengan menjamurnya kafe, restoran, dan tempat nongkrong. Penelitian ini memfokuskan lokasi di Kabupaten Kuningan karena dinamika persaingan di wilayah ini menuntut bisnis

FnB untuk memiliki kinerja optimal yang sangat bergantung pada stabilitas dan loyalitas karyawannya.

Generasi Z menjadi kelompok yang menarik perhatian karena proporsi dan perannya yang semakin besar di dunia kerja. berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2020, yaitu sebesar 27,94% atau sekitar 74,93 juta jiwa. Gen z merupakan kelompok dengan proporsi terbesar dalam struktur penduduk Indonesia. Generasi yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012 ini mendominasi kelompok usia produktif dan menjadi bagian penting dalam masa keemasan di mana penduduk usia kerja jauh lebih banyak dibandingkan penduduk usia non-kerja, sehingga memiliki potensi besar untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional. Keterlibatan gen z dalam dunia kerja membawa perubahan signifikan terhadap pola kerja dan struktur organisasi, karena karakteristik serta preferensi kerja yang dimiliki berbeda dengan generasi sebelumnya seperti milenial maupun gen x.

Generasi Z dikenal memiliki kecakapan teknologi yang tinggi, kemampuan adaptasi yang cepat terhadap perubahan, serta motivasi yang kuat untuk berkembang dan berkontribusi dalam aktivitas pekerjaan. Hal tersebut menjadikan gen z sebagai elemen kunci dalam strategi rekrutmen dan upaya mempertahankan tenaga kerja di berbagai perusahaan. Meskipun demikian, perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan dan preferensi gen z agar potensi yang dimiliki dapat dioptimalkan secara maksimal.

Sebagai generasi yang memiliki tingkat mobilitas kerja yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, gen z cenderung lebih mudah meninggalkan pekerjaannya dibandingkan generasi lain. Berdasarkan laporan *The Gen Z Workplace Blueprint* yang diterbitkan oleh Randstad (2025), gen z memiliki tingkat *turnover* tertinggi dibandingkan generasi lainnya. Sebanyak 22% karyawan gen z telah meninggalkan pekerjaannya dalam kurun waktu satu tahun, hampir dua kali lipat dibandingkan generasi Milenial (9%) maupun Generasi X dan *Baby Boomers* (masing-masing 5%). Selain itu, rata-rata masa kerja gen z pada lima tahun pertama kariernya hanya sekitar 1,1 tahun, lebih pendek dibandingkan Milenial (1,8 tahun), Generasi X (2,8 tahun), dan Baby Boomers (2,9 tahun). Temuan tersebut

menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan *turnover* yang lebih tinggi dibandingkan generasi lainnya.

Temuan tersebut diperkuat oleh laporan FledgeWorks (2025) yang menyatakan bahwa sekitar 65% karyawan Generasi Z meninggalkan pekerjaannya dalam waktu 12 bulan sejak mulai bekerja. Bahkan, gen z diperkirakan akan berganti pekerjaan sekitar 10 kali selama rentang usia produktif 18–34 tahun. Tingginya tingkat *turnover* tersebut menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan yang semakin besar dalam mempertahankan tenaga kerja Generasi Z. Selain itu, survei Deloitte (2022) menunjukkan bahwa sebesar 40% gen z memilih untuk meninggalkan pekerjaannya setelah 2 tahun. Selain itu, 35% gen z rela meninggalkan pekerjaannya meski belum memiliki pekerjaan pengganti.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa retensi tenaga kerja muda menjadi tantangan penting bagi berbagai industri salah satunya dalam konteks *food and beverage*. Industri ini dikenal memiliki tingkat mobilitas tenaga kerja yang relatif tinggi karena karakteristik pekerjaannya yang dinamis, penggunaan sistem kerja bergiliran (*shift*), serta tingginya kebutuhan tenaga kerja operasional. Data *Bureau of Labor Statistics* (2021) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan pada industri *food and beverage* mencapai lebih dari 70%. Tingginya tingkat *turnover* tersebut berpotensi meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, mengganggu stabilitas operasional perusahaan, serta menurunkan produktivitas organisasi.

