

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia kerja sedang kedatangan pendatang Sumber Daya Manusia (SDM) baru pada kurun satu dekade terakhir. Pendatang baru tersebut merupakan SDM yang berasal dari Generasi Z. Badan Pusat Statistik (BPS) mengkategorikan generasi ini berasal dari masyarakat yang lahir di kisaran tahun 1997–2012. Generasi Z diproyeksi akan mendominasi angkatan kerja serta menjadi tulang punggung organisasi dan bangsa ketika bonus demografi berlangsung di negeri ini di tahun 2030. Menurut sensus Penduduk 2020, Generasi Z memperoleh rasio tertinggi, yaitu sejumlah 27,94%, apabila dikomparasikan dengan generasi lain seperti generasi milenial dan generasi X (BPS, 2021).

Generasi Z sebagai tenaga kerja mempunyai sejumlah karakteristik yang cukup menarik, karena umumnya Generasi Z adalah generasi yang besar dengan internet dari kecil. Metode komunikasi Generasi Z juga berlangsung secara individual, singkat dan *online*, sehingga terbiasa memperoleh pengetahuan yang ada dengan cara gratis dan instan. Ini menciptakan Generasi Z menjadi tidak sabar, mengharapkan hasil instan dan mudah memberontak (Nasa et al., 2022)

Pada umumnya Generasi Z cenderung menghindari risiko dikomparasikan generasi sebelumnya, mereka mempunyai harapan yang relatif rendah, memiliki tuntutan yang cukup sederhana dibandingkan oleh

Generasi Y, serta percaya diri namun hati-hati (Tulgan, 2023). Menurut penelitian *Generational White Paper*, Gen Z umumnya berpikir instan, tidak sabar, memiliki gangguan pemusatan perhatian dengan tingkat gangguan perhatian yang tinggi, dan tidak memiliki ambisi generasi sebelumnya (Agarwal & Vaghela, 2018).

Turnover karyawan dalam suatu organisasi, baik itu yang diakibatkan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, stres kerja, maupun kompensasi sepenuhnya menjadi permasalahan yang harus diselesaikan bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (Yücel, 2021). Generasi Z sebagai pemuda yang produktif membutuhkan bimbingan dari kepemimpinan yang transformasional untuk mencapai keseimbangan dalam bekerja serta mencegah terjadinya stres dalam bekerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *turnover intention* perlu menjadi perhatian penting bagi para pengelola perusahaan, yaitu dengan menciptakan keseimbangan bekerja yang meliputi keseimbangan waktu, keterlibatan dan kepuasan serta meminimalisir hal-hal yang menjadi faktor pemicu terjadinya stres kerja (Gaan & Shin, 2023).

Turnover intention atau niat untuk keluar dari pekerjaan menjadi salah satu isu penting dalam manajemen sumber daya manusia, terutama di tengah dinamika generasi kerja yang semakin kompleks. Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, kini mulai mendominasi angkatan kerja di Indonesia. Mereka memiliki karakteristik unik, seperti mengutamakan keseimbangan hidup, fleksibilitas kerja, serta kepedulian

tinggi terhadap kesehatan mental dan kualitas hidup secara menyeluruh (Putri, 2024).

Turnover intention merupakan suatu proses kognitif yang mengarah pada keputusan individu untuk keluar dari pekerjaannya. *Turnover intention* mencerminkan keinginan dan rencana individu untuk meninggalkan organisasi secara sukarela (Lazzari *et al.*, 2022). Selaras dengan menurut Ki dan Kwon (2022), menjelaskan *turnover intention* merupakan hasrat karyawan untuk berhenti dari pekerjaan mereka saat ini dan mencari alternatif pekerjaan lain, yang biasanya muncul dari ketidakpuasan terhadap pekerjaan atau kondisi organisasi.

Turnover intention merupakan tingkat di mana karyawan berpikir untuk meninggalkan pekerjaan mereka secara sukarela dan seringkali digunakan sebagai prediktor dari tingkat *turnover* aktual dalam suatu organisasi (Liu *et al.*, 2023). Sedangkan menurut Callado *et al.*, (2023), itu menjelaskan *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat individu untuk berhenti dari pekerjaannya, baik karena alasan pribadi, profesional, maupun ketidakpuasan terhadap organisasi.

