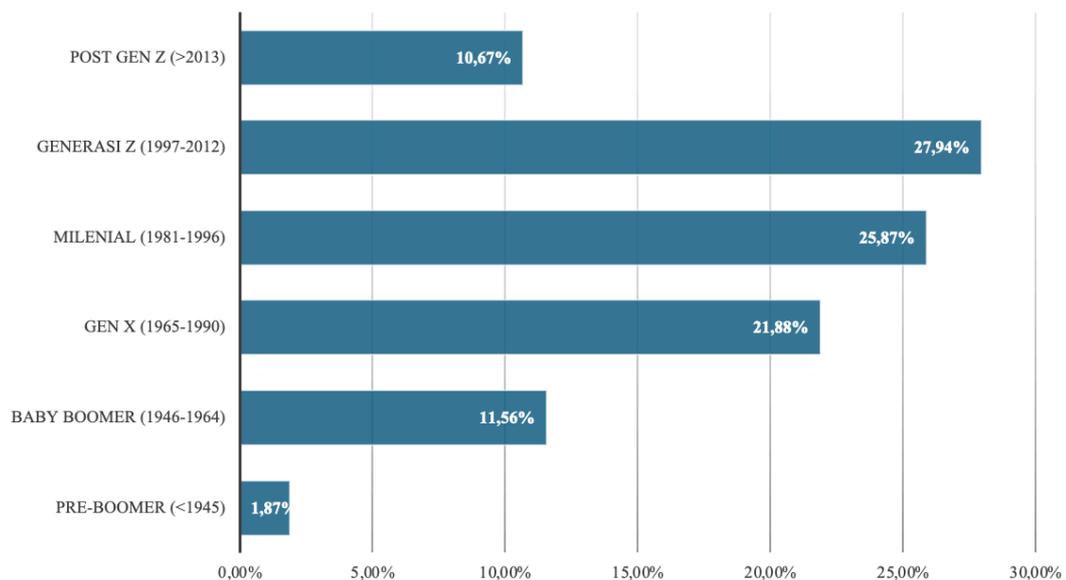


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Indonesia memiliki jumlah penduduk sebanyak sebanyak 270,2 juta penduduk (Badan Pusat Statistika, 2020). Jumlah penduduk Indonesia yang bekerja sebanyak 139,85 juta penduduk pada Agustus 2023 mengalami peningkatan sebanyak 4,55 juta penduduk dibandingkan dengan tahun sebelumnya (Badan Pusat Statistika, 2023). Komposisi penduduk Indonesia saat ini didominasi oleh Generasi Z dan disusul Generasi Milenial.



Gambar 1. 1 Data Sensus Penduduk di Indonesia Berdasarkan Generasi

Sumber: Badan Pusat Statistika (2020)

Generasi Milenial dan Generasi Z menjadi kelompok generasi yang memiliki peran penting di dunia kerja saat ini. Keduanya adalah kelompok generasi yang mendominasi dunia kerja pada saat ini. Generasi Milenial dikenal dengan sebutan “Generasi Y” atau “*Digital Natives*” adalah generasi yang lahir diantara tahun 1981 sampai dengan 1996 atau dengan rentan usia saat ini adalah 28 sampai dengan 43 tahun. Generasi tersebut merupakan kelompok generasi terbesar yang ada dalam dunia kerja. Generasi Milenial tumbuh dalam perkembangan teknologi

yang cepat sehingga menjadi bagian dari digitalisasi pekerjaan. Sedangkan, Generasi Z dikenal dengan sebutan “iGeneration”, “Net Generation”, dan “Zoomers”, mencakup individu yang lahir antara tahun 1997 sampai dengan 2012 atau dengan rentan usia 12 sampai dengan 27 tahun. Generasi Milenial dan Generasi Z tumbuh bersamaan dengan perkembangan teknologi digital, internet, dan sosial media yang sangat pesat menjadikan generasi tersebut identik dengan generasi yang melek teknologi sejak mereka kecil. Meskipun tidak semua kelompok umur dalam Generasi Z sudah bekerja atau dalam angkatan kerja, namun generasi tersebut dalam beberapa tahun ke depan tentu akan memasuki dunia kerja (Rosita & Susilowati, 2024).

Tabel 1. 1 Jumlah Penduduk Angkatan Kerja Tahun 2021

Jumlah Penduduk Angkatan Kerja			
Umur	Jenis Kelamin		Total
	Pria	Wanita	
15-19 tahun	3.611.762	2.809.163	6.420.925
20-24 tahun	8.737.657	6.037.459	14.775.116
25-29 tahun	10.241.568	6.312.875	16.554.443
30-34 tahun	10.348.750	5.991.282	16.340.032
35-39 tahun	10.143.826	6.373.596	16.517.422
40-44 tahun	9.596.508	6.493.134	16.089.642
45-49 tahun	8.884.674	6.054.196	14.938.870
50-54 tahun	7.601.067	5.375.607	12.976.674
55-59 tahun	5.943.791	4.148.076	10.091.867
60-64 tahun	4.171.966	2.707.564	6.879.530
> 65 tahun	5.029.923	3.195.869	8.225.792
Total	84.311.492	55.498.821	139.810.313

