BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan seluruh individu dalam organisasi yang menjadi aset strategis dalam mencapai tujuan. Berbeda dengan sumber daya lain, SDM memiliki kemampuan, pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan potensi berkembang sehingga menjadi faktor utama keberhasilan organisasi. Menurut Dessler, (2024), manajemen SDM mencakup proses memperoleh, mengembangkan, memotivasi, mengevaluasi, dan mempertahankan tenaga kerja agar memberikan kontribusi optimal. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada sumber daya fisik, melainkan juga pada pengelolaan SDM yang efektif.

Dalam industri Makanan dan Minuman (F&B), peran SDM menjadi sangat penting karena sektor ini bersifat padat karya dan sangat bergantung pada kualitas tenaga kerja dalam menjalankan operasional. Seluruh proses bisnis, mulai dari produksi, pelayanan pelanggan, hingga pengendalian kualitas layanan, ditentukan oleh kinerja SDM. Pertumbuhan industri F&B yang terus meningkat juga mendorong kebutuhan tenaga kerja sekaligus menuntut perusahaan untuk mampu mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan guna menjamin keberlangsungan serta daya saing perusahaan (Armstrong, M., & Taylor, 2023).

Industri F&B mencakup kegiatan pengolahan, produksi, distribusi, dan penyediaan makanan serta minuman, meliputi subsektor seperti restoran, kafe, katering, hotel, hingga *Quick Service Restaurant* (QSR). Seiring pertumbuhan penduduk, urbanisasi, dan perubahan gaya hidup, industri ini berkembang menjadi sektor yang memberi kontribusi besar terhadap perekonomian dan penciptaan lapangan kerja di berbagai negara (International Labour Organization (ILO), 2025)

Industri F&B merupakan salah satu sektor ekonomi terbesar dan paling dinamis di dunia. Pertumbuhan penduduk, urbanisasi, peningkatan pendapatan, perubahan gaya hidup, serta perkembangan teknologi digital mendorong peningkatan konsumsi dan permintaan produk makanan dan minuman, sehingga terus mendorong ekspansi industri ini di berbagai negara (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023).

Pasar makanan cepat saji dan *Quick Service Restaurant* (QSR) global menunjukkan tren pertumbuhan yang konsisten. Nilai pasarnya mencapai 760,9 miliar USD pada tahun 2025 dan diproyeksikan meningkat hingga 1,31 triliun USD pada tahun 2034 dengan tingkat pertumbuhan tahunan sebesar 6,3%, yang mencerminkan terus meningkatnya permintaan masyarakat terhadap layanan makanan cepat saji dan praktis (Siddhi Dole, 2026; Sievert et al., 2025; Vidyesh Swar, 2025).

Tabel 1.1 Perkembangan Industri *Fast Food* dan QSR Global

Indikator	Nilai
Nilai Pasar *Fast Food* Global 2025	USD 760,9 Miliar
Nilai Pasar QSR Global 2025	USD 322,7 Miliar
Proyeksi Pasar QSR 2034	USD 510,1 Miliar
CAGR QSR Global	5,16%

Sumber: (Siddhi Dole, 2026; Sievert et al., 2025; Vidyesh Swar, 2025).

Pertumbuhan industri F&B global berdampak langsung terhadap meningkatnya kebutuhan tenaga kerja di berbagai bidang, mulai dari produksi, distribusi, pemasaran, hingga pelayanan pelanggan. Dari sisi manajemen SDM, pertumbuhan yang tinggi tersebut menciptakan kebutuhan tenaga kerja yang semakin besar sekaligus memperberat tantangan perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang kompeten dan produktif (International Labour Organization (ILO), 2025).

Pada tingkat nasional, industri makanan dan minuman merupakan salah satu sektor manufaktur terbesar di Indonesia dan tetap tumbuh positif meskipun menghadapi tantangan. Sektor ini tumbuh sebesar 4,47% pada tahun 2023 dan meningkat menjadi 5,90% pada tahun 2024, serta memberikan kontribusi sebesar Rp 1.531,4 triliun atau sekitar 6,92% terhadap PDB nasional (Fiskal.kemenkeu, 2025).

Tabel 1.2 Pertumbuhan Industri Makanan dan Minuman Indonesia

Tahun	Pertumbuhan
2023	4,47%
2024	5,90%
2025	6,23%

Sumber: (Fiskal.kemenkeu, 2025)

Berdasarkan Tabel 1.2, industri makanan dan minuman di Indonesia menunjukkan tren pertumbuhan positif yang terus meningkat, yaitu sebesar 4,47% pada tahun 2023, menjadi 5,90% pada tahun 2024, dan mencapai 6,23% pada tahun 2025. Hal ini membuktikan bahwa sektor ini tetap menjadi salah satu bidang strategis yang tangguh dan berperan penting dalam menopang perekonomian nasional (Fiskal.kemenkeu, 2025).

Selain pertumbuhan yang positif, industri penyediaan makanan dan minuman juga mengalami peningkatan jumlah usaha dan penyerapan tenaga kerja. Jumlah usaha mencapai 5,28 juta unit pada tahun 2024 atau naik sekitar 8,71% dibandingkan tahun sebelumnya. Sebanyak 2,51 juta usaha (47,59%) berupa restoran dan rumah makan, sedangkan sisanya merupakan berbagai bentuk usaha penyediaan makanan dan minuman lainnya (Badan Pusat Statistik (BPS), 2025; Kementerian Perindustrian, 2023).

Tabel 1.3 Jumlah Usaha Penyediaan Makanan dan Minuman di Indonesia Tahun 2024

Kelompok Usaha	Jumlah	Persentase
Restoran dan Rumah Makan	2,51 juta usaha	47,59%
Usaha PMM Lainnya	1,75 juta usaha	33,12%
PMM Keliling/Tempat Tidak Tetap	724,60 ribu usaha	13,73%
Jasa Boga	293,25 ribu usaha	5,56%
Total	**5,28 juta usaha**	**100%**

Sumber: (Badan Pusat Statistik (BPS), 2025)

Dari sisi manajemen SDM, besarnya jumlah usaha berimplikasi pada tingginya kebutuhan tenaga kerja. Pada tahun 2024, sektor ini menyerap 19,48 juta pekerja, yang terdiri atas 12,82 juta (65,79%) pekerja dibayar dan 6,66 juta (34,21%) pekerja tidak dibayar (Badan Pusat Statistik (BPS),

2025). Hal ini membuktikan bahwa industri F&B merupakan sektor padat karya yang sangat bergantung pada ketersediaan dan keberlanjutan sumber daya manusia.

Gambar 1.1 Komposisi Tenaga Kerja pada Industri Penyediaan Makanan dan Minuman di Indonesia Tahun 2024



Sumber: (Badan Pusat Statistik (BPS), 2025)

Pertumbuhan industri F&B yang terus meningkat mendorong ekspansi usaha sekaligus perkembangan subsektor yang lebih dinamis. Salah satu subsektor yang tumbuh paling pesat dan menjadi bagian penting adalah *Quick Service Restaurant* (QSR), sehingga pembahasan selanjutnya difokuskan pada posisi dan perkembangannya (Siddhi Dole, 2026).

Salah satu subsektor yang tumbuh paling pesat dalam industri F&B adalah *Quick Service Restaurant* (QSR), yang menyajikan makanan dan minuman dengan pelayanan cepat, harga terjangkau, serta operasional yang mengutamakan efisiensi waktu (Mendocilla et al., 2026).

Secara global, *Quick Service Restaurant* (QSR) merupakan salah satu segmen terbesar yang dicirikan oleh pelayanan cepat, menu terstandarisasi, harga terjangkau, dan efisiensi operasional yang tinggi. Perkembangan teknologi digital, layanan pesan antar, serta perubahan preferensi konsumen mendorong ekspansi QSR ke berbagai negara. Hal ini menjadikannya pendorong pertumbuhan industri restoran sekaligus pencipta lapangan kerja yang besar (Deloitte, 2026).

Pertumbuhan QSR di Indonesia didorong oleh urbanisasi, perubahan pola konsumsi, layanan pesan antar digital, serta preferensi generasi muda yang mengutamakan kepraktisan. Penjualan restoran layanan cepat di Indonesia telah melampaui 2 miliar USD pada tahun 2022 dan terus menunjukkan tren peningkatan (Deloitte, 2026; Siddhi Dole, 2026).

Selain itu, berbagai lembaga riset industri memproyeksikan bahwa pasar QSR Indonesia akan terus tumbuh selama periode 2025-2031 seiring meningkatnya jumlah penduduk perkotaan dan perubahan gaya hidup masyarakat (Vasudha, 2025).