Salah satu faktor penting lainnya yang mempengaruhi *turnover intention* adalah *work life balance* yang dimana kemampuan individu dalam menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan, dan kehidupan pribadi (Syakarofath, 2023). Bagi generasi Z, isu ini erat kaitannya dengan kesehatan mental. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan

pribadi seringkali memicu stress, *burnout*, dan bahkan gangguan psikologis lainnya (Savitri, 2024).

Generasi Z sangat memperhatikan *work life balance* yang didapatkan. *Work life balance* menjadi sangat krusial karena mereka memiliki kesadaran tinggi terhadap pentingnya *mental health* (Rafiki & Harijasti, 2024). Perusahaan yang terlalu menuntut dan tidak memperhatikan kebutuhan personal cenderung ditinggalkan oleh generasi ini. Sedangkan menurut Handoko *et al.*, (2024), menjelaskan *work life balance* pada generasi Z bisa menjadi sangat penting, dikarenakan generasi ini juga sangat memperhatikan *mental health* mereka sendiri.

Work life balance merupakan tingkat di mana seorang individu dapat secara setara memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Seseorang dianggap memiliki *work life balance* jika mampu menyelaraskan peran di tempat kerja dan kehidupan di luar pekerjaan tanpa konflik (Vyas, 2022). Sedangkan menurut Salirrosas *et al.*, (2023), menjelaskan *work life balance* merupakan tingkat kepuasan dan fungsi yang sama baiknya di kehidupan kerja maupun kehidupan pribadi, serta kemampuan individu dalam berpindah secara fleksibel di antara kedua peran tersebut.

Di dalam penelitian Ratnasari dan Saputra (2024), menjelaskan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z. Sama halnya dalam penelitian Septianini (2024), menjelaskan *turnover intention* karyawan generasi Z menjadi tinggi apabila terdapat *work life balance* yang tidak seimbang.

Turnover intention pada karyawan generasi Z itu dapat dipengaruhi oleh *work life balance* (Shavira *et al.*, 2025). Sebaliknya dalam penelitian Fatmawati dan Mansyur (2024), menjelaskan *work life balance* itu tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa *work life balance* tidak selalu berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Selain *work life balance*, ada *work engagement* yang juga menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan. *Work engagement* mengacu pada keterlibatan karyawan secara emosional, fisik, dan kognitif terhadap pekerjaannya. Karyawan yang *engaged* cenderung lebih bersemangat, loyal, dan produktif (Hakim dan Maharani, 2021). Tingginya jam kerja dan kurangnya fleksibilitas waktu menjadi isu utama yang melemahkan *work engagement*, terutama bagi karyawan generasi Z. Generasi ini cenderung menghindari lingkungan kerja yang kaku dan tidak fleksibel (Handayani dan Prasetyo, 2023). Jam kerja yang panjang dapat menyebabkan kelelahan dan penurunan keterlibatan kerja yang pada akhirnya meningkatkan *turnover intention* (Xue *et al.*, 2024).

Work engagement merupakan keterlibatan seseorang secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran pekerjaannya, sehingga individu merasa hidup dan terhubung secara penuh dengan pekerjaannya (Lee *et al.*, 2021). Sedangkan menurut Andriani *et al.*, (2023), menjelaskan *work engagement* merupakan keadaan psikologis positif yang ditandai

dengan antusiasme terhadap pekerjaan, keterlibatan secara emosional dalam aktivitas kerja setiap harinya.

Di dalam penelitian Febyana *et al.*, (2024), menjelaskan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z. Sama halnya penelitian yang dilakukan Pamungkas dan Sulton (2025), menjelaskan hal yang sama bahwa *work engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Sebaliknya penelitian yang dilakukan Suryaningtyas dan Fauzi (2024), menjelaskan bahwa *work engagement* itu berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* tidak selalu berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Kompensasi juga menjadi salah satu faktor yang turut mempengaruhi *turnover intention*. Kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan, baik berupa gaji pokok, bonus, insentif, maupun tunjangan lainnya. Karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi apabila kompensasi yang diberikan sesuai dengan kontribusi mereka (Khoriyah *et al.*, 2025). Pada generasi Z, kompensasi bukan hanya soal nominal tetapi juga mencakup transparansi, keadilan, dan bentuk penghargaan yang bermakna secara personal. Ketidakpuasan terhadap kompensasi seringkali menjadi pemicu karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Jaelani *et al.*, 2024).

