

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam lingkungan kerja modern yang semakin kompetitif dan dinamis, kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan atau meningkatkan niat bertahan (*intention to stay*) menjadi isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Rendahnya *intention to stay* sering kali berujung pada meningkatnya *turnover* karyawan, yang berdampak pada tingginya biaya rekrutmen, pelatihan, hilangnya pengetahuan organisasi, serta penurunan produktivitas (1). Kondisi ini semakin krusial pada perusahaan yang sedang berkembang, termasuk pada industri makanan dan minuman, di mana stabilitas tenaga kerja menjadi faktor penting dalam menjaga kontinuitas operasional dan kualitas produksi.

Intention to stay memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja berkelanjutan, terutama di tengah perubahan komposisi tenaga kerja yang kini didominasi oleh generasi Milenial dan Z. Generasi ini memiliki karakteristik berbeda dengan generasi sebelumnya, di mana mereka lebih menekankan keseimbangan hidup, nilai personal, dan kebermaknaan pekerjaan (2). Mereka tidak hanya mempertimbangkan kompensasi finansial, tetapi juga memperhatikan kualitas pengalaman kerja, peluang berkembang, dan fleksibilitas. Hal ini membuat *retention strategy* menjadi tantangan besar bagi perusahaan, termasuk CV. Omieku Food Pasuruan.

Dua faktor utama yang diyakini mempengaruhi *intention to stay* adalah *work-life balance* dan *career development*. *Work-life balance* berperan dalam menciptakan stabilitas emosional dan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan keinginan bertahan di organisasi (3). Sementara itu, *career development* memberikan arah dan motivasi bagi karyawan untuk melihat masa depan mereka dalam perusahaan. Ketika pengembangan karier berjalan efektif, karyawan merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang, sehingga memperkuat komitmen mereka untuk tetap bekerja di perusahaan (4).

Kedua faktor ini berkontribusi pada pembentukan *job satisfaction*, yang

menjadi mediator dalam hubungan antara faktor-faktor organisasional dan *intention to stay* (5). Sehingga pengaruh *work-life balance* dan *career development* terhadap *intention to stay* tidak selalu terjadi secara langsung. Karyawan tidak serta-merta memutuskan untuk bertahan hanya karena adanya keseimbangan kerja atau peluang karier, melainkan melalui proses evaluasi subjektif terhadap pengalaman kerja yang mereka rasakan. *Job satisfaction* menjadi faktor psikologis yang merefleksikan sejauh mana karyawan merasa nyaman, dihargai, dan terpenuhi kebutuhannya di tempat kerja. Ketika *work-life balance* dan *career development* mampu meningkatkan *job satisfaction*, maka kepuasan tersebut mendorong munculnya niat karyawan untuk tetap bertahan di organisasi.

Walaupun banyak penelitian telah meneliti hubungan antar variabel tersebut, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan inkonsistensi yang memunculkan *research gap*. Dalam hubungan antara *work-life balance* dan *job satisfaction*, penelitian Reners (6) menemukan pengaruh positif dan signifikan, sedangkan penelitian Alamsyah (7) menunjukkan hasil tidak signifikan. Demikian pula pada hubungan *career development* dan *job satisfaction*, penelitian Novitiya (8) menemukan pengaruh signifikan, sementara Reners (6) menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan.

Pada hubungan *job satisfaction* dan *intention to stay*, Xuecheng (9) menemukan pengaruh positif signifikan, tetapi Pratiwi menyatakan *job satisfaction* justru berpengaruh terhadap *turnover intention*. Dalam hubungan *work-life balance* dan *intention to stay*, penelitian Azizah (10) menemukan pengaruh positif signifikan, sedangkan Sjahrudin (11) menemukan pengaruh signifikan tetapi arahnya berkaitan dengan *turnover intention*. Variasi hasil penelitian juga ditemukan pada hubungan *career development* dan *intention to stay*, di mana Houssein (12) menemukan pengaruh signifikan, sementara Widodo (13) menemukan *career development* berpengaruh pada keputusan resign.