Dari sisi manajemen SDM, pertumbuhan industri QSR menciptakan kebutuhan tenaga kerja operasional yang sangat besar. Pekerjaan di sektor ini dicirikan oleh tuntutan kecepatan pelayanan, kemampuan *multitasking*, fleksibilitas waktu, serta interaksi pelanggan yang intens. Posisi seperti kru restoran, kasir, kru dapur, barista, hingga pengawas operasional menjadi penopang utama keberlangsungan bisnis QSR (Bureau of Labor Statistics, 2025).

Sebagian besar tenaga kerja QSR berasal dari kelompok usia muda, sehingga organisasi perlu mampu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan Generasi Z, mengingat tingginya tingkat perputaran tenaga kerja yang menjadi tantangan utama industri ini (Tanoto & Go Tami, 2024).

Meskipun QSR tumbuh pesat dan menyerap banyak tenaga kerja, perkembangannya juga diikuti kompleksitas pengelolaan SDM. Tuntutan kecepatan, fleksibilitas, dan intensitas pelayanan yang tinggi membuat tingginya kecenderungan dan perputaran karyawan menjadi salah satu tantangan utama dalam industri ini (Nguyen et al., 2023).

Turnover adalah perpindahan atau kepergian karyawan dari organisasi, baik sukarela maupun tidak. Menurut Ibrahim, (2024), hal ini sering menjadi tolok ukur keberhasilan pengelolaan SDM. Tingkat perputaran yang tinggi menandakan masalah dalam mempertahankan karyawan dan dapat menimbulkan kerugian, seperti naiknya biaya rekrutmen dan pelatihan, terganggunya kelancaran operasional, serta menurunnya produktivitas dan kualitas pelayanan (Nguyen et al., 2023).

Menurut Ibrahim, (2024), perputaran karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, meliputi karakteristik individu, kondisi pekerjaan, kompensasi, peluang pengembangan karier, kepuasan kerja, serta lingkungan dan kebijakan organisasi. Apabila aspek-aspek tersebut tidak dikelola dengan baik, keterikatan karyawan melemah dan mereka cenderung meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap

faktor-faktor penyebab perputaran tenaga kerja menjadi hal yang penting guna menyusun strategi retensi yang efektif dan berkelanjutan.

Dalam konteks industri F&B yang memiliki karakteristik kerja dinamis, intensitas pelayanan tinggi, dan sangat bergantung pada tenaga kerja operasional, pengelolaan faktor-faktor tersebut menjadi semakin penting. Kondisi ini menjadikan industri F&B menghadapi tantangan retensi yang lebih kompleks dibandingkan sektor lain. Di balik pertumbuhannya yang tinggi, muncul tantangan serius berupa tingginya perputaran karyawan, yang menandakan kesulitan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja dalam jangka panjang (Nguyen et al., 2023; Tanoto & Go Tami, 2024).

Data industri restoran menunjukkan bahwa tingkat *turnover* tahunan secara konsisten berada pada angka di atas 75%. Artinya, dalam satu tahun sebagian besar posisi pekerjaan harus mengalami penggantian karyawan setidaknya satu kali. Tingkat *turnover* tersebut merupakan salah satu yang tertinggi dibandingkan sektor industri lainnya (VantaInsights Research, 2026).

Tabel 1.4 Tingkat *Turnover* Industri Restoran dan F&B

Indikator	Nilai
Rata-rata *turnover* tahunan	>75%
Fast food turnover	>130%
Posisi pekerjaan yang terganti per tahun	±3 dari 4 posisi

Sumber: (VantaInsights Research, 2026)

Tingginya tingkat *turnover* pada industri restoran dan F&B tersebut menunjukkan bahwa sektor ini masih menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan tenaga kerja yang dimiliki. Untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi *turnover* dalam beberapa tahun terakhir, berikut disajikan perbandingan tingkat *turnover* industri restoran dan F&B global selama periode 2022-2025.

Tabel 1.5 Perbandingan Tingkat *Turnover* Industri Restoran dan F&B Global Tahun 2022-2025

Tahun	Tingkat *Turnover* Tahunan
2022	79,6%
2023	78,8%
2024	77,4%
2025	>75%

Sumber: (VantaInsights Research, 2026) (Paytronix, 2025).

Berdasarkan Tabel 1.4, tingkat perputaran karyawan pada industri restoran dan F&B global masih tergolong sangat tinggi meskipun cenderung menurun secara bertahap, yaitu sebesar 79,6% pada tahun 2022, 78,8% pada tahun 2023, dan 77,4% pada tahun 2024. Hingga tahun 2025, angka tersebut masih berada di atas 75%, yang berarti lebih dari tiga perempat posisi mengalami pergantian dalam satu tahun. Hal ini menunjukkan bahwa industri F&B masih menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan tenaga kerjanya (Paytronix, 2025; VantaInsights Research, 2026).

Tingginya perputaran karyawan mengindikasikan adanya masalah retensi yang kompleks dalam industri F&B. Kondisi ini dapat menaikkan biaya rekrutmen dan pelatihan, menghilangkan pengetahuan organisasi,

menurunkan produktivitas, serta mengganggu konsistensi kualitas pelayanan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memicu kecenderungan berpindah kerja menjadi penting guna menyusun strategi retensi yang lebih efektif dan berkelanjutan. (VantaInsights Research, 2026).

Tingginya angka perputaran aktual pada industri F&B mengindikasikan kecenderungan *turnover intention* yang juga relatif tinggi. Karakteristik pekerjaan berupa ritme kerja cepat, tuntutan pelayanan tinggi, fleksibilitas jam kerja, serta intensitas interaksi pelanggan yang tinggi dapat mendorong keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain dan meninggalkan organisasi. (Deloitte, 2026).

Dalam perspektif manajemen SDM, permasalahan retensi tenaga kerja pada industri F&B tercermin tidak hanya dari tingginya angka perputaran aktual, melainkan juga dari tingginya *turnover intention* yang muncul pada karyawan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* menjadi penting guna menjaga keberlangsungan tenaga kerja dan mendukung efektivitas operasional perusahaan. (Armstrong, M., & Taylor, 2023).

Meskipun tingkat perputaran karyawan pada industri restoran dan F&B global cenderung menurun, angkanya masih tergolong sangat tinggi dan belum mencerminkan kondisi retensi yang ideal. Selain itu, subsektor seperti Quick Service Restaurant (QSR) masih menunjukkan tingkat perputaran yang jauh lebih tinggi dibandingkan rata-rata industri restoran,

sehingga permasalahan retensi tenaga kerja pada sektor QSR memerlukan perhatian yang lebih serius.

Permasalahan *turnover* menjadi lebih kompleks pada industri *Quick Service Restaurant* (QSR). Karakteristik pekerjaan yang menuntut kecepatan pelayanan, tekanan operasional yang tinggi, target pelayanan yang ketat, sistem kerja bergilir, serta interaksi pelanggan yang intensif menyebabkan sektor ini memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi dibandingkan banyak sektor lainnya.

Laporan *Black Box Intelligence* menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan operasional (*hourly employee*) pada *sektor limited-service restaurant* atau QSR mencapai puncaknya sebesar 173% pada kuartal pertama tahun 2022. Meskipun mengalami penurunan menjadi 135% pada kuartal ketiga tahun 2024, angka tersebut masih menunjukkan kondisi *turnover* yang sangat tinggi (Black Box Intelligence, 2024).

Tabel 1.6 Perkembangan *Turnover* Karyawan Operasional QSR

Tahun	Tingkat *Turnover*
2022	173%
2023	>150%
2024	135%

Sumber: (Black Box Intelligence, 2024)

Tingkat *turnover* yang tinggi tersebut mengindikasikan bahwa organisasi menghadapi kesulitan dalam mempertahankan tenaga kerja operasional secara berkelanjutan. Dalam praktiknya, kondisi tersebut dapat

mengganggu efektivitas operasional restoran karena perusahaan harus terus-menerus melakukan perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

Dampak lain yang ditimbulkan meliputi meningkatnya biaya operasional, menurunnya kualitas pelayanan pelanggan, berkurangnya produktivitas kerja, hilangnya pengetahuan organisasi, serta menurunnya kepuasan pelanggan akibat ketidakstabilan tenaga kerja. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang menyebabkan munculnya *turnover intention* menjadi sangat penting bagi keberlangsungan bisnis QSR (Ibrahim, 2024; VantaInsights Research, 2026).