Kompensasi merupakan seluruh penghargaan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya terhadap organisasi, baik

dalam bentuk finansial maupun non finansial (Varika *et al.*, 2024). Sama halnya menurut Widodo dan Yandi (2022), menjelaskan kompensasi merupakan semua bentuk pengembalian finansial, serta jasa dan manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga insentif dan tunjangan lain yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Dalam penelitian Prana dan Yandri (2024), menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z. Sama halnya di dalam penelitian Irawati dan Mellani (2024), menjelaskan hal yang sama bahwa kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z. Sebaliknya penelitian yang dilakukan Ikhwanudin *et al.*, (2025), menjelaskan bahwa kompensasi baik secara parsial maupun simultan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z. Hal ini membuktikan bahwa kompensasi tidak selalu berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Beban kerja juga menjadi penyebab utama *turnover intention*. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stress, kelelahan, dan menurunnya motivasi kerja. Karyawan yang merasa beban kerja terlalu tinggi cenderung memiliki intensi lebih tinggi untuk keluar dari perusahaan (Permana *et al.*, 2023). Semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi juga keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan yang lebih manusiawi (Priyono dan Tampubolon, 2023).

Beban kerja merupakan perpaduan antara beban fisik dan mental yang harus dipikul seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Beban kerja muncul dari interaksi antara tuntutan tugas, kondisi kerja, kemampuan, serta persepsi individu terhadap pekerjaannya (Fauzi, 2023). Sama halnya menurut Hermawan (2022), menjelaskan beban kerja merupakan sejumlah tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan oleh seorang individu dalam kurun waktu tertentu, yang dipengaruhi kompleksitas pekerjaan, waktu yang tersedia, dan kemampuan individu.

Di dalam penelitian Manggala dan Siswanto (2024), menjelaskan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intention* generasi Z. Sama halnya dalam penelitian Ratnasari dan Saputra (2024), di dalam penelitiannya menjelaskan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z. Sedangkan di dalam penelitian Oktaviani (2025), menjelaskan hal yang sama bahwa beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z. Sebaliknya penelitian yang dilakukan Kheng *et al.*, (2024), menjelaskan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z. Hal ini membuktikan bahwa beban kerja tidak selalu berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z.

Penelitian ini berlokasi di PT Mandiri Utama *Finance* Madiun, sebuah perusahaan yang bergerak di sektor jasa keuangan, khususnya dalam bidang pembiayaan (*multiFinance*). Perusahaan ini berperan dalam

memberikan layanan pembiayaan kepada masyarakat, baik untuk kebutuhan konsumtif maupun produktif. Sebagai bagian dari industri *multiFinance* yang kompetitif, PT Mandiri Utama *Finance* Madiun dituntut untuk menjaga kualitas layanan serta kinerja sumber daya manusianya guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu tantangan utama yang dihadapi perusahaan adalah tingginya tingkat *turnover intention* atau niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. *Turnover intention* merupakan suatu proses kognitif yang mengarah pada keputusan individu untuk keluar dari pekerjaannya. *Turnover intention* mencerminkan keinginan dan rencana individu untuk meninggalkan organisasi secara sukarela (Lazzari *et al.*, 2022)

Fenomena ini menjadi perhatian serius karena dapat berdampak negatif terhadap produktivitas kerja, meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, serta mengganggu stabilitas dan efektivitas tim kerja. PT Mandiri Utama *Finance* Madiun turut mengalami permasalahan tersebut, di mana beberapa karyawan menunjukkan indikasi keinginan untuk berpindah kerja atau mengundurkan diri. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* guna merumuskan strategi yang tepat dalam mempertahankan karyawan dan meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Adapun data *turnover* yang didapatkan peneliti berdasarkan laporan internal perusahaan dari tahun 2023- 2025 di bawah ini. Data *turnover* tersebut disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini.