Inkonsistensi juga terdapat dalam penelitian yang melibatkan variabel mediasi *job satisfaction*. Penelitian Sudibjo (14) menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *intention to stay*, namun Reners (6) menemukan bahwa mediasi tersebut tidak signifikan. Pada

hubungan *career development* terhadap *intention to stay* melalui *job satisfaction*, penelitian Novitiya (8) menemukan mediasi signifikan, sedangkan Reners (6) menyatakan sebaliknya. Perbedaan temuan-temuan ini memperkuat adanya research gap yang perlu diteliti kembali dalam konteks organisasi yang berbeda, khususnya perusahaan manufaktur makanan yang didominasi generasi Milenial dan Z.

Selain itu, fenomena eksternal juga memperkuat urgensi penelitian ini. Berdasarkan laporan GoodStats mengenai survei Jakpat Februari 2024, sebanyak 69% pekerja generasi Z berencana meninggalkan tempat kerja mereka, terutama di Pulau Jawa (15). Survei Jakpat lain yang dikutip oleh Kompas.id juga menunjukkan bahwa 95% generasi Z menilai *work-life balance* sebagai kebutuhan utama dalam memilih pekerjaan (16). Sementara itu, survei global oleh Kellanova yang dikutip Nasdaq menunjukkan bahwa 64% karyawan menganggap *career development* sebagai kebutuhan utama dalam mempertahankan pekerjaan (17). Data ini memperlihatkan bahwa kedua variabel tersebut menjadi pertimbangan mendasar generasi muda dalam menentukan keputusan bertahan di suatu organisasi.

Melihat fenomena eksternal tersebut, penting untuk memahami bagaimana kondisi serupa terjadi di tingkat organisasi, khususnya pada perusahaan yang menjadi objek penelitian. Situasi mengenai rendahnya *intention to stay* di kalangan generasi Milenial dan Z juga tercermin dalam kondisi aktual CV. Omieku Food Pasuruan. Hal ini dapat dilihat melalui data Labor Turnover (LTO) perusahaan yang menunjukkan adanya fluktuasi dan tingkat pergantian karyawan yang cukup tinggi.

Tabel 1. Data Tingkat *Labor Turnover* (LTO) per 2025 di CV. Omieku Food Pasuruan

Periode	Karyawan Awal	Karyawan Akhir	Keluar	Masuk	Rata-Rata Karyawan	Turnover (%)
Januari	153	142	20	12	146	13,7%
Februari	142	144	14	16	143	9,79%
Maret	144	146	12	14	145	8,28%
April	146	148	15	17	147	10,2%
Mei	148	148	40	40	148	27%
Juni	148	152	25	29	150	16,6%
Juli	152	154	18	20	153	11,76
Agustus	154	156	25	27	155	16,3%

Periode	Karyawan Awal	Karyawan Akhir	Keluar	Masuk	Rata-Rata Karyawan	Turnover (%)
September	156	158	20	22	157	12,7%

Sumber: Data Human Resources CV. Omieku Food

Berdasarkan data *Human Resources* tahun 2025 pada tabel 1, tingkat Labor Turnover (LTO) menunjukkan fluktuasi tinggi dengan rata-rata 14,6% per bulan angka yang tergolong tinggi untuk perusahaan manufaktur berskala menengah. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan pihak *Human Resources Department* (HRD) CV. Omieku Food Pasuruan, tingginya tingkat *labor turnover* yang terjadi selama tahun 2025 berkaitan erat dengan kondisi *work-life balance*, *career development*, dan *job satisfaction* karyawan yang masih belum optimal.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan karyawan, diketahui bahwa jam kerja karyawan ditetapkan pada pukul 08.00 hingga 17.00 WIB. Namun dalam praktiknya, karyawan masih sering dihadapkan pada tuntutan pekerjaan di luar jam kerja formal, seperti menerima panggilan telepon atau instruksi mendadak dari atasan yang berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan. Selain itu, kebijakan hari libur perusahaan juga belum sepenuhnya mengikuti ketentuan hari libur nasional yang ditetapkan pemerintah. Pada beberapa momen hari raya, perusahaan memberikan waktu libur yang lebih singkat dibandingkan ketentuan resmi, sehingga waktu karyawan untuk beristirahat dan berkumpul bersama keluarga menjadi terbatas. Situasi ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan belum sepenuhnya tercapai.