Turnover intention adalah keinginan atau kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasi secara sukarela. Menurut Mobley, W.H., (1977), proses psikologis ini diawali dengan evaluasi terhadap pekerjaan, munculnya pemikiran untuk keluar, keinginan mencari alternatif lain, hingga terbentuknya niat meninggalkan organisasi. Dengan demikian, *turnover intention* merupakan tahapan sebelum terjadinya perputaran aktual dan menjadi indikator penting bagi organisasi untuk memprediksi kemungkinan perpindahan karyawan. (Nguyen et al., 2023).

Menurut Mobley et al., (1978), *turnover intention* dapat diukur melalui tiga indikator utama, yaitu *thinking of quitting* (pemikiran untuk keluar), *intention to search* (keinginan mencari alternatif pekerjaan lain), dan *intention to quit* (keinginan meninggalkan organisasi dalam waktu dekat). Ketiga indikator tersebut menunjukkan bahwa *turnover intention*

merupakan proses bertahap yang berkembang dari munculnya ketidakpuasan hingga terbentuknya niat untuk meninggalkan organisasi.

Ketiga indikator tersebut menunjukkan bahwa turnover intention merupakan proses psikologis yang berkembang bertahap dan berfungsi sebagai indikator awal untuk memprediksi perputaran karyawan. Semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk memikirkan keluar, mencari alternatif, dan berniat meninggalkan organisasi, semakin besar kemungkinan terjadinya perpindahan tenaga kerja. Oleh karena itu, identifikasi terhadap turnover intention penting dilakukan sebagai dasar penyusunan strategi retensi yang lebih efektif dan berkelanjutan (Rizky Kurnia Manggala & Siswanto, 2024).

Permasalahan *turnover intention* menjadi semakin penting untuk diperhatikan karena kelompok tenaga kerja saat ini mendominasi berbagai posisi operasional pada industri *Quick Service Restaurant* (QSR) adalah Generasi Z, yaitu generasi yang memiliki karakteristik, nilai, dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya (Seyfi et al., 2024).

Mayoritas tenaga kerja operasional pada industri QSR saat ini berasal dari kelompok usia muda, yaitu Generasi Z yang lahir pada rentang tahun 1997–2012. Menurut BPS (2025), pada tahun 2026 usia Generasi Z berkisar 14–29 tahun, yang menunjukkan bahwa sebagian besar telah memasuki usia produktif dan aktif dalam dunia kerja, baik sebagai pekerja sambil menempuh pendidikan, lulusan baru (*fresh graduate*), maupun pekerja pada tahap awal karier. (Badan Pusat Statistik (BPS), 2025).

Secara demografis, generasi Z menjadi salah satu kelompok generasi terbesar di Indonesia pada saat ini. Hasil survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS) 2025 yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik pada tahun 2026 menunjukkan bahwa Generasi Z mencapai 24,93% dari total penduduk Indonesia dan menjadi generasi yang mendominasi struktur penduduk nasional (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2025).

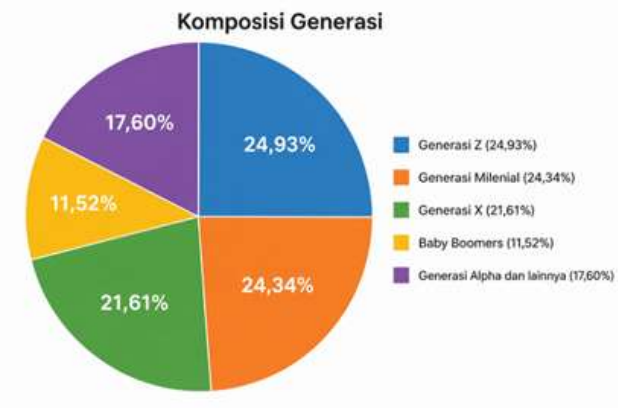
Tabel 1.7 Proporsi Penduduk Indonesia Menurut Generasi Tahun 2025

Generasi	Persentase
Generasi Z	24,93%
Generasi Milenial	24,34%
Generasi X	21,61%
Baby Boomers	11,52%
Generasi Alpha dan lainnya	17,60%

Sumber: (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2025)

Berdasarkan Tabel 1.6, Generasi Z merupakan kelompok terbesar di Indonesia. Kondisi ini menunjukkan adanya bonus demografis yang didominasi penduduk usia muda dan produktif. Besarnya jumlah Generasi Z memberikan implikasi penting terhadap pasar tenaga kerja, karena generasi ini akan menjadi sumber tenaga kerja utama di berbagai sektor, termasuk industri makanan dan minuman.

Gambar 1.2 Proporsi Generasi di Indonesia Tahun 2025



Sumber: (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2025)

Berdasarkan Gambar 1.2, Generasi Z menempati proporsi terbesar dibandingkan kelompok generasi lainnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa karakteristik, preferensi kerja, dan perilaku kerja Generasi Z akan semakin memengaruhi dinamika ketenagakerjaan di Indonesia. Oleh karena itu, pemahaman terhadap karakteristik Generasi Z menjadi hal yang penting bagi organisasi guna menyusun strategi pengelolaan SDM yang efektif.

Besarnya populasi Generasi Z berimplikasi langsung terhadap meningkatnya partisipasi mereka dalam dunia kerja. Salah satu sektor yang banyak menyerap tenaga kerja usia muda adalah industri makanan dan minuman (*food and beverage*/F&B), yang pada tahun 2024 menyerap sekitar 19,48 juta pekerja (Badan Pusat Statistik (BPS), 2025). Karakteristik pekerjaan seperti sistem kerja fleksibel, peluang bagi lulusan baru, serta kebutuhan tenaga operasional yang tinggi menjadikan industri F&B sebagai salah satu sektor yang banyak diisi oleh Generasi Z.

Industri penyediaan makanan dan minuman merupakan sektor padat karya yang mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar. Pada tahun 2024, total pekerja sektor ini mencapai 19,48 juta orang (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2025). Besarnya kebutuhan tenaga kerja tersebut menjadikan perusahaan, khususnya *Quick Service Restaurant* (QSR), sangat bergantung pada ketersediaan tenaga kerja usia muda yang produktif, termasuk Generasi Z.

Meskipun data nasional spesifik mengenai jumlah Generasi Z yang bekerja pada sektor QSR di Indonesia belum dipublikasikan secara resmi, laporan Black Box Intelligence, (2024) menunjukkan bahwa sebanyak 71% perekrutan baru pada restoran layanan terbatas atau QSR berasal dari kelompok usia muda yang didominasi Generasi Z. Hal ini membuktikan bahwa industri QSR secara operasional sangat bergantung pada tenaga kerja Generasi Z. (Black Box Intelligence, 2024).

Generasi Z dikenal memiliki mobilitas kerja yang relatif tinggi. Survei Jakpat (2024) menunjukkan bahwa 34% berniat mengundurkan diri namun belum menentukan waktu, 10% berencana keluar dalam enam bulan ke depan, dan 8% lainnya berencana keluar dalam satu tahun ke depan. (Jakpat, 2024).

Gambar 1.3 Rencana Resign Gen Z di Indonesia Tahun 2024



Sumber: (Jakpat, 2024).

Berdasarkan Gambar 1.3, terlihat bahwa sebagian besar Generasi Z memiliki kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa turnover intention pada Generasi Z merupakan fenomena nyata yang menjadi tantangan bagi organisasi. Tingginya niat berpindah kerja dapat menaikkan biaya rekrutmen dan pelatihan, menurunkan stabilitas tenaga kerja, serta mengganggu efektivitas operasional perusahaan.

Fenomena tersebut juga terlihat pada konteks lokal. Berdasarkan estimasi data kependudukan Badan Pusat Statistik Kota Madiun tahun 2025, jumlah Generasi Z usia angkatan kerja (18–28 tahun) mencapai sekitar 23.919 jiwa yang terdiri atas 12.405 laki-laki dan 11.514 perempuan (Badan Pusat Statistik Kota Madiun, 2025).

Tabel 1.8 Jumlah Generasi Z Usia Angkatan Kerja di Kota Madiun Tahun (2025)

Jenis Kelamin	Jumlah (Jiwa)
Laki-laki	12.405
Perempuan	11.514
Total	**23.919**

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Madiun (2025).

Berdasarkan Tabel 1.7, jumlah Generasi Z usia kerja di Kota Madiun tergolong cukup besar dengan komposisi laki-laki dan perempuan yang relatif seimbang. Hal ini menunjukkan bahwa Kota Madiun memiliki potensi tenaga kerja muda yang besar dan menjadi daerah yang relevan untuk mengkaji dinamika perilaku kerja Generasi Z, khususnya pada industri *Quick Service Restaurant* (QSR).

Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya. (Deloitte, 2025) mencatat bahwa generasi ini mengutamakan *work-life balance*, kesejahteraan dan kesehatan mental (*well-being and mental health*), pekerjaan yang bermakna (*sense of purpose*), serta kesempatan belajar dan pengembangan kemampuan (*learning and development opportunities*). Selain itu, Generasi Z juga mengharapkan fleksibilitas kerja dan dukungan pengembangan karier sebagai bagian penting dari kepuasan kerjanya. (Deloitte, 2025).

Tabel 1.9 Karakteristik Utama Gen Z

Karakteristik	Deskripsi
Digital native	Tumbuh dan berkembang bersama teknologi digital.
Work-life balance	Mengutamakan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan.
Mental Well-being	Sangat memperhatikan kesehatan mental dan kesejahteraan psikologis.
Sense of purpose	Menginginkan pekerjaan yang bermakna.

Flexibility	Menginginkan fleksibilitas dan otonomi kerja.
Learning and growth	Mengutamakan peluang pengembangan diri dan karier.

Sumber: (Deloitte, 2025).

Berdasarkan Tabel 1.8, Generasi Z tidak hanya mempertimbangkan kompensasi dalam memilih karier, melainkan juga memperhatikan kualitas pengalaman kerja secara menyeluruh. Apabila pekerjaan dipandang memiliki beban berlebih, kurang memberi penghargaan, tidak mendukung kesejahteraan psikologis, atau tidak memberi ruang berkembang, Generasi Z cenderung lebih mudah mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan nilai dan kebutuhan mereka.

Karakteristik tersebut sangat relevan dengan industri *Quick Service Restaurant* (QSR) yang identik dengan ritme kerja cepat, tekanan operasional tinggi, tuntutan bekerja banyak hal sekaligus, serta interaksi pelanggan yang intens. Kondisi kerja tersebut berpotensi membentuk persepsi Generasi Z terhadap pekerjaannya, memengaruhi kesejahteraan psikologis, dan mendorong munculnya *turnover intention*. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z menjadi penting, terutama pada sektor QSR yang sangat bergantung pada tenaga kerja muda sebagai penggerak utama operasional.

Salah satu faktor yang diduga mendorong munculnya *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor QSR adalah beban kerja. Karakteristik pekerjaan yang menuntut kecepatan pelayanan, pengerjaan berbagai tugas secara bersamaan (*multitasking*), fleksibilitas jam kerja, serta

interaksi pelanggan yang intens menjadikan karyawan rentan menghadapi tuntutan kerja yang tinggi. Ketidakseimbangan antara tuntutan tersebut dengan kapasitas individu dapat memunculkan persepsi beban kerja yang berlebihan.

Beban kerja merupakan sejumlah tuntutan pekerjaan baik fisik, mental, maupun emosionalyang harus diselesaikan dalam waktu tertentu dan mencerminkan keseimbangan antara tuntutan serta kemampuan individu. Beban kerja yang sesuai mampu mendorong produktivitas dan kinerja optimal. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan kelelahan, stres kerja, penurunan kesejahteraan psikologis, hingga berbagai perilaku negatif dalam organisasi (Zuhri & Andriani, 2024).

Dalam konteks industri *Quick Service Restaurant* (QSR), beban kerja menjadi isu penting karena karakteristik pekerjaannya berupa ritme kerja cepat, target pelayanan tinggi, sistem kerja bergilir, tuntutan bekerja banyak hal sekaligus (*multitasking*), serta interaksi pelanggan yang intens. Karyawan dituntut melayani dengan cepat dan tepat, mengelola berbagai tugas bersamaan, serta menjaga kualitas layanan meski dalam kondisi operasional padat. Kondisi ini menjadikan karyawan QSR berisiko lebih besar mengalami beban kerja yang tinggi dibandingkan sektor lain. (Sultana, 2024).

Dalam perspektif manajemen SDM, beban kerja merupakan salah satu faktor penting yang memicu munculnya *turnover intention*. Apabila tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas fisik dan psikologis individu, karyawan cenderung mengalami kelelahan, stres kerja, ketidakpuasan, serta

melemahnya keterikatan terhadap organisasi. Kondisi tersebut pada akhirnya meningkatkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang dinilai lebih seimbang (Zuhri & Andriani, 2024).

Pada industri *Quick Service Restaurant* (QSR), beban kerja yang tinggi sering muncul akibat kekurangan tenaga kerja, lonjakan pelanggan, target pelayanan yang ketat, serta tuntutan mengerjakan berbagai tugas secara bersamaan (*multitasking*). Apabila berlangsung terus-menerus, kondisi ini membuat karyawan lebih mudah mengalami kelelahan fisik dan mental, sehingga meningkatkan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. (Sultana, 2024).

Bagi Generasi Z, persepsi terhadap beban kerja menjadi sangat penting karena generasi ini mengutamakan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*), kesehatan mental, serta lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis. Apabila tuntutan kerja dirasakan berlebihan dan mengganggu keseimbangan hidup, Generasi Z cenderung lebih mudah mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan nilai dan kebutuhan mereka. (Deloitte, 2025).

Menurut Noor et al. (2024), Beban kerja adalah tingkat tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan individu dalam kurun waktu tertentu, yang mencakup aspek fisik, kognitif, emosional, dan waktu. Beban kerja yang tepat harus disesuaikan dengan kapasitas serta kemampuan pekerja agar tidak menimbulkan tekanan yang berlebihan.

Menurut Puteri et al. (2024), beban kerja merupakan sejumlah tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam waktu tertentu dengan tingkat tuntutan yang dapat melampaui kemampuan yang dimiliki, sehingga berpotensi menimbulkan tekanan fisik maupun psikologis.

Dalam perspektif *Job Demands-Resources* (JD-R Theory) yang dikemukakan oleh (Bakker & Demerouti, 2007), Beban kerja termasuk dalam kategori *job demands*, yaitu aspek pekerjaan yang menuntut upaya fisik dan psikologis secara berkelanjutan sehingga berpotensi menimbulkan beban bagi individu. Beban kerja yang tinggi dapat menguras energi, menimbulkan kelelahan, menurunkan kesejahteraan psikologis, dan pada akhirnya meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Teori JD-R menjelaskan bahwa semakin tinggi tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan semakin terbatas sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang dimiliki karyawan, maka semakin besar kemungkinan individu mengalami tekanan kerja dan menunjukkan perilaku *withdrawal* (penarikan), termasuk *turnover intention.*

Pekerjaan pada industri restoran dan *Quick Service Restaurant* (QSR) identik dengan intensitas kerja tinggi serta tuntutan bekerja banyak hal sekaligus (*multitasking*). Laporan Black Box Intelligence (2024) mencatat bahwa industri restoran masih menghadapi tantangan berupa kekurangan tenaga kerja (*staffing shortages*), sementara tingkat perputaran karyawan operasional tetap tinggi. Kondisi ini berpotensi memperberat beban kerja

karyawan karena jumlah tenaga kerja yang tersedia tidak selalu sebanding dengan kebutuhan operasional restoran. (Black Box Intelligence, 2024).

Tabel 1.10 Kondisi Stres Kerja Generasi Z Tahun 2025

Kondisi	Persentase
Mengalami stres sepanjang waktu atau sebagian besar waktu	40%
Tidak mengalami kondisi tersebut	60%

Sumber: (Deloitte, 2025)

Berdasarkan Tabel 1.9, sebanyak 40% Generasi Z mengaku mengalami stres sepanjang atau sebagian besar waktu bekerja. Deloitte, (2025) mengungkapkan bahwa tingginya tuntutan kerja, jam kerja panjang, serta ketidakseimbangan kehidupan dan pekerjaan menjadi faktor penyebab utama. Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja masih menjadi salah satu permasalahan penting yang dihadapi Generasi Z dalam dunia kerja.

Dalam konteks industri makanan dan minuman di Indonesia, sektor ini menyerap sekitar 19,48 juta pekerja pada tahun 2024 dan merupakan salah satu sektor padat karya yang sangat bergantung pada tenaga kerja operasional. Tingginya kebutuhan tenaga kerja dan karakteristik pekerjaan yang dinamis menyebabkan karyawan pada sektor ini rentan mengalami beban kerja yang tinggi (Sultana, 2024).