Sumber: Badan Pusat Statistik (2021)

Berdasarkan data jumlah penduduk angkatan kerja, usia Generasi Milenial dan Generasi Z telah memasuki usia angkatan kerja terbukti bahwa kedua generasi tersebut akan mendominasi angkatan. Eksistensi Generasi Milenial terus meningkat setiap tahunnya, pada tahun 2025 di proyeksi Generasi tersebut akan mencapai 75% di dunia kerja dan Generasi Z telah mencakup 24% dari jumlah tenaga kerja (Eser, 2024). Jumlah angkatan kerja dari Generasi Z akan terus meningkat setiap tahunnya berdampingan dengan pensiunnya generasi sebelumnya dari pekerjaan mereka

(Witte, 2024). Hadirnya Generasi Z di dunia kerja tentu membuat banyak perubahan pada perusahaan tempat mereka bekerja, Generasi Milenial yang telah lebih dahulu terjun dalam dunia kerja akan kembali beradaptasi dengan lingkungan pekerjaan mereka. Generasi Milenial berharap peningkatan karir yang diterima akan membantu mereka untuk mencapai kepuasan karir. Sedangkan, Generasi Z berharap fleksibilitas waktu, tempat, dan lingkungan kerja akan mendukung mereka mencapai keseimbangan pada kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*). Hasil survei yang dilakukan oleh Deloitte (2024), kedua generasi tersebut memiliki prioritas berbeda pada pekerjaan, Generasi Milenial menganggap bahwa urusan pribadi seperti keluarga, teman, dan budaya lebih penting dibandingkan hobi, budaya, dan lain sebagainya. Namun, menurut Generasi Z kedua urusan tersebut sama pentingnya untuk mereka.

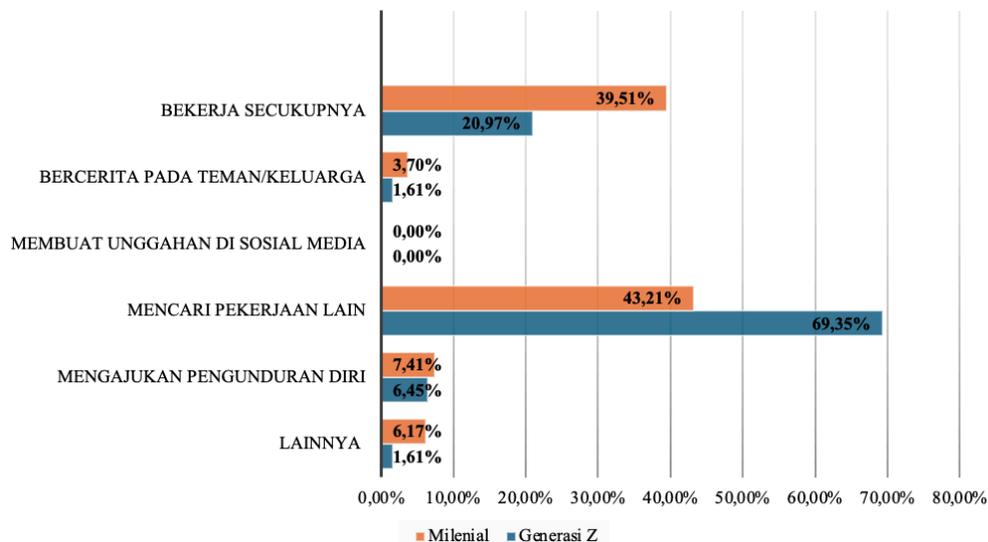
Keberagaman karakteristik yang ditemukan dalam kedua generasi tersebut akan berdampak pada kondisi pekerjaan yang mereka pilih. Banyaknya Generasi Milenial yang sudah memasuki usia angkatan kerja berarti generasi tersebut telah banyak beradaptasi dengan seluruh dinamika kerja yang ada. Namun, kedua generasi tersebut tentu akan memilih lingkungan kerja agar terhindar dari masalah kesehatan dengan rewards yang sepadan dengan hasil yang mereka berikan untuk perusahaan tempat mereka bekerja.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Indonesia diprediksi akan menjadi negara maju di Tahun 2045, artinya Indonesia semaksimal mungkin harus dapat memanfaatkan bonus demografi yang ada. Saat ini, Generasi Milenial adalah kelompok generasi yang mendominasi dunia kerja, dan Generasi Z sudah mulai memasuki usia angkatan kerja. Menurut data dari Worldmetrics, pada Tahun 2025, Generasi Milenial diproyeksi akan mencapai 75% jumlah angkatan kerja (Eser, 2024). Sedangkan, Generasi Z akan mewakili sekitar 30% dari jumlah angkatan kerja global (Alves, 2024). Perusahaan dapat dengan matang mempersiapkan diri dengan mengetahui karakteristik yang ada pada kedua generasi tersebut agar dapat mempertahankan generasi tersebut di perusahaan mereka, jika perusahaan tidak berkontribusi dalam mempersiapkan pengetahuan tentang karakteristik Sumber Daya Manusia (SDM) yang

menyebabkan kegagalan pemanfaatan bonus demografi yang ada dan juga menyebabkan semakin lama juga negara mencapai visi Indonesia Emas.