Fenomena tersebut juga relevan dengan perkembangan sektor *food and beverage* di Kabupaten Kuningan. Berdasarkan data Open Data (2024) di Kabupaten Kuningan, jumlah rumah makan dan restoran mengalami peningkatan dari 85 unit pada tahun 2023 menjadi 89 unit pada tahun 2024 atau meningkat sekitar 4,71%. Selain itu, data Smartcrares (2026) menunjukkan terdapat sekitar 151 kafe yang beroperasi di Kabupaten Kuningan. Peningkatan jumlah usaha tersebut menunjukkan bahwa sektor *food and beverage* terus berkembang sehingga kebutuhan terhadap tenaga kerja juga semakin meningkat. Di sisi lain, semakin banyaknya pelaku usaha menyebabkan persaingan dalam memperoleh dan

mempertahankan tenaga kerja yang kompeten menjadi semakin tinggi, khususnya tenaga kerja Generasi Z yang saat ini mendominasi usia produktif.

Berdasarkan kondisi tersebut, perusahaan pada sektor *food and beverage* dituntut untuk mampu mempertahankan karyawan agar tidak mudah berpindah ke perusahaan lain. Karakteristik gen z yang cenderung lebih terbuka terhadap peluang kerja baru menyebabkan perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat memengaruhi *turnover intention*. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji faktor-faktor yang dapat memengaruhi *turnover intention* pada karyawan gen z di sektor *food and beverage* Kabupaten Kuningan.

Turnover intention didefinisikan sebagai keinginan internal yang dimiliki karyawan untuk segera keluar dari perusahaan (Egarini & Prastiwi, 2022). *Turnover intention* yang terjadi pada karyawan dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, karena perusahaan harus melaksanakan proses *rekrutmen* dan pelatihan bagi karyawan baru yang memerlukan waktu serta biaya yang tidak sedikit. Kondisi tersebut berpotensi menghambat efektivitas dan perkembangan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Kuncoro & Suprpto, 2022). Generasi muda, khususnya gen z, menunjukkan kecenderungan tingkat perputaran karyawan yang relatif tinggi pada kondisi ketenagakerjaan saat ini.

Untuk memperkuat landasan empiris dalam penelitian ini, peneliti juga melakukan pra-survei terhadap sejumlah karyawan yang bekerja pada sektor *food and beverage* di Kabupaten Kuningan. Pra-survei tersebut dilakukan dengan tujuan memperoleh gambaran awal mengenai *turnover intention* pada karyawan gen z. Hasil pra-survei ini diharapkan dapat memberikan indikasi awal mengenai relevansi permasalahan sekaligus memperkuat urgensi penelitian. Adapun rekapitulasi hasil pra-survei yang telah diolah peneliti disajikan sebagai berikut:

Tabel 1.1
Hasil Pra Survei Pada Karyawan Gen Z yang Bekerja di Sektor FnB Kab Kuningan

No	Pernyataan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Saya pernah terpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya saat ini	19 (63%)	11 (37%)
2	Saya memiliki keinginan untuk mengundurkan diri dari tempat kerja saat ini.	18 (60%)	12 (40%)
3	Saya sedang atau pernah mencari peluang pekerjaan di tempat lain	22 (73%)	8 (27%)
Rata-rata		65%	35%

Sumber: data diolah peneliti 2025

Peneliti telah melakukan pra survei kepada 30 responden yang diperoleh informasinya terkait *turnover intention*. Berdasarkan hasil pra survei, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban “ya” pada seluruh pernyataan *turnover intention*. Pada pernyataan pertama, sebanyak 19 responden (63%) menyatakan pernah terpikir untuk berhenti dari pekerjaan saat ini, sementara 11 responden (37%) menjawab tidak. Selanjutnya, pada pernyataan kedua, 18 responden (60%) mengaku memiliki keinginan untuk mengundurkan diri dari tempat kerja, sedangkan 12 responden (40%) tidak memiliki keinginan tersebut. Pada pernyataan ketiga, 22 responden (73%) menyatakan sedang atau pernah mencari peluang pekerjaan di tempat lain, dan hanya 8 responden (27%) yang menjawab tidak.