Rizky Kurnia Manggala & Siswanto, (2024), menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan industri jasa di Yogyakarta. Semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Tanoto & Go Tami, (2024) dalam penelitian pada pekerja sektor *hospitality* di Asia menemukan bahwa beban kerja yang tinggi meningkatkan stres kerja dan secara signifikan meningkatkan *turnover intention* karyawan.

Mauludi AC et al., (2024) menunjukkan bahwa tuntutan kerja yang tercermin dari tingginya beban kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan yang menghadapi beban berlebih cenderung mengalami penurunan kesejahteraan psikologis dan semakin berkeinginan meninggalkan organisasi.

Kim et al., (2023) pada industri restoran menemukan bahwa tekanan pekerjaan dan beban kerja yang tinggi secara signifikan meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi, terutama pada pekerja muda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi cenderung meningkatkan stres kerja, menurunkan kesejahteraan psikologis, serta mendorong munculnya *turnover intention*. Oleh karena itu, beban kerja merupakan salah satu faktor penentu penting yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Meskipun demikian, hasil penelitian mengenai beban kerja terhadap *turnover intention* masih menunjukkan temuan yang belum konsisten. Rizky Kurnia Manggala & Siswanto, (2024) menemukan adanya dampak positif dan signifikan beban kerja terhadap *turnover intention* pada SDM Generasi Z. Namun demikian, hasil penelitian Mauludi AC et al., (2024) Hasil tersebut menunjukkan bahwa beban kerja belum tentu berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, beban kerja yang tinggi tidak selalu

mendorong karyawan keluar, karena keputusan tersebut juga dipengaruhi faktor lain seperti dukungan organisasi, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa hubungan beban kerja dan *turnover intention* masih perlu diteliti lebih lanjut.

Meskipun beban kerja dapat mendorong munculnya *turnover intention*, ketidakkonsistenan temuan menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi tidak hanya ditentukan oleh tuntutan kerja yang tinggi. Dalam perspektif manajemen SDM, *turnover intention* juga dipengaruhi oleh bagaimana karyawan menilai dan merasakan pengalaman kerjanya secara keseluruhan (Koswara & Hermina, 2026).

Karyawan yang merasakan pengalaman kerja positif serta kebutuhan dan harapannya terpenuhi cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi dan keinginan yang lebih rendah untuk berpindah. Oleh karena itu, selain beban kerja, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang perlu dikaji lebih lanjut dalam menjelaskan munculnya *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di industri *Quick Service Restaurant* (QSR).

Selain beban kerja, kepuasan kerja diduga menjadi faktor penting yang memengaruhi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di industri *Quick Service Restaurant* (QSR). Kepuasan kerja atau *job satisfaction* mencerminkan perasaan dan penilaian positif seseorang terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan yang tinggi mendorong komitmen dan keterikatan karyawan, sebaliknya kepuasan yang rendah dapat memicu

berbagai perilaku negatif termasuk keinginan meninggalkan organisasi (Ahmad Farhani & Rizky Amalia, 2025; V. N. Sari et al., 2025).

Dalam konteks industri *Food and Beverage* (F&B), khususnya *Quick Service Restaurant* (QSR), kepuasan kerja menjadi isu penting karena karakteristik pekerjaannya berupa ritme cepat, tekanan operasional tinggi, sistem kerja bergilir, serta interaksi pelanggan yang intens (Pranoto et al., 2024). Oleh karena itu, perusahaan perlu menjamin pengalaman kerja yang positif melalui kompensasi adil, lingkungan suportif, peluang berkembang, dan hubungan kerja yang baik guna mempertahankan tenaga kerja (Ahmad Farhani & Rizky Amalia, 2025)

Bagi Generasi Z, kepuasan kerja menjadi hal penting karena mereka tidak hanya mempertimbangkan kompensasi, melainkan juga memperhatikan kualitas pengalaman kerja secara menyeluruh. Generasi Z mengutamakan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*), kesehatan mental, fleksibilitas kerja, kesempatan berkembang, serta makna pekerjaan (*sense of purpose*). Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya terbentuk dari imbalan finansial, melainkan juga sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhan psikologis dan harapan individu (Deloitte, 2025).

Data (Deloitte, 2026), Sebanyak 89% Generasi Z menganggap pekerjaan yang bermakna (*sense of purpose*) penting bagi kepuasan dan kesejahteraan mereka, serta 86% memprioritaskan kesempatan belajar dan pengembangan diri. Namun, 42% menyatakan pekerjaan menjadi sumber stres utama, dan 47% pernah meninggalkan pekerjaan karena dirasa tidak

bermakna atau tidak sejalan dengan nilai yang dianut. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap kualitas pengalaman kerja dan cenderung lebih peka terhadap kondisi kerja yang tidak memenuhi kebutuhan serta harapan mereka.

Kondisi tersebut sangat relevan dengan industri *Quick Service Restaurant* (QSR) yang dicirikan ritme kerja cepat, tuntutan operasional tinggi, bekerja banyak hal sekaligus (*multitasking*), serta interaksi pelanggan yang intens. Karakteristik ini dapat membentuk persepsi kepuasan maupun ketidakpuasan kerja Generasi Z. Lingkungan kerja yang suportif, peluang berkembang, dan keseimbangan kehidupan kerja mampu meningkatkan kepuasan. Sebaliknya, apabila harapan tersebut tidak terpenuhi, Generasi Z cenderung mengalami ketidakpuasan yang berujung pada sikap dan perilaku kerja negatif (Bakker & Demerouti, 2024).

Tabel 1.11 Prioritas Generasi Z dalam Mencapai Kepuasan Kerja Tahun 2025

Indikator	Persentase
Menganggap pekerjaan yang bermakna (*sense of purpose*) penting bagi kepuasan kerja dan kesejahteraan	89%
Memprioritaskan kesempatan belajar dan pengembangan diri	86%
Menyatakan pekerjaan menjadi sumber stres yang signifikan	42%
Pernah meninggalkan pekerjaan karena tidak sesuai dengan nilai pribadi	47%

Sumber: (Deloitte, 2025).

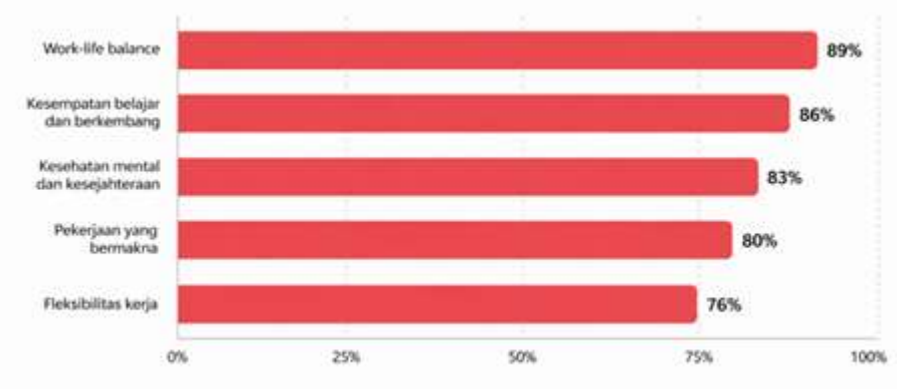
Berdasarkan Tabel 1.10, Generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap kualitas pengalaman kerja. Perhatian mereka terhadap pekerjaan yang bermakna, peluang berkembang, dan kesejahteraan psikologis

menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi aspek sangat penting dalam menilai pekerjaannya. Oleh karena itu, organisasi, khususnya industri *Quick Service Restaurant* (QSR), perlu memperhatikan faktor-faktor peningkat kepuasan kerja agar Generasi Z tetap terikat dan berkomitmen terhadap organisasi (Deloitte, 2025).

Kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi kondisi emosional karyawan, tetapi juga menentukan keinginan mereka untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih berkomitmen dan lebih rendah keinginannya untuk mencari pekerjaan lain. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat meningkatkan *turnover intention*. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah kecenderungan *turnover intention*, dan sebaliknya (Rizky Kurnia Manggala & Siswanto, 2024).

Penelitian Nguyen et al., (2023), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil serupa juga ditemukan oleh Rizky Kurnia Manggala & Siswanto, (2024) yang menyatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja mampu menurunkan kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri dari organisasi.

Gambar 1.4 Faktor Menentukan Kepuasan Kerja Generasi Z Tahun 2025



Sumber: (Deloitte, 2025).