Perkembangan Generasi Milenial dan Generasi Z yang beriringan dengan perkembangan teknologi yang sangat cepat membuat perubahan dinamika dunia kerja yang berbeda dari generasi ke generasinya. Adanya perubahan dinamika kerja dari setiap generasi diharapkan akan membawa dampak lebih baik untuk perusahaan agar siap menghadapi persaingan global di masa mendatang. Dilansir dari JobToday, Generasi Milenial memprioritaskan pengembangan karir pada pekerjaannya, sedangkan Generasi Z memprioritaskan pekerjaan yang menjunjung tinggi etika dalam perusahaan (Alves, 2024).



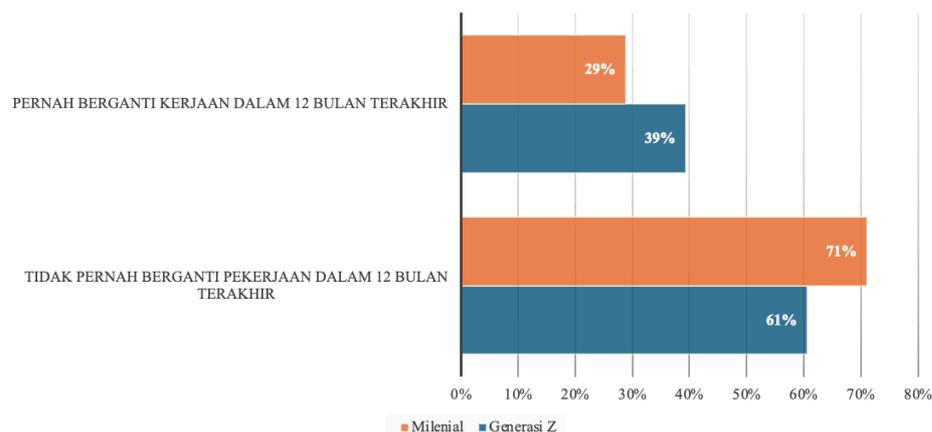
Gambar 1. 2 Aksi Generasi Milenial dan Generasi Z Jika Pekerjaan Tidak Sesuai

Sumber: Tirto.id, (2022)

Berdasarkan gambar 1.2 survei yang dilakukan oleh Tirto.id kepada 1.500 pekerja yang ada di Indonesia dengan komposisi 751 Generasi Milenial dan 749 Generasi Z menunjukkan bahwa sebanyak 43,21% dari Generasi Milenial dan 69,35% dari Generasi Z memilih untuk mencari pekerjaan lain, jika pekerjaan yang mereka jalani tidak sesuai dengan keinginan mereka (Rohmah, 2022). Keinginan untuk mengundurkan diri atau *turnover intention* dari pekerjaannya adalah salah satu masalah yang sangat serius dan sering kali ditemui di perusahaan, terlebih dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) Generasi Z yang memiliki perbedaan

karakteristik. *Turnover intention* yang tinggi lebih membuat perusahaan khawatir, dibandingkan *turnover* yang terjadi sebenarnya dikarenakan fenomena tersebut sulit untuk dihindari pada saat ini (Sandini et al., 2024). Fenomena *turnover* pada perusahaan akan memberikan dampak negatif bagi perusahaan disebabkan adanya ketidak stabilan karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut menyebabkan terganggunya proses kerja pada perusahaan tersebut. Terjadi *turnover* pada perusahaan disebabkan dengan beberapa faktor, yaitu kurangnya perhatian perusahaan terhadap kondisi mental karyawan, stress kerja, ketidakpuasan kerja, rewards kerja, maupun dalam pengembangan karir (Nurkarimah & Rositawati, 2023). Dampak dari peningkatan *turnover* bagi perusahaan, yaitu besarnya pengeluaran perusahaan untuk biaya rekrutmen, pendidikan dan pelatihan bagi karyawan baru yang masuk. Perusahaan harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan untuk mempertahankan keberadaan mereka, dan memberikan dampak positif bagi perusahaan karena penguasaan tren dan teknologi yang mereka miliki serta kemampuan adaptasi terhadap teknologi yang tinggi sehingga mempersiapkan perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain.