Tabel 1.1. Tingkat *Turnover* PT Mandiri Utama *Finance* Madiun

Tahun	Kuartal	Karyawan Awal (Orang)	Karyawan Masuk (Orang)	Karyawan Resign (Orang)	Karyawan Akhir (Orang)	<i>Turnover</i> (%)
2022	Q1	180	8	5	183	2,7 %
	Q2	183	6	7	182	3,8 %
	Q3	182	5	9	178	5,0 %
	Q4	178	7	6	179	3,4 %
2023	Q1	179	5	12	172	6,9 %
	Q2	172	4	15	161	8,7 %
	Q3	161	3	18	146	11,2 %
	Q4	146	6	10	142	6,8 %
2024	Q1	142	5	20	127	14,1 %
	Q2	127	3	14	116	11,5 %
	Q3	116	4	16	104	14,3 %
	Q4	104	2	9	97	8,7 %
2025	Q1	97	18	12	112	12,2 %

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan data di atas, yang diperoleh dari laporan internal perusahaan menunjukkan jumlah karyawan dari tahun 2022 hingga kuartal pertama tahun 2025, terlihat adanya fluktuasi jumlah karyawan dengan tren *turnover* yang cenderung meningkat dari waktu ke waktu. Pada tahun 2022, tingkat *turnover* masih relatif rendah, berkisar antara 2,7% hingga 5,0%, dengan jumlah karyawan awal tahun sebanyak 180 orang dan akhir tahun sebanyak 179 orang. Memasuki tahun 2023, tingkat *turnover* menunjukkan peningkatan signifikan, khususnya pada kuartal ketiga yang mencapai 11,2%, dengan penurunan jumlah karyawan dari 179 orang menjadi 142 orang di akhir tahun. Tren ini berlanjut pada tahun 2024, di mana tingkat *turnover* tertinggi tercatat pada kuartal ketiga sebesar 14,3%, dan jumlah karyawan kembali mengalami penurunan hingga mencapai 97 orang pada akhir tahun. Namun, pada kuartal pertama tahun 2025, meskipun *turnover* tetap tinggi sebesar 12,2%, terdapat peningkatan jumlah karyawan akhir

menjadi 112 orang akibat peningkatan signifikan pada karyawan masuk. Adapun data karyawan yang keluar (*resign*) berdasarkan rentang usia dan generasi umur yang didapatkan dari laporan internal PT Mandiri Utama Finance Madiun. Data tersebut disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini.

Tabel 1.2. Karyawan *Resign* Berdasarkan Rentang Usia dan Generasi Umur PT Mandiri Utama Finance Madiun.

Tahun	Kuartal	Total <i>Resign</i> (Orang)	Generasi Z (21 – 27 Tahun)	Generasi Milenial (28 – 40 Tahun)	Generasi X (41 – 55 Tahun)
2022	Q1	5	4	1	0
	Q2	7	5	2	0
	Q3	9	7	2	0
	Q4	6	5	1	0
2023	Q1	12	9	3	0
	Q2	15	11	4	0
	Q3	18	14	4	0
	Q4	10	8	2	0
2024	Q1	20	16	4	0
	Q2	14	11	3	0
	Q3	16	13	3	0
	Q4	9	7	2	0
2025	Q1	12	9	3	0

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas, yang diperoleh dari laporan internal perusahaan dapat diketahui bahwa tingkat pengunduran diri (*resign*) karyawan dalam kurun waktu kuartal I tahun 2022 hingga kuartal I tahun 2025 didominasi oleh karyawan yang berasal dari generasi Z. Hal ini terlihat dari jumlah karyawan generasi Z yang resign secara konsisten lebih tinggi dibandingkan generasi lainnya di setiap kuartal. Sebagai contoh, pada kuartal I tahun 2023, dari total 12 karyawan yang resign, sebanyak 9 orang dengan persentase 75% berasal dari generasi Z, sementara 3 orang dengan persentase 25% berasal dari generasi milenial dan tidak terdapat karyawan

dari generasi X yang mengundurkan diri. Adapun peneliti juga mendapatkan data karyawan yang keluar (*resign*) berdasarkan divisinya. Data tersebut disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini.

Tabel 1.3. Karyawan *Resign* di PT Mandiri Utama *Finance* Berdasarkan Divisi.