Berdasarkan survei Deloitte (2025), Generasi Z sangat memperhatikan kualitas pengalaman kerja secara menyeluruh. Sebanyak 89% mengutamakan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*), 86% memprioritaskan kesempatan belajar dan berkembang, serta 83% mementingkan kesehatan mental dan kesejahteraan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila organisasi mampu memenuhi harapan tersebut, keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih rendah. Sebaliknya, ketidakmampuan organisasi memenuhi harapan tersebut berpotensi meningkatkan *turnover intention* (Deloitte, 2025).

Menurut Robbins & Judge, (2017), kepuasan kerja merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan yang dimiliki.

Menurut Fred Luthans, (2011), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya.

Sementara itu, T. Hani Handoko, (2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan, (2019), kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjannya, yang tercermin melalui moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Berdasarkan definisi tersebut, kepuasan kerja adalah penilaian individu terhadap pekerjaannya yang tercermin dari perasaan senang, nyaman, serta terpenuhinya kebutuhan dan harapan dalam bekerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dan perlu dipahami lebih lanjut.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja dipandang sebagai indikator keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan yang adil, menyediakan kesempatan pengembangan karier, serta membangun hubungan kerja yang positif.

Menurut Ahmad Farhani & Rizky Amalia, (2025), kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, komitmen organisasi, keterikatan karyawan (*employee engagement*), serta retensi tenaga kerja. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menyebabkan penurunan motivasi, meningkatnya stres kerja, menurunnya kesejahteraan psikologis, dan mendorong munculnya *turnover intention*.

Bagi Generasi Z, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi finansial, tetapi juga oleh *work-life balance*, fleksibilitas kerja, kesempatan berkembang, kesehatan mental, dan pekerjaan yang bermakna. Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam memengaruhi *turnover intention*, sehingga kajian terhadap penelitian terdahulu diperlukan sebagai landasan empiris penelitian ini.

Rizky Kurnia Manggala & Siswanto, (2024), meneliti pengaruh lingkungan kerja, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap turnover intention pada karyawan sektor jasa di Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Ahmad Farhani & Rizky Amalia, (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. V. N. Sari et al., (2025) juga menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja mampu menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi melalui kesejahteraan psikologis dan keterikatan kerja yang lebih baik. Khasanah et al., (2025) menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor penting *turnover intention*, terutama pada kelompok pekerja muda dan Generasi Z. Ryan Triandy et al., (2024) dalam penelitian di Indonesia menemukan hal serupa, yaitu kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin

tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri.

Hasil penelitian terdahulu tersebut secara umum menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memengaruhi *turnover intention*. Namun demikian, beberapa penelitian masih menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks, karakteristik responden, dan lingkungan kerja yang berbeda.

Hasil penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* masih menunjukkan temuan yang belum sepenuhnya konsisten. Penelitian diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, peningkatan kepuasan kerja akan menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Namun, penelitian Khasanah et al., (2025) menemukan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dapat melemah atau menjadi tidak signifikan ketika organisasi mampu menyediakan dukungan serta peluang pengembangan karier yang tinggi.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* masih perlu diuji lebih lanjut, khususnya pada karyawan Generasi Z di industri *Quick Service Restaurant*

(QSR) Kota Madiun yang memiliki karakteristik pekerjaan dinamis dan tingkat mobilitas kerja yang tinggi.

Keputusan karyawan bertahan atau keluar juga dipengaruhi kondisi psikologis. Karyawan dengan *psychological well-being* yang baik mengelola tekanan lebih baik dan memiliki keterikatan yang lebih kuat; sebaliknya, penurunan kesejahteraan psikologis dapat memicu stres, kelelahan, dan mendorong *turnover intention*. Oleh karena itu, *psychological well-being* perlu dikaji lebih lanjut (Al Farabi et al., 2025).

Menurut CD Ryff, (1989), *psychological well-being* adalah keberfungsian psikologis optimal yang ditandai dengan penerimaan diri, hubungan positif, tujuan hidup, kemampuan mengelola lingkungan, perkembangan pribadi, serta kemandirian. Kondisi ini bukan sekadar perasaan bahagia sesaat, melainkan mencerminkan kemampuan individu menjalani kehidupan bermakna dan mencapai aktualisasi diri.

Ryff et al., (1995) menjelaskan bahwa individu dengan *psychological well-being* yang tinggi cenderung memiliki kondisi mental sehat, mampu mengelola tekanan kerja dengan baik, lebih resilien, serta memiliki motivasi dan keterikatan kerja yang lebih kuat. Sebaliknya, kesejahteraan psikologis yang rendah membuat individu rentan mengalami stres, kelelahan emosional, penurunan keterikatan, dan perilaku kerja negatif (Bakker & Demerouti, 2024).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, *psychological well-being* menjadi salah satu aspek penting karena kondisi psikologis

karyawan berpengaruh terhadap produktivitas, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, serta keberlangsungan hubungan kerja antara karyawan dan organisasi. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa *psychological well-being* merupakan kondisi psikologis yang menentukan bagaimana individu berpikir, merasakan, dan berperilaku dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, pembahasan *psychological well-being* perlu dikaitkan dengan berbagai konsekuensi organisasi, salah satunya adalah *turnover intention* (Al Farabi et al., 2025).

Dalam konteks organisasi, *psychological well-being* berperan sebagai sumber daya psikologis yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. Tingginya kesejahteraan psikologis memudahkan pengelolaan stres, membangun hubungan positif, serta menemukan makna kerja sehingga keinginan meninggalkan organisasi menurun. Sebaliknya, rendahnya kondisi ini memicu kelelahan emosional, berkurangnya keterikatan, dan mendorong *turnover intention* (Al Farabi et al., 2025).

Temuan empiris juga menunjukkan adanya hubungan antara *psychological well-being* dan *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Foster et al., (2024) dalam *Frontiers in Psychology* menyatakan bahwa *psychological well-being* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat kesejahteraan psikologis yang dimiliki karyawan, maka semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi.

Penelitian oleh Rizky, (2025) juga menemukan bahwa *psychological well-being* mampu menurunkan intensi keluar karyawan melalui peningkatan keterikatan kerja dan kemampuan individu dalam mengelola tekanan pekerjaan. Hasil penelitian tersebut memperkuat pandangan bahwa kesejahteraan psikologis merupakan faktor penting dalam upaya organisasi menekan tingkat *turnover*.

Hubungan antara *psychological well-being* dan *turnover intention* menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan karakteristik Generasi Z yang mendominasi angkatan kerja saat ini. Generasi ini memiliki orientasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam memandang kesehatan mental dan kesejahteraan psikologis.

Generasi Z merupakan kelompok generasi yang lahir dan tumbuh di tengah perkembangan teknologi digital serta perubahan sosial yang berlangsung sangat cepat. Menurut (Deloitte, 2025), Generasi Z memiliki perhatian yang tinggi terhadap kesehatan mental, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*), lingkungan kerja yang suportif, serta kesempatan untuk berkembang secara pribadi.

Di sisi lain, industri *Quick Service Restaurant* (QSR) memiliki karakteristik pekerjaan yang cukup menantang, seperti jam kerja yang fleksibel dan bergantian (*shift*), ritme kerja yang cepat, tuntutan pelayanan pelanggan yang tinggi, target operasional yang ketat, serta kebutuhan untuk bekerja secara multitugas (*multitasking*). Kondisi tersebut berpotensi

menimbulkan tekanan psikologis apabila tidak diimbangi dengan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan.

Bagi karyawan Generasi Z yang bekerja pada sektor QSR di Kota Madiun, *psychological well-being* menjadi isu yang penting. Generasi Z cenderung lebih memperhatikan kondisi kesehatan mental dan kualitas pengalaman kerja dibandingkan hanya mempertimbangkan aspek finansial semata. Ketika mereka merasa tidak mampu mengembangkan diri, mengalami tekanan kerja berkepanjangan, atau tidak memperoleh dukungan psikologis dari lingkungan kerja, maka kecenderungan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi akan semakin meningkat.

Sebaliknya, apabila perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang memberikan dukungan psikologis, kesempatan berkembang, hubungan kerja yang positif, dan makna dalam pekerjaan, maka *psychological well-being* karyawan dapat meningkat sehingga keinginan untuk meninggalkan organisasi cenderung menurun.

Pentingnya *psychological well-being* dalam konteks organisasi dan karakteristik Generasi Z tersebut menunjukkan perlunya pemahaman yang lebih mendalam mengenai konsep kesejahteraan psikologis berdasarkan landasan teoritis yang digunakan dalam penelitian.