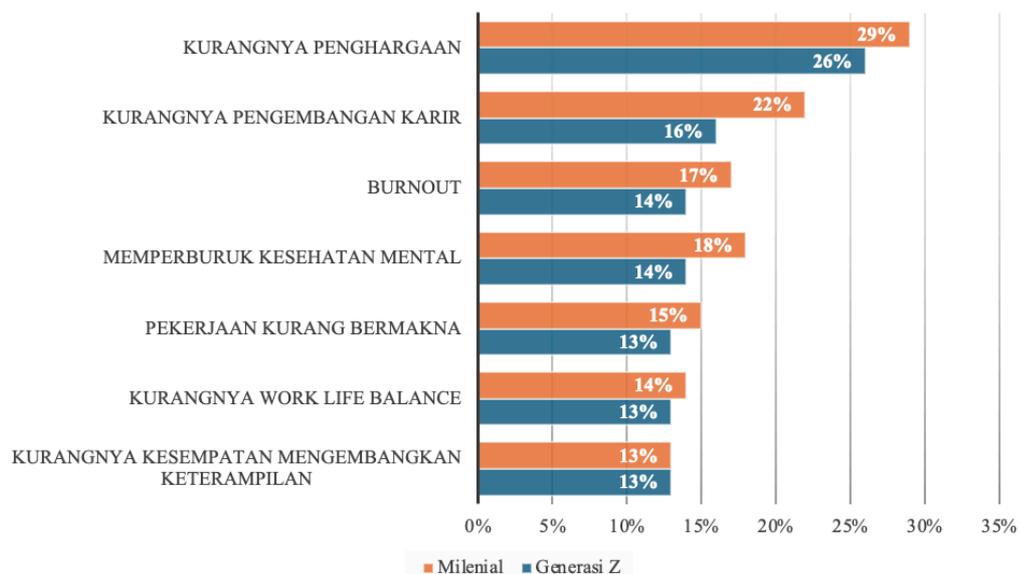
Pada survei yang sama dengan sebelumnya yang dilakukan oleh Tirto.id sebanyak 49,23% Generasi Z menetap dalam waktu yang lebih singkat, yaitu hanya selama satu hingga tiga tahun dibandingkan dengan Generasi Milenial yang berpikir untuk menetap lebih dari lima tahun.



Gambar 1. 3 Pergantian Pekerjaan pada Generasi Milenial dan Generasi Z

Sumber: Tirto.id, (2022)

Merujuk pada gambar 1.3 sebanyak 39% Generasi Z setidaknya telah satu kali berganti pekerjaan dalam tahun yang sama. Hal tersebut menunjukkan bahwa Generasi Z sangat pemilih dalam melakukan pekerjaan dibandingkan dengan Generasi Milenial, hal tersebut menunjukkan terdapat perbedaan karakteristik dan tujuan kerja antara keduanya, tentu fenomena tersebut sangat berdampak negatif bagi perusahaan karena banyaknya tingkat *turnover*. Menurut penelitian yang dilakukan pada karyawan industri perbankan oleh Sismawati & Lataruva (2020), karyawan yang merasa kebutuhan fisik maupun psikisnya terpenuhi oleh perusahaan akan rendah bagi mereka untuk memikirkan mencari pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan mereka saat ini. Maka dari itu, perusahaan harus dapat mencegah terjadinya *turnover* berkepanjangan di perusahaannya dengan membangun strategi pengembangan karyawan yang lebih baik.



Gambar 1. 4 Alasan Karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z Keluar dari Perusahaan

Sumber: Deloitte, (2024)

Berdasarkan gambar 1.4 survei yang dilakukan oleh Deloitte, (2024) sebanyak 29% karyawan Generasi Milenial dan 26% karyawan Generasi Z keluar dari perusahaan karena kurangnya rewards terhadap hasil kerja mereka dari perusahaan, 16% karyawan Generasi Z dan 22% karyawan Generasi Milenial keluar dari perusahaan karena tidak ada peluang untuk mengembangkan karir pada

perusahaan tempat mereka bekerja, sebanyak 14% Generasi Z dan 17% karyawan Generasi Milenial mengungkapkan alasan mereka keluar dari perusahaan tempat mereka bekerja adalah karena merasa *burnout*, sebanyak 18% karyawan Generasi Milenial dan 14% karyawan Generasi Z keluar dari perusahaan dengan alasan pekerjaan mereka membuat kondisi kesehatan mental mereka tidak stabil bahkan buruk, sebanyak 15% karyawan Generasi Milenial dan 13% karyawan Generasi Z merasa bahwa pekerjaan mereka tidak memiliki makna, sebanyak 14% karyawan Generasi Milenial dan 13% karyawan Generasi Z merasa tidak memiliki keseimbangan kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan, dan sebanyak 13% untuk masing-masing karyawan Generasi Milenial dan Z beralasan kurangnya kesempatan pengembangan untuk keterampilan di perusahaan tempat mereka bekerja menjadikan mereka keluar dari pekerjaan tersebut (Deloitte, 2024).