Secara keseluruhan, rata-rata jawaban “ya” mencapai 65%, yang menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* pada karyawan gen z di sektor *food and beverage* Kabupaten Kuningan tergolong tinggi. Kondisi ini perlu menjadi perhatian serius, mengingat sektor *food and beverage* banyak mempekerjakan gen z. Tingginya *turnover intention* berpotensi menimbulkan dampak negatif bagi

pelaku usaha, seperti meningkatnya biaya rekrutmen, pelatihan karyawan baru, serta terganggunya stabilitas operasional bisnis lokal di Kabupaten Kuningan.

Tingginya *turnover intention* pada karyawan gen z di sektor *food and beverage* Kabupaten Kuningan menunjukkan bahwa terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Mobley (1982), *turnover intention* dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kepuasan kerja, komitmen organisasi, karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, serta tersedianya alternatif pekerjaan di luar organisasi. Faktor-faktor tersebut berperan dalam membentuk keputusan karyawan untuk tetap bertahan maupun meninggalkan organisasi.

Lingkungan kerja digital menjadi salah satu faktor penting yang semakin relevan dalam konteks dunia kerja modern khususnya bagi gen z. Lingkungan kerja digital menurut Tristati *et al.* (2025) adalah kondisi kerja yang memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung proses kerja, komunikasi, dan kolaborasi. Lingkungan kerja yang terdigitalisasi dengan baik diyakini mampu meningkatkan kenyamanan, efektivitas, serta pengalaman kerja karyawan, sehingga dapat memengaruhi persepsi mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan. Dengan demikian, kualitas lingkungan kerja digital menjadi salah satu elemen yang berpotensi menentukan apakah karyawan merasa betah atau justru terdorong untuk mencari peluang kerja di tempat lain.

Stres kerja menurut Shafira & Nasution (2022) adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stres yang tinggi dapat mengganggu keahlian seseorang dalam menghadapi suatu lingkungan. Sebagai hasilnya, karyawan berkembang bermacam-macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Dalam jangka panjang, karyawan yang tidak mampu mengelola stres kerja dengan baik akan mengalami penurunan kinerja dan keterikatan terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong niatnya untuk meninggalkan perusahaan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat stres kerja karyawan, semakin besar pula niat mereka untuk keluar dari perusahaan.

Faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi *turnover intention* itu sendiri (Tampubolon & Sagala, 2020). Menurut Afandi (2018) dalam Makkira *et al.* (2022) menjelaskan kepuasan kerja merupakan sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah pula niat mereka untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara berkelanjutan meningkatkan kepuasan kerja sebagai upaya strategis dalam mempertahankan karyawan.

Dalam penelitian ini, komitmen organisasi digunakan sebagai variabel moderasi karena keberadaanya yang mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh dari lingkungan kerja digital, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Menurut Robbins (2008) dalam Parashakti & Astuti (2023) menerangkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seseorang karyawan bisa berdiri di dalam sesuatu organisasi tertentu serta memiliki keinginan serta tujuan untuk mempertahankan dirinya sendiri selaku anggota organisasi tersebut. Sejalan dengan hal tersebut, Wazir & Jan (2020) menegaskan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel moderasi yang mampu memperlemah hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Selain itu, Yunitasari *et al.* (2023) menyatakan bahwa komitmen organisasi terbukti memperlemah pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*, di mana karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki niat keluar yang lebih rendah meskipun mengalami tekanan kerja.

Dengan demikian, perusahaan yang bergerak di sektor *food and beverage* perlu memberikan perhatian dan melakukan antisipasi terhadap berbagai faktor yang dapat memengaruhi munculnya keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) pada karyawan gen z. Upaya tersebut penting dilakukan untuk meminimalkan dampak negatif dari tingkat *turnover* yang terus berlanjut, sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber dayanya.

Masih terdapat perbedaan hasil penelitian seperti penelitian yang dilakukan oleh Widyawati *et al.* (2023), Kristin *et al.* (2022), serta Sopiah & Mamang Sangadji (2020) yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, sementara kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Purnomo & Bernarto (2023) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, serta hasil penelitian yang dilakukan oleh Laut & Syahrizal (2025), dan Parashakti & Astuti (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Perbedaan hasil penelitian tersebut mengindikasikan adanya ketidakkonsistenan temuan empiris.