Teori *psychological well-being* yang paling banyak digunakan dalam penelitian manajemen dan psikologi adalah teori yang dikemukakan oleh Ryff (1989). Ryff mengembangkan konsep kesejahteraan psikologis berdasarkan pendekatan *eudaimonic well-being,* yaitu pandangan yang

menekankan bahwa kesejahteraan tidak hanya ditentukan oleh perasaan senang dan bahagia, tetapi juga oleh kemampuan individu untuk berkembang, menjalani kehidupan yang bermakna, dan mengaktualisasikan potensinya secara optimal.

Menurut CD Ryff, (1989), *psychological well-being* mencerminkan keberfungsian psikologis individu yang ditunjukkan melalui penerimaan diri, kemampuan menjalin hubungan yang positif, kemandirian, penguasaan lingkungan, tujuan hidup yang jelas, serta pertumbuhan pribadi secara berkelanjutan.

Konsep *psychological well-being* yang dikemukakan oleh Ryff kemudian dijabarkan ke dalam beberapa dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kesejahteraan psikologis individu.

Menurut CD Ryff, (1989) dan Ryff et al., (1995), *psychological well-being* terdiri atas enam dimensi yang saling berkaitan dalam menggambarkan tingkat kesejahteraan psikologis seseorang, yaitu sebagai berikut.

1. *Self-Acceptance* (Penerimaan Diri)

   Self-acceptance merupakan kemampuan individu untuk menerima dirinya secara positif, termasuk menerima kelebihan, kekurangan, pengalaman masa lalu, serta kondisi dirinya saat ini. Individu yang memiliki penerimaan diri yang baik tidak mudah menyalahkan diri sendiri ketika menghadapi kegagalan dan mampu memandang pengalaman hidup sebagai proses pembelajaran. Dalam konteks pekerjaan, karyawan yang memiliki *self-acceptance* tinggi

cenderung lebih percaya diri, tidak mudah mengalami tekanan psikologis, serta mampu menghadapi berbagai tantangan kerja secara lebih adaptif.

2. *Positive Relations with Others* (Hubungan Positif dengan Orang Lain)

Positive relations with others merupakan kemampuan individu dalam membangun hubungan interpersonal yang hangat, saling percaya, serta mampu memberikan dan menerima dukungan sosial dari orang lain. Individu dengan hubungan sosial yang baik cenderung memiliki empati, mampu bekerja sama, dan dapat menjalin komunikasi yang efektif. Dalam lingkungan kerja, kemampuan membangun hubungan yang positif dengan rekan kerja maupun atasan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan.

3. *Autonomy* (Kemandirian)

Autonomy merupakan kemampuan individu untuk berpikir dan bertindak secara mandiri, mampu mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan pribadi, serta tidak mudah terpengaruh oleh tekanan sosial atau lingkungan. Individu yang memiliki *autonomy* tinggi cenderung mampu mempertahankan prinsip dan bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Dalam dunia kerja, karyawan yang memiliki tingkat *autonomy* yang baik biasanya lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas dan lebih mampu mengelola berbagai tuntutan pekerjaan.

4. *Environmental Mastery* (Penguasaan Lingkungan)

   Environmental mastery adalah kemampuan individu dalam mengelola, mengendalikan, dan menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya secara efektif. Individu dengan penguasaan lingkungan yang baik mampu memanfaatkan peluang, mengatasi berbagai hambatan, serta menciptakan kondisi yang mendukung pencapaian tujuan hidupnya. Dalam konteks organisasi, dimensi ini tercermin melalui kemampuan karyawan dalam mengelola tekanan kerja, beradaptasi terhadap perubahan, serta menyelesaikan berbagai tuntutan pekerjaan secara efektif.

5. *Purpose in Life* (Tujuan Hidup)

   Purpose in life merupakan kemampuan individu dalam memiliki arah, tujuan, dan makna yang jelas dalam kehidupannya. Individu yang memiliki tujuan hidup cenderung memandang aktivitas yang dilakukan sebagai sesuatu yang bernilai dan bermakna. Dalam lingkungan kerja, karyawan yang memiliki tujuan dan makna dalam pekerjaannya akan menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, memiliki komitmen yang lebih baik terhadap organisasi, serta lebih mampu bertahan ketika menghadapi berbagai tekanan pekerjaan.

6. *Personal Growth* (Pertumbuhan Pribadi)

   Personal growth merupakan kemampuan individu untuk terus mengembangkan potensi diri, terbuka terhadap pengalaman baru, serta memiliki keinginan untuk belajar dan memperbaiki diri secara berkelanjutan. Individu yang memiliki pertumbuhan pribadi yang baik

tidak mudah merasa puas terhadap pencapaian yang telah diraih dan selalu berupaya meningkatkan kualitas dirinya. Dalam konteks pekerjaan, dimensi ini tercermin melalui keinginan karyawan untuk mempelajari keterampilan baru, menerima tantangan, dan terus berkembang sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja yang dinamis.

Keenam dimensi tersebut menunjukkan bahwa *psychological well-being* tidak hanya berkaitan dengan perasaan bahagia atau terbebas dari masalah psikologis, tetapi juga mencerminkan kemampuan individu untuk menerima dirinya, menjalin hubungan yang positif, memiliki tujuan hidup, mengembangkan potensi diri, serta mampu beradaptasi dengan lingkungannya. Semakin baik keenam dimensi tersebut dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *psychological well-being* yang dimiliki, sehingga karyawan cenderung lebih mampu menghadapi tekanan pekerjaan dan memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi.

Dalam perspektif MSDM, *psychological well-being* dipandang sebagai kondisi kesejahteraan psikologis karyawan yang memungkinkan individu bekerja secara produktif, mampu menghadapi tekanan pekerjaan, membangun hubungan kerja yang sehat, serta berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Al Farabi et al., (2025), kesejahteraan psikologis karyawan menjadi salah satu aset organisasi karena berkaitan dengan produktivitas, komitmen organisasi, keterikatan kerja, kepuasan kerja, absensi, serta

turnover karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental melalui pengelolaan beban kerja yang seimbang, hubungan kerja yang suportif, serta kesempatan pengembangan diri.

Tabel 1.12 Kondisi Kesehatan Mental Generasi Z Tahun 2024

Indikator	Persentase
Mengalami stres atau kecemasan dalam pekerjaan	46%
Merasa kelelahan secara emosional (*burnout*)	40%
Menilai kesehatan mental sebagai faktor utama dalam memilih pekerjaan	52%
Pernah mempertimbangkan resign karena kesehatan mental	44%

Sumber: (Deloitte, 2025).

Data tersebut menunjukkan bahwa kesehatan mental dan kesejahteraan psikologis menjadi perhatian utama Generasi Z dalam dunia kerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa p*sychological well-being* berpotensi menjadi faktor yang memengaruhi munculnya *turnover intention*, terutama pada industri dengan karakteristik pekerjaan yang dinamis dan memiliki tekanan kerja tinggi seperti *Quick Service Restaurant*.

Temuan empiris mengenai pentingnya *psychological well-being* kemudian diperkuat oleh berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan pengaruh kesejahteraan psikologis terhadap perilaku kerja karyawan, termasuk *turnover intention*.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *psychological well-being* memiliki peran penting dalam memengaruhi *turnover intention* karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Foster et al., (2024) dalam *Frontiers in Psychology* menemukan bahwa *psychological well-being* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesejahteraan psikologis yang dimiliki karyawan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, rendahnya kesejahteraan psikologis dapat meningkatkan tekanan psikologis dan mendorong munculnya keinginan untuk berpindah kerja.

Sejalan dengan penelitian tersebut, menemukan bahwa karyawan dengan *psychological well-being* yang tinggi cenderung memiliki niat keluar yang lebih rendah. Kondisi tersebut juga mampu meningkatkan work engagement, sehingga karyawan merasa lebih nyaman, lebih terlibat dalam pekerjaan, dan memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Penelitian Al Farabi et al., (2025) menunjukkan bahwa *psychological well-being* merupakan prediktor penting dalam menurunkan turnover intention pada pekerja Generasi Z. Karyawan dengan kesejahteraan psikologis yang baik lebih mampu mengelola tekanan pekerjaan, membangun hubungan interpersonal yang positif, serta menunjukkan kepuasan kerja dan loyalitas yang lebih tinggi.