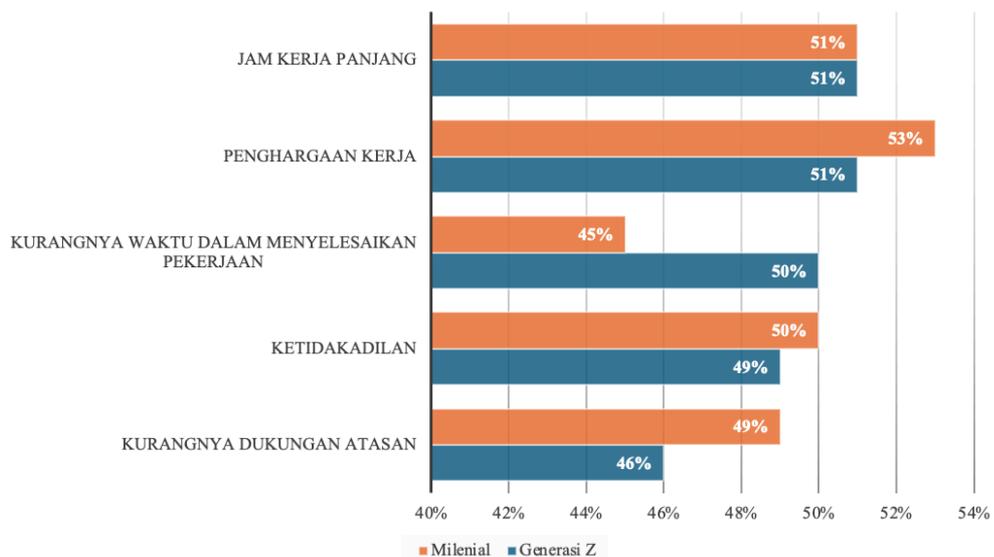
Rewards terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan sangatlah penting untuk perusahaan fokus pada hal tersebut. Rewards terhadap pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawan akan menciptakan lingkungan yang nyaman, positif, dan produktif. Seperti yang dikatakan oleh (Khaeruman et al., 2021) *rewards* adalah komponen dalam perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Perusahaan yang memberikan *rewards* baik berupa material ataupun emosional *reward* akan berdampak pada meningkatnya loyalitas dan keterlibatan karyawan terhadap perusahaan (Sadilla & Wahyuningtyas, 2023). Hal tersebut memperkecil kemungkinannya untuk perusahaan kehilangan karyawan dengan jumlah yang signifikan. Sejalan dengan pernyataan tersebut Juvendy & Hendriati (2020) mengungkapkan bahwa pemberian rewards berpengaruh terhadap ketahanan karyawan dalam suatu perusahaan. Perusahaan yang memperhatikan dan menghargai hasil kerja karyawannya akan berdampak positif bagi setiap individunya karena mereka merasa dihargai yang menjadikan mereka lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Penelitian lain juga menyatakan bahwa pemberian *non-financial rewards* salah satunya pengembangan karir akan meminimalisasi *turnover intention* pada karyawan (Winarno et al., 2022).

Beberapa karyawan Generasi Milenial menyatakan bahwa mereka merasakan kesulitan dalam pemberian promosi jabatan di perusahaannya karena jika terjadi kekosongan posisi jabatan seperti manajer, *supervisor*, kepala divisi, atau jabatan tinggi lainnya perusahaan akan lebih mendahulukan karyawan-karyawan yang tergabung pada perusahaan pusat tanpa memberi peluang pada karyawan yang berada pada perusahaan tersebut. Keadaan tersebut menimbulkan rasa frustrasi karena merasa rendahnya akses *rewards* terhadap karyawan berupa promosi agar memiliki wewenang yang lebih tinggi berdampak pada pemikiran untuk mencari pekerjaan lain, dan jika mendapatkan tawaran yang lebih baik daripada pekerjaan sebelumnya mereka akan memilih pekerjaan tersebut.

Fakta lapangan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan pada industri perhotelan oleh Akgunduz et al., (2020) dan Koo et al. (2020) yang mengungkapkan bahwa *rewards* dapat berupa *emotional rewards* dan *material rewards*, pada penelitian tersebut terbukti bahwa adanya pengaruh dari kedua komponen tersebut terhadap minat karyawan untuk meninggalkan perusahaan karena kurangnya kepuasan terhadap *rewards* yang diberikan oleh pihak manajemen hotel tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Akgunduz et al. (2020) mengungkapkan bahwa tingkat *rewards* emosional yang rendah seperti pengakuan dan promosi kenaikan jabatan berdampak signifikan terhadap peningkatan *turnover intention*. Karyawan yang merasa partisipasi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan tidak diakui akan mulai berpikir untuk mencari pekerjaan yang memiliki peluang karir lebih baik. Pada penelitian (Febriyanthy & Sary, 2024; Koo et al., 2020) menyatakan bahwa *rewards* emosional dan material yang tinggi akan berperan dalam meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan sehingga menunjukkan komitmen untuk terus berpartisipasi di dalam perusahaan.

Penelitian lain mengungkapkan bahwa jika karyawan memiliki insentif, tunjangan yang tinggi, tingkat pendidikan, jabatan tinggi, tanggung jawab, dan wewenang yang kuat kecil kemungkinannya karyawan tersebut akan memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan, hal tersebut membuktikan bahwa *rewards* dengan komponen di dalamnya sangat berdampak penting bagi perusahaan (Hoyos & Serna, 2021). Pada penelitian yang dilakukan pada karyawan di industry

pertambahan yang memiliki tingkat *turnover* yang tinggi yang mengakibatkan operasional perusahaan kurang stabil menghasilkan bahwa *rewards* sangat berpengaruh terhadap faktor *turnover* di perusahaan tersebut (Gunawan et al., 2024). Penelitian lain yang dilakukan di salah satu perusahaan mengungkapkan bahwa rendahnya produktivitas karyawan yang disebabkan karyawan merasa rendahnya imbalan yang diterima, hal tersebut membuktikan bahwa *rewards* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan (S. R. Dewi & Mansyur, 2022). Dari beberapa penelitian terdahulu disimpulkan bahwa jika perusahaan tidak memberikan *rewards* yang sesuai dengan hasil pekerjaan mereka besar kemungkinan mereka merasakan ketidaknyamanan pada saat bekerja dan berujung pada kelelahan berlebih (*burnout*) membuat karyawan tersebut memiliki keinginan mengundurkan diri dari perusahaan tempat mereka bekerja.