Penelitian yang mulai mengarah pada konteks digital seperti Sherlyta *et al.* (2025) dan Rasulova & Tanova (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja suportif berbasis digital berpengaruh signifikan dalam menurunkan *turnover intention*. Meski demikian, kajian tersebut masih terbatas pada sektor teknologi atau perusahaan berbasis IT, sementara sektor *food and beverage* (FnB) yang juga mengalami digitalisasi cepat melalui sistem pemesanan digital, aplikasi kerja, dan platform komunikasi daring belum banyak diteliti secara mendalam. Di sisi lain, karakteristik kerja FnB yang dinamis berpotensi menimbulkan tekanan kerja digital yang berbeda bagi karyawan gen z.

Terdapat ketidaksesuaian hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh lingkungan kerja digital, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, penelitian ini menambahkan variabel lain yang mampu memberikan penjelasan lebih komprehensif, yaitu komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian yang dilakukan Parashakti & Astuti (2023) dan Faizah *et al.*, (2021) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Sebaliknya, Laut & Syahrizal (2025) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Yunitasari *et al.* (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memperlemah pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*, sementara penelitian lain masih memandang hubungan stres kerja dan

turnover intention sebagai hubungan langsung tanpa mempertimbangkan peran komitmen organisasi sebagai faktor penguat atau pelemah. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya celah penelitian (*research gap*) terkait konsistensi peran komitmen organisasi dalam memoderasi pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention*, sehingga perlu dilakukan pengujian lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.

Kajian empiris yang secara khusus menguji peran komitmen organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara lingkungan kerja digital dan *turnover intention* hingga saat ini masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih memfokuskan pada lingkungan kerja dalam konteks fisik atau umum, serta menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, bukan sebagai variabel moderasi. Oleh karena itu, masih terdapat celah penelitian yang signifikan untuk mengkaji bagaimana komitmen organisasi dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh lingkungan kerja digital terhadap *turnover intention*, khususnya pada karyawan gen z di sektor *food and beverage*. Berdasarkan uraian latar belakang dan *research gap* tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja Digital, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover intention* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Pada Karyawan Gen Z Sektor *Food and beverage* di Kuningan)”**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah pengaruh lingkungan kerja digital terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi z di sektor *food and beverage* di Kuningan?
2. Bagaimanakah pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi z di sektor *food and beverage* di Kuningan?
3. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi z di sektor *food and beverage* di Kuningan?
4. Apakah komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh lingkungan kerja digital terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi z di sektor *food and beverage* di Kuningan?

5. Apakah komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi z di sektor *food and beverage* di Kuningan?
6. Apakah komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi z di sektor *food and beverage* di Kuningan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja digital terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi z di sektor *food and beverage* di Kuningan.
2. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi z di sektor *food and beverage* di Kuningan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi z di sektor *food and beverage* di Kuningan.
4. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh lingkungan kerja digital terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi z di sektor *food and beverage* di Kuningan.
5. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi z di sektor *food and beverage* di Kuningan.
6. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi z di sektor *food and beverage* di Kuningan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat dari segi teoritis maupun praktis, diantaranya sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* pada gen z. Hasil penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai peran lingkungan kerja digital, stres kerja,

kepuasan kerja serta fungsi komitmen organisasi sebagai moderasi dalam konteks industri *food and beverage*. Temuan penelitian ini dapat menjadi rujukan akademik bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji SDM di era digital.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi penulis

Penelitian ini memberikan manfaat bagi penulis dalam memperluas wawasan dan pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* pada karyawan gen z di sektor *food and beverage*. Selain itu, penelitian ini juga menjadi sarana untuk meningkatkan kemampuan akademik dan metodologis penulis sebagai bagian dari pemenuhan tugas akhir.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan sektor *food and beverage* di Kabupaten Kuningan untuk memahami faktor-faktor utama yang menyebabkan tingginya *turnover intention* pada karyawan gen z. Temuan penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam merancang strategi peningkatan kenyamanan kerja berbasis digital, pengelolaan stres kerja, peningkatan kepuasan kerja, serta penguatan komitmen organisasi. Dengan demikian, perusahaan dapat meminimalkan risiko *turnover*, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan berkelanjutan.