Divisi	Tahun												
	2022				2023				2024				2025
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
ARO	1	1	2	2	3	4	5	3	5	4	4	2	3
BRO	1	1	2	1	2	3	4	2	4	3	4	2	3
CMO	1	2	2	1	3	4	5	2	5	4	5	2	3
CRO	0	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
Staff Admin	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Credit Support	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
Customer Service	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1
Security	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas, yang diperoleh dari laporan internal perusahaan menunjukkan data *resign* karyawan berdasarkan divisinya. Divisi yang tercatat ada karyawan *resign* nya meliputi ARO (*Account Receivable Officer*), BRO (*Business Relationship Officer*), CMO (*Credit Marketing Officer*), CRO (*Credit Relationship Officer*), staff admin, *credit support*, *customer service*, dan *security*. Secara umum, *turnover* paling sering terjadi pada jabatan ARO, BRO, dan CMO, dengan jumlah karyawan yang keluar cenderung fluktuatif di setiap kuartal.

Pada tahun 2023 kuartal kedua, tercatat sebanyak 4 karyawan divisi ARO, 3 karyawan divisi BRO, dan 4 karyawan divisi CMO mengalami *turnover*. Sementara itu, *turnover* pada divisi CRO terjadi dalam jumlah lebih kecil, dan pada divisi staff admin serta *credit support*, *turnover*

cenderung jarang terjadi, bahkan banyak kuartal yang menunjukkan angka nol. Untuk jabatan *customer service*, *turnover* relatif stabil dengan rata-rata 1 hingga 2 orang per kuartal. Adapun pada divisi *security*, *turnover* terjadi secara sporadis, kadang ada, kadang tidak. Secara keseluruhan, tabel ini menunjukkan bahwa jabatan yang terkait langsung dengan *marketing* dan penjualan seperti ARO, BRO, dan CMO memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi dibandingkan divisi administratif atau pendukung.

Tingginya jam kerja dan kurangnya fleksibilitas waktu menjadi isu utama yang melemahkan *work engagement*, terutama bagi karyawan generasi Z. Generasi ini cenderung menghindari lingkungan kerja yang kaku dan tidak fleksibel (Handayani dan Prasetyo, 2023). PT Mandiri Utama *Finance* Madiun memiliki jam kerja karyawan dari hari Senin hingga Sabtu. Dari hari Senin hingga Jumat, jam kerja dimulai pukul 08.00 WIB hingga 17.00 WIB, dengan waktu istirahat selama satu jam, yaitu pukul 12.00 hingga 13.00 WIB. Khusus untuk hari Sabtu, jam kerja lebih singkat, biasanya dimulai pukul 08.00 WIB hingga 12.00 WIB tanpa waktu istirahat. Total jam kerja efektif dalam seminggu mencapai sekitar 44 jam. Untuk beberapa posisi seperti ARO, BRO, dan CMO, jam kerja bisa lebih fleksibel tergantung kebutuhan operasional, terutama untuk kegiatan lapangan yang mungkin berlangsung di luar jam kantor. Selain itu, karyawan tetap mendapatkan hak cuti tahunan selama 12 hari kerja dan libur nasional sesuai dengan kalender resmi pemerintah. Dengan sistem kerja enam hari ini, PT

Mandiri Utama *Finance* Madiun berupaya menjaga keseimbangan antara pencapaian target perusahaan dan kesejahteraan karyawan.

Sistem kerja 6 (enam) hari ini memiliki potensi untuk mempengaruhi *work life balance* karyawan, khususnya bagi generasi Z yang cenderung lebih menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Jam kerja yang panjang dan hari kerja yang hampir penuh dalam seminggu dapat meningkatkan risiko kelelahan, stres, dan menurunnya kualitas kehidupan pribadi, sehingga berdampak pada tingkat *work engagement*. Apabila perusahaan tidak memberikan dukungan atau fleksibilitas yang memadai, karyawan dapat merasa kurang terlibat secara emosional dan mental dalam pekerjaannya.

Oleh karena itu, pengelolaan jam kerja yang lebih adaptif serta upaya menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadi hal yang sangat penting, terutama dalam meningkatkan tingkat *work engagement* di kalangan karyawan muda. Lingkungan kerja yang mampu menyesuaikan kebutuhan generasi muda, seperti fleksibilitas waktu dan perhatian terhadap kesehatan mental, akan berdampak langsung pada semangat kerja dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Dalam konteks ini, pemberian kompensasi yang layak juga menjadi salah satu faktor pendukung penting dalam mempertahankan karyawan. Adapun data mengenai struktur gaji berdasarkan masing-masing divisi yang telah ditetapkan oleh PT Mandiri Utama Finance Madiun, disajikan secara rinci dalam bentuk tabel di bawah ini.