Gambar 1. 5 Faktor yang Memicu *Job Burnout* pada Karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z

Sumber: Deloitte, (2024)

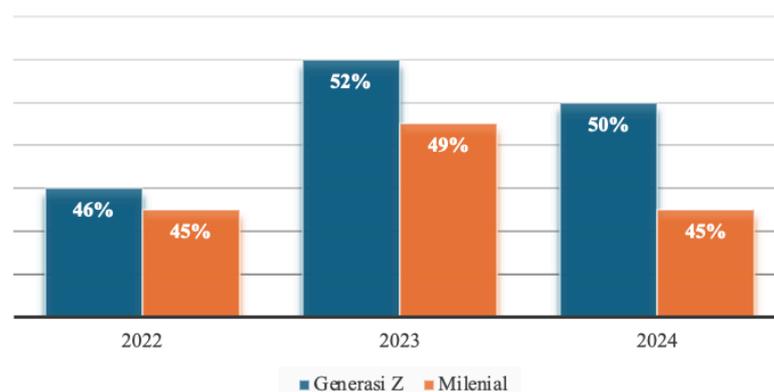
Berdasarkan gambar 1.5 survei yang dilakukan oleh Deloitte (2024), kepada 23,000 karyawan Generasi Z dan Milenial yang dilakukan di 44 negara di dunia mengenai “Apa yang Generasi Z dan Milenial rasakan tentang dunia kerja dan lingkungan di sekitarnya?”, diperoleh hasil tertinggi yang memicu *job burnout* pada karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z adalah kurangnya rewards dari

perusahaan yang ditujukan pada karyawan dengan persentase hasil akhir sebesar 53% untuk karyawan Generasi Milenial dan 51% untuk Karyawan Generasi Z. Menurut Dudija & Putri (2025) karyawan muda di Indonesia mengalami masalah yang cukup signifikan terkait *burnout*. Didukung oleh survei yang dilakukan oleh Gallup (2023) yang menyatakan lebih dari 60% karyawan yang mengalami kelelahan yang tinggi berpikir untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat. Berdasarkan data hasil survei tersebut diindikasikan bahwa terjadi pengaruh antara pemberian *rewards* terhadap kelelahan yang berkepanjangan bagi karyawan hal tersebut dapat disebabkan oleh pemberian *rewards* kepada karyawan membuat karyawan lebih betah dan semangat bekerja pada suatu perusahaan jika hal tersebut tidak terpenuhi maka akan berdampak pada efek kelelahan yang berkepanjangan sehingga timbul rasa ingin keluar dari perusahaan.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wirati et al. (2020) yang menyatakan bahwa pemberian *rewards* kepada karyawan berpengaruh terhadap tingkat *job burnout* yang akan dialami karyawan yang bekerja pada perusahaan. Sejalan terhadap hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Hoyos & Serna (2021) menyatakan bahwa *rewards* yang diterima adalah bentuk dari suatu kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan yang bekerja pada perusahaan lebih meningkatkan pengabdian terhadap pekerjaannya. Sejalan dengan penelitian sebelumnya Prabowo & Nurhayati (2024) mengungkapkan hasil pengujian pemberian *reward system* kepada karyawan yang berpengaruh terhadap *turnover intention* dan *job burnout*, serta *job burnout* berpengaruh signifikan terhadap timbulnya minat untuk mengundurkan diri dari perusahaan.

Fenomena *job burnout* sangat relevan jika melihat bahwa saat ini dengan perkembangan teknologi yang semakin modern membuat perusahaan akan lebih banyak menuntut kepada karyawannya agar terus meningkatkan kinerja pada perusahaan. *Job burnout* adalah kondisi pada setiap individu sehingga mereka merasa lelah secara fisik maupun psikis akibat dari beban kerja dan tekanan pada pekerjaan yang terlalu berat (Talentic, 2023). Karyawan yang merasa terlalu banyak mengemban tugas sehingga menimbulkan rasa stress yang tinggi berdampak pada ketidakstabilan kinerja yang berakibat pada perusahaan, sehingga