Selanjutnya, Foster et al., (2024) dalam jurnal *Healthcare* juga menemukan bahwa *psychological well-being* berpengaruh signifikan dalam

mengurangi niat berpindah kerja. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kesejahteraan psikologis dapat meningkatkan resiliensi individu dan kepuasan kerja sehingga karyawan lebih mampu menghadapi berbagai tantangan pekerjaan tanpa memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa *psychological well-being* merupakan faktor penting yang berperan dalam menekan *turnover intention* karyawan. Karyawan yang memiliki kondisi psikologis yang sehat, mampu mengelola tekanan kerja, memiliki hubungan sosial yang positif, serta menemukan makna dalam pekerjaannya cenderung memiliki tingkat keterikatan dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, apabila *psychological well-being* karyawan menurun, maka risiko munculnya *turnover intention* akan semakin meningkat.

Meskipun kajian mengenai *psychological well-being* dan *turnover intention* telah banyak dilakukan, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*). Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada sektor kesehatan, perbankan, pendidikan, dan perhotelan (Siregar, 2025). Penelitian yang secara khusus mengkaji *psychological well-being* pada karyawan Generasi Z di industri *Quick Service Restaurant* (QSR) masih relatif terbatas. Hal ini menunjukkan perlunya kajian lebih lanjut pada konteks industri restoran cepat saji yang memiliki karakteristik khas seperti ritme kerja cepat, sistem kerja bergilir, dan tuntutan pelayanan yang tinggi (Al Farabi et al., 2025).

Kedua, sebagian besar penelitian sebelumnya menempatkan *psychological well-being* sebagai variabel yang langsung memengaruhi *turnover intention* (Al Farabi et al., 2025). Namun, kajian yang menempatkannya sebagai variabel mediasi yang menjelaskan pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menjadikan *psychological well-being* sebagai variabel perantara yang menjelaskan bagaimana kondisi pekerjaan memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (Siregar, 2025).

Ketiga, kajian mengenai *psychological well-being* pada Generasi Z umumnya berfokus di kota besar dan sektor secara umum. Meskipun diketahui bahwa Generasi Z sangat mengutamakan kesehatan mental, *work-life balance*, serta kesesuaian lingkungan kerja dengan nilai pribadi, penelitian empiris yang mengkaji secara khusus *psychological well-being* dan *turnover intention* pada Generasi Z di daerah nonmetropolitan, khususnya Kota Madiun, masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan memberikan bukti empiris baru mengenai peran *psychological well-being* dalam menjelaskan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor *Quick Service Restaurant* di Kota Madiun (Rizky, 2025).

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian, *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di industri *Quick Service Restaurant* (QSR) tidak hanya dipengaruhi faktor pekerjaan secara langsung, melainkan juga kondisi

psikologis sebagai respons terhadap pengalaman kerja. Karakteristik pekerjaan QSR yang menuntut kecepatan, fleksibilitas, dan kemampuan *multitasking*, serta kebutuhan Generasi Z akan kesehatan mental dan kesejahteraan psikologis, menunjukkan pentingnya mengkaji beban kerja, kepuasan kerja, *psychological well-being*, dan *turnover intention* secara terintegrasi melalui *Job Demands-Resources Theory* (JD-R Theory). Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menguji peran *psychological well-being* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di QSR Kota Madiun.

Dalam kerangka konseptual, Penelitian ini menggunakan *Job Demands-Resources Theory* (JD-R Theory) dari Bakker & Demerouti (2007). Beban kerja (X_1) diposisikan sebagai *job demands* yang dapat menguras energi, menurunkan *psychological well-being* (Z), dan meningkatkan *turnover intention* (Y). Sebaliknya, kepuasan kerja (X_2) berperan sebagai *job resources* yang memperkuat kondisi psikologis positif serta menurunkan niat keluar. Dengan demikian, *psychological well-being* menjadi mekanisme yang menjelaskan pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di industri *Quick Service Restaurant* (QSR).

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada rekonstruksi model konseptual yang mengintegrasikan beban kerja, kepuasan kerja, *psychological well-being*, dan *turnover intention* dalam satu kerangka pengujian empiris secara simultan. Penelitian ini berfokus secara khusus pada

karyawan Generasi Z di industri *Quick Service Restaurant* (QSR) Kota Madiun, yang memiliki karakteristik khas berupa ritme kerja cepat, tuntutan pelayanan tinggi, sistem kerja bergilir, serta ketergantungan besar terhadap tenaga kerja usia muda.

Sebagian besar penelitian terdahulu menguji pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* secara langsung atau menempatkan *psychological well-being* sebagai variabel independen. Kajian yang secara spesifik menguji peran *psychological well-being* sebagai variabel mediasi dalam hubungan kedua variabel tersebut terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di industri *Quick Service Restaurant* (QSR), khususnya di Kota Madiun, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan berkontribusi secara teoretis bagi pengembangan *Job Demands-Resources Theory* serta secara praktis menjadi dasar penyusunan strategi retensi karyawan Generasi Z di industri QSR.

B. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka peneliti memberi batasan penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor *Quick Service Restaurant* (QSR) di Kota Madiun meliputi *café*, *coffee shop*, restoran cepat saji, dan gerai waralaba makanan modern yang berusia 18–29 tahun dan memiliki masa kerja minimal 3 bulan, serta berstatus sebagai karyawan operasional aktif.

2. Variabel yang diteliti meliputi: beban kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) sebagai variabel bebas, *psychological well-being* (Z) sebagai variabel mediasi, serta *turnover intention* (Y) sebagai variabel terikat.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z *Quick Service Restaurant* di Kota Madiun?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z *Quick Service Restaurant* di Kota Madiun?
3. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *psychological well-being* pada karyawan Generasi Z *Quick Service Restaurant* di Kota Madiun?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *psychological well-being* pada karyawan Generasi Z *Quick Service Restaurant* di Kota Madiun?
5. Apakah *psychological well-being* berpengaruh signifikan terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z *Quick Service Restaurant* di Kota Madiun?
6. Apakah *psychological well-being* memediasi pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z *Quick Service Restaurant* di Kota Madiun?

7. Apakah *psychological well-being* memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z *Quick Service Restaurant* di Kota Madiun?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z *Quick Service Restaurant* di Kota Madiun.
2. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z *Quick Service Restaurant* di Kota Madiun.
3. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh beban kerja terhadap *psychological well-being* pada karyawan Generasi Z *quick Service Restaurant* di Kota Madiun.
4. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap *psychological well-being* pada karyawan Generasi Z *Quick Service Restaurant* di Kota Madiun.
5. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh *psychological well-being* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z *Quick Service Restaurant* di Kota Madiun.

6. Untuk memberikan bukti empiris peran mediasi *psychological well-being* pada pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z *Quick Service Restaurant* di Kota Madiun.
7. Untuk memberikan bukti empiris peran mediasi *psychological well-being* pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z *Quick Service Restaurant* di Kota Madiun.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan *psychological well-being* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z, sehingga dapat memperkaya kajian empiris di bidang perilaku organisasi dan kesejahteraan psikologis tenaga kerja muda di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

   a. Bagi Peneliti

      Penelitian ini berguna sebagai proses pembelajaran dan sarana dalam mempraktikkan teori manajemen sumber daya manusia yang telah dipelajari selama perkuliahan dalam menganalisis dan memecahkan permasalahan nyata yang terjadi di dunia kerja,

khususnya terkait fenomena *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor *Quick Service Restaurant*.

b. Bagi Perusahaan atau Organisasi

Hasil penelitian diharapkan memberikan pemahaman lebih baik kepada manajer dan pemilik gerai *Quick Service Restaurant* di Kota Madiun mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* karyawan Generasi Z. Hal ini dapat membantu menyusun strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif, seperti penyesuaian beban kerja yang proporsional, peningkatan kepuasan kerja, serta penciptaan lingkungan yang mendukung *psychological well-being* guna menekan tingkat turnover.

c. Bagi Karyawan Generasi Z

Penelitian ini membantu karyawan Generasi Z memahami faktor yang memengaruhi kondisi psikologis dan keputusan kerja bagaimana beban kerja berlebih serta rendahnya kepuasan kerja berdampak pada kesejahteraan psikologis dan niat meninggalkan pekerjaan sehingga mereka dapat mengelola pengalaman kerja dengan lebih bijak dan mengoptimalkan potensi diri.

d. Bagi Institusi Pendidikan

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi akademik bagi Universitas PGRI Madiun maupun institusi lain dalam pengembangan kurikulum manajemen sumber daya manusia, serta acuan penyusunan program pendidikan yang membekali mahasiswa dengan pemahaman

mendalam tentang dinamika ketenagakerjaan Generasi Z, khususnya kesejahteraan psikologis dan retensi karyawan di era kontemporer.