Tabel 1.4. Struktur Gaji Karyawan PT Mandiri Utama *Finance*

Madiun.

Jabatan	Gaji Pokok (IDR)	Tunjangan			Bonus (IDR)	Total Kompensasi (IDR)
		Transport (IDR)	Makan (IDR)	Kesehatan (IDR)		
<i>Account Receivable Officer (ARO)</i>	2,400,000	45,000	120,000	57,000	50,000	2,472,000
<i>Business Relationship Officer (BRO)</i>	2,400,000	45,000	120,000	57,000	100,000	2,572,000
<i>Credit Marketing Office (CMO)</i>	2,400,000	45,000	120,000	57,000	100,000	2,572,000
<i>Credit Relationship Officer (CRO)</i>	2,400,000	45,000	120,000	57,000	100,000	2,572,000
Staff Admin	2,400,000	45,000	120,000	57,000	50,000	2,472,000
<i>Credit Support Staff</i>	2,400,000	50,000	125,000	60,000	75,000	2,710,000
HCGA Staff	2,400,000	40,000	115,000	55,000	60,000	2,670,000
<i>Head Accounting</i>	2,800,000	60,000	200,000	60,000	120,000	3,240,000
SPV Marketing	2,800,000	125,000	125,000	75,000	200,000	3,325,000
SPV Collection	2,800,000	125,000	125,000	75,000	200,000	3,325,000
SPV Admin	2,800,000	125,000	125,000	75,000	200,000	3,325,000
<i>Customer Service</i>	2,400,000	50,000	50,000	65,000	75,000	2,640,000
<i>Security</i>	2,100,000	50,000	50,000	65,000	50,000	2,315,000
Kasir	2,400,000	50,000	75,000	55,000	50,000	2,630,000
OB	1,750,000	50,000	50,000	50,000	50,000	1,950,000
<i>Branch Manager</i>	3,200,000	150,000	150,000	75,000	500,000	4,075,000

Sumber: Data diolah (2025).

Berdasarkan data di atas, yang diperoleh dari laporan internal perusahaan menunjukkan struktur gaji yang diperoleh, pada berbagai jabatan menunjukkan variasi dalam struktur gaji dan tunjangan. Gaji pokok berkisar antara Rp. 1.750.000 untuk OB hingga Rp. 3.200.000 untuk *branch*

manager, dengan tunjangan transportasi antara Rp, 40.000- 150.000, tunjangan makan Rp. 50.000– 200.000, tunjangan kesehatan Rp. 50.000– 75.000, serta bonus yang bervariasi antara Rp. 50.000– 500.000. Total kompensasi terendah diperoleh oleh OB sebesar Rp. 1.950.000, sedangkan tertinggi diperoleh *branch manager* Rp. 4.075.000. Jabatan dengan level *supervisor* (SPV) dan manajerial cenderung menerima kompensasi lebih tinggi dibandingkan staff, dengan perbedaan signifikan terletak pada komponen bonus/ insentif. Struktur ini mencerminkan hierarki organisasi dan bobot tanggung jawab masing-masing posisi.

PT Mandiri Utama *Finance* (MUF) menyediakan jalur karir yang terstruktur dan peluang pengembangan bagi karyawan di seluruh cabang, termasuk di Madiun. PT Mandiri Utama *Finance* Madiun menawarkan jalur karir yang jelas dan terstruktur, memungkinkan karyawan untuk berkembang dari posisi *entry level* hingga posisi manajerial. Program pengembangan karir ini dirancang untuk membantu karyawan mencapai potensi maksimal mereka melalui pelatihan dan rotasi di berbagai divisi perusahaan. PT Mandiri Utama *Finance* Madiun memiliki *framework* pengembangan talent yang mencakup pelatihan dalam keterampilan teknis, kompetensi lunak, dan perencanaan proyek. Program ini bertujuan untuk membekali karyawan dengan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan di industri pembiayaan dan mempersiapkan mereka untuk posisi kepemimpinan di masa depan.

Adapun data rentang usia karyawan dan generasi umur karyawan PT Mandiri Utama *Finance* Madiun. Data tersebut disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini.