Pihak HRD juga mengungkapkan bahwa perusahaan saat ini masih dalam tahap pengembangan sehingga sistem *career development* belum berjalan secara terstruktur. Jalur promosi dan jenjang karier karyawan belum tersosialisasi secara jelas, serta kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi masih terbatas. Kondisi ini menyebabkan sebagian karyawan merasa kesulitan untuk melihat prospek karier jangka panjang di dalam perusahaan. HRD menyatakan bahwa karyawan yang tidak melihat adanya peluang pengembangan diri dan karier cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih rendah dan mulai mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Selain itu, HRD menilai bahwa kondisi *work-life balance* dan *career development* yang belum optimal tersebut berdampak langsung pada tingkat *job satisfaction* karyawan. Karyawan dinilai masih menghadapi tingkat kelelahan kerja yang cukup tinggi, baik secara fisik maupun mental, yang berpengaruh terhadap kenyamanan dan kepuasan mereka dalam bekerja. HRD juga menyampaikan bahwa sebagian karyawan menunjukkan penurunan semangat kerja serta keterikatan emosional terhadap perusahaan. Menurunnya kepuasan kerja ini kemudian berkontribusi pada munculnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang tercermin dari fluktuasi dan tingginya tingkat *turnover* karyawan.

Melihat fenomena gap, research gap, data dan hasil pra-penelitian yang menunjukkan bahwa *work-life balance*, *career development*, dan *job satisfaction* di CV. Omieku Food Pasuruan masih belum optimal, penelitian ini memiliki urgensi tinggi untuk dilakukan. Oleh karena itu, peneliti mengangkat studi ini dengan judul **“Pengaruh Work-Life Balance dan Career Development terhadap Intention to Stay melalui Job Satisfaction pada Karyawan Generasi Milenial dan Z di CV. Omieku Food Pasuruan.”**

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang fenomena yang dijabarkan diatas, maka penelitian ini memiliki rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *intention to stay*, *work-life balance*, *career development* dan *job satisfaction* pada karyawan generasi milenial dan Z di Perusahaan CV. Omieku Food Pasuruan?
2. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
3. Apakah *career development* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
4. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *intention to stay*?
5. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *intention to stay*?
6. Apakah *career development* berpengaruh terhadap *intention to stay*?
7. Apakah *job satisfaction* berperan memediasi *work-life balance* terhadap *intention to stay*?

8. Apakah *job satisfaction* berperan memediasi *career development* terhadap *intention to stay*?

1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui *intention to stay*, *work-life balance*, *career development* dan *job satisfaction* pada karyawan generasi milenial dan Z di Perusahaan CV. Omieku Food Pasuruan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *job satisfaction*
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *career development* terhadap *job satisfaction*
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *intention to stay*
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *career development* terhadap *intention to stay*
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *intention to stay*
7. Untuk mengetahui dan menganalisis peran *job satisfaction* memediasi *work-life balance* terhadap *intention to stay*
8. Untuk mengetahui dan menganalisis peran *job satisfaction* memediasi *career development* terhadap *intention to stay*

1.3 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian yang dilakukan ini ialah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait konsep *work-life balance*, *career development*, *job satisfaction* dan *intention to stay*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan strategis dan menyusun kebijakan terkait manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan dalam memahami pengaruh *work-life balance* dan *career development* terhadap *intention to stay*, dengan mempertimbangkan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