besar kemungkinan untuk karyawan meninggalkan perusahaan (Margaretta & Riana, 2020). Beban kerja yang berlebihan tidak hanya menjadi masalah penyebab munculnya *burnout* pada karyawan, namun rasa lelah yang berkepanjangan yang disebabkan oleh durasi kerja yang panjang menjadi pemicu munculnya *burnout*. Seperti yang diungkapkan oleh Salama et al. (2022) *burnout* dapat disebabkan oleh kelelahan yang berkepanjangan pada pekerjaan yang dilakukan mencakup waktu kerja yang panjang, ketidakpastiaan dalam pekerjaan, serta tekanan dan beban kerja yang tinggi. Lebih lanjut mengenai *job burnout* Ariawan et al. (2023) mengungkapkan bahwa *burnout* adalah kondisi psikis yang diakibatkan dari stress kerja yang berkepanjangan. Stres yang berkepanjangan biasanya muncul dari tingkat stress sehari-hari yang tidak di manajemen dengan baik oleh karyawan yang menyebabkan hilangnya fokus kerja karyawan saat bekerja. Hal tersebut tentu berdampak pada penurunan kinerja dan semangat sehingga berpikir untuk meninggalkan perusahaan. Pada penelitian yang dilakukan pada sebuah industri kesehatan tingginya *turnover* pada industri tersebut disebabkan oleh beban kerja yang tinggi mengakibatkan *burnout* pada pekerjaannya (Zhang et al., 2022). *Job burnout* di industri kesehatan akan lebih terasa meningkat karena tenaga medis memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pasien yang mereka rawat. Durasi bekerja yang cenderung panjang, tekanan emosional dalam menangani pasien, dan tuntutan untuk selalu tepat dalam pembuatan keputusan memicu timbulnya *burnout*.



Gambar 1. 6 Job Burnout pada Karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z
(Sumber: Deloitte, 2024)

Burnout disebabkan oleh kelelahan yang berlebih di tempat kerja, meskipun terdapat penurunan tingkat *job burnout* pada gambar 1.6 dijelaskan bahwa karyawan Tahun 2024, hanya 51% dari kedua generasi tersebut setuju bahwa perusahaan tempat mereka bekerja melakukan pencegahan agar karyawannya tidak mengalami *job burnout* (Deloitte, 2024). Hal tersebut menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara data dan fakta yang dirasakan oleh karyawan pada perusahaan tersebut.

Beberapa karyawan Generasi Z menyatakan bahwa mereka merasakan kesulitan dalam pengolahan emosional dalam diri mereka karena mereka mengalami kelelahan cukup tinggi yang disebabkan oleh beban pekerjaan yang dituntut untuk mencapai target penjualan perusahaan sehingga, sering kali bekerja lebih dari jam kerja yang ditentukan, tekanan tersebut semakin parah oleh peraturan dari atasan langsung agar siap bekerja 24 jam selama tujuh hari, dengan artian karyawan pada unit tersebut harus bekerja dengan tak kenal waktu, dengan jumlah karyawan yang sedikit, namun harus dapat mengatur properti perusahaan yang tersebar diseluruh Indonesia. Selain itu, karyawan sangat sering merasakan gelisah setiap mendengar notifikasi dari aplikasi yang digunakan sebagai media komunikasi.

Pengabdian pada perusahaan yang tinggi yang dilakukan oleh karyawan tidak sebanding dengan penerimaan insentif dengan pekerjaan yang telah mereka kerjakan. Hal tersebut membuat muncul rasa keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya karena tekanan pekerjaan yang tinggi sehingga merasakan lelah saat di pagi hari padahal raga merekapun sama sekali belum menginjakan kaki di perusahaan tempat beliau bekerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan pada industri kesehatan yang menyatakan *burnout* yang dirasakan oleh para tenaga medis dipicu karena tekanan yang diberikan oleh industri tersebut sangat tinggi terkesan tidak ada waktu untuk mereka mengistirahatkan kondisi tubuh mereka, sehingga mereka tidak mampu untuk menangani pekerjaan dengan efektif (Ernes et al., 2023; Lee et al., 2024). Fenomena tersebut memperkuat untuk perusahaan dapat menerapkan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan

dengan meningkatkan rewards baik berupa material maupun emosional terhadap karyawannya.

Pada industri pelayanan permasalahan terkait *job burnout* muncul dari beban kerja yang sangat tinggi dan tuntutan dari perusahaan untuk memenuhi target, kondisi tersebut mengharuskan karyawan tetap bersikap professional terhadap pekerjaan, namun hal tersebut tidak selaras dengan kondisi psikis masing-masing individu sehingga mengalami stres tingkat tinggi yang menyebabkan keinginan karyawan meninggalkan perusahaan lebih tinggi. Kebutuhan setiap individu yang harus dipenuhi dapat menjadi pemicu hadirnya *job burnout*, setiap orang berlomba menjadi yang terbaik di perusahaan dengan harapan mendapatkan *feedback* berupa gaji untuk memenuhi kebutuhan masing-masing (Mas Suryaniadi et al., 2021; Salama et al., 2022). Menurut Suswati (2020), stres kerja dapat memberikan dampak positif jika setiap individu menanggapi stress kerja tersebut sebagai pemicu karyawan untuk meningkatkan performa kerja pada perusahaan, namun jika stres kerja menjadi dampak dari penurunan kinerja maka permasalahan tersebut harus segera diperbaiki. Generasi milenial yang lebih dulu terjun dalam dunia kerja saat ini fokus terhadap perusahaan yang memberikan stabilitas dan peluang pengembangan karir untuk jangka panjang, sedangkan Generasi Z yang baru memulai karirnya menghadapi tantangan pekerjaan yang cukup serius, tuntutan dari perusahaan yang tinggi menyebabkan kondisi kesehatan mental mereka terganggu, terlebih jika masing-masing dari mereka tidak dapat mengatur kondisi mental mereka hal tersebut akan beresiko tinggi baik bagi individu maupun perusahaan tempat mereka bekerja.