Tabel 1.5. Rentang Usia Karyawan dan Generasi Umur

Usia	Generasi	Jumlah Karyawan	Persentase
21 - 27 Tahun	Generasi Z	70 Karyawan	62,5 %
28 – 40 Tahun	Millennial	35 Karyawan	31,25 %
41 – 55 Tahun	Generasi X	7 Karyawan	6,25 %
Total Jumlah Karyawan		112 Karyawan	100%

Sumber: Data diolah (2025).

Berdasarkan tabel di atas, yang diperoleh dari laporan internal perusahaan menunjukkan klasifikasi generasi dalam tabel di atas ditentukan berdasarkan rentang usia yang umum digunakan dalam studi demografi dan manajemen sumber daya manusia. Generasi Z dikategorikan sebagai individu dengan rentang usia 21–27 tahun, generasi milenial dengan rentang usia 28–40 tahun, dan generasi X dengan usia 41–55 tahun. Berdasarkan data jumlah karyawan di PT Mandiri Utama *Finance* Madiun, mayoritas karyawan berasal dari generasi Z, yaitu sebanyak 70 orang atau sebesar 62,5% dari total keseluruhan 112 karyawan. Sementara itu, karyawan yang termasuk dalam generasi milenial berjumlah 35 orang dengan persentase 31,25%, dan hanya 7 orang dengan persentase 6,25% yang berasal dari generasi X.

Distribusi ini memperkuat validitas klasifikasi generasi dalam analisis *turnover*, di mana proporsi usia dijadikan dasar dalam mengelompokkan karyawan ke dalam kategori generasi. Dengan jumlah karyawan Generasi Z yang dominan, maka wajar apabila tingkat *turnover*

juga lebih banyak terjadi pada kelompok ini, sebagaimana terlihat pada data *turnover* sebelumnya. Generasi Z yang cenderung masih berada pada fase awal karier umumnya memiliki tingkat mobilitas kerja yang tinggi, ekspektasi besar terhadap pengembangan diri, serta kecenderungan untuk mencari pengalaman baru, yang menjelaskan tingginya intensi *resign* pada kelompok usia ini dibandingkan generasi lainnya.

Berdasarkan fenomena tentang meningkatnya *turnover* di PT Mandiri Utama *Finance* Madiun yang bisa berakibat produktivitas menurun, biaya rekrutmen dan pelatihan naik, moral karyawan menurun, bahkan reputasi perusahaan terganggu, dan adanya faktor yang mempengaruhi, serta masih adanya *research gap* yang ditemukan pada beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Work Life Balance*, *Work Engagement*, Kompensasi, dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* (Studi pada Karyawan Generasi Z di PT Mandiri Utama *Finance* Madiun)”**.

B. Batasan Masalah

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

1. Penelitian dilakukan terhadap seluruh karyawan generasi Z di PT Mandiri Utama *Finance* Madiun.
2. Variabel penelitian ini akan dibatasi pada masalah *work life balance* (X_1), *work engagement* (X_2), kompensasi (X_3), beban kerja (X_4), dan *turnover intention* (Y).

3. Responden penelitian ini adalah seluruh karyawan generasi Z di PT Mandiri Utama *Finance* Madiun.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah yang telah dijelaskan, maka permasalahan dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z di PT Mandiri Utama *Finance* Madiun?
2. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z di PT Mandiri Utama *Finance* Madiun?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z di PT Mandiri Utama *Finance* Madiun?
4. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z di PT Mandiri Utama *Finance* Madiun?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari permasalahan yang ada di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris pengaruh *work life balance*, *work engagement*, kompensasi, dan beban kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Mandiri Utama *Finance* Madiun.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini, peneliti berharap bisa memberikan manfaat yang baik secara praktis maupun teoritis yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Kegunaan Praktis

Mampu memberikan informasi tambahan dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan di PT Mandiri Utama Finance Madiun. Kemudian penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah wawasan yang bisa dijadikan untuk bahan informasi dan pengetahuan bagi para mahasiswa yang akan melakukan penelitian terkait *turnover intention*, serta peneliti berharap dapat memberikan kontribusi pada pengembangan studi di masa mendatang.

2. Kegunaan Teoritis

- a. Pengembangan ilmu terkait *work life balance*, *work engagement*, kompensasi, dan beban kerja terhadap *turnover intention*.
- b. Diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran atau sumber referensi bagi peneliti yang nantinya akan memberikan hasil perbandingan dalam melaksanakan penelitian di masa mendatang.