Pada penelitian yang dilakukan di sebuah industri ritel menyatakan bahwa karyawan pada industri tersebut mengalami penurunan kinerja yang disebabkan oleh kekurangan energi sehingga menimbulkan kelelahan yang tinggi pada saat bekerja hal tersebut berdampak terhadap keputusan mereka untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya (Mulvi et al., 2024). Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan pada karyawan yang menyatakan bahwa mereka mengalami *job burnout* yang tinggi mengakibatkan rasa ingin pindah dari pekerjaan tersebut besar (Pramushinta et al., 2024; Putra et al., 2024; Salama et al., 2022; Sukarman, 2022).

Sedangkan, pada penelitian lain dilakukan di industri pertambangan menyatakan bahwa *job burnout* tidak berpengaruh pada keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain (Listiarini et al., 2023).

Penelitian yang dilakukan pada industri keuangan menyatakan bahwa adanya pengaruh *job burnout* yang ditimbulkan oleh rendahnya *rewards* yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan mengakibatkan tingginya tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja (Prabowo & Nurhayati, 2024). Pada industri perhotelan dilakukan penelitian dengan topik yang sama dengan sebelumnya yang menyatakan bahwa tingginya beban kerja pada industri tersebut memunculkan *burnout* pada setiap individu karyawan, jika penghargaan emosional dan *rewards* material gagal dipenuhi oleh perusahaan kepada karyawannya, maka besar keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja pada saat itu (Koo et al., 2020). Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Puspitasari et al. (2024) di sebuah industri farmasi menyatakan bahwa *job burnout* tidak mempengaruhi karyawan jika mereka diberikan kompensasi atau disebut juga *rewards* jika tidak sesuai dengan beban kerja yang mereka alami, pada industri tersebut juga rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang disebabkan kedua hal tersebut. Dari beberapa penelitian tersebut masih terdapat beberapa perbedaan mengenai hasil akhir penelitian.

Rendahnya *rewards* yang diberikan oleh perusahaan membuat karyawan merasakan perasaan tidak sebanding antara pekerjaan yang mereka kerja dan komponen yang mereka dapatkan sehingga timbul rasa kelehan berlebihan membuat keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan tinggi. Hal tersebut menjadi faktor karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z meninggalkan perusahaannya, mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian. Masalah tersebut harus dibenahi oleh perusahaan untuk mempertahankan kualitas perusahaan agar tetap stabil. Jika dibiarkan masalah tersebut juga akan berdampak pada tidak tercapainya tujuan negara. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengetahui penyebab dari meningkatnya *turnover intention* pada karyawan khususnya pada karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z karena kedua generasi tersebut saat ini

mendominasi dunia kerja, sehingga tidak akan mengganggu jalannya operasional perusahaan. Berdasarkan pemaparan terkait latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Rewards* terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Burnout* sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Generasi Milenial dan Z di Indonesia”.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, berikut merupakan rumusan masalah dalam penelitian, yaitu:

1. Bagaimana *rewards* pada karyawan Generasi Milenial dan Z di Indonesia?
2. Bagaimana *turnover intention* pada karyawan Generasi Milenial dan Z di Indonesia?
3. Bagaimana *job burnout* pada karyawan Generasi Milenial dan Z di Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh *rewards* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Milenial dan Z di Indonesia?
5. Bagaimana pengaruh *rewards* terhadap *job burnout* pada karyawan Generasi Milenial dan Z di Indonesia?
6. Bagaimana pengaruh *job burnout* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Milenial dan Z di Indonesia?
7. Bagaimana pengaruh *rewards* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *job burnout* pada karyawan Generasi Milenial dan Z di Indonesia?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui kondisi *rewards* pada karyawan Generasi Milenial dan Z di Indonesia;
2. Mengetahui kondisi *turnover intention* pada karyawan Generasi Milenial dan Z di Indonesia;
3. Mengetahui kondisi *job burnout* pada karyawan Generasi Milenial dan Z di Indonesia;
4. Mengetahui pengaruh *rewards* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Milenial dan Z di Indonesia;

5. Mengetahui pengaruh *rewards* terhadap *job burnout* pada karyawan Generasi Milenial dan Z di Indonesia;
6. Mengetahui pengaruh *job burnout* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Milenial dan Z di Indonesia;
7. Mengetahui pengaruh *rewards* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *job burnout* pada karyawan Generasi Milenial dan Z di Indonesia.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam mengelola karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z. Dengan memahami pengaruh *rewards* terhadap *turnover intention*, pengaruh *job burnout* terhadap *turnover intention*, dan pengaruh *rewards* terhadap *job burnout*. Hasil penelitian tersebut dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi lebih cepat terkait faktor-faktor yang berkaitan dengan *turnover intention* pada karyawan.

1.5.2 Aspek Teoritis

Diharapkan penelitian ini memberikan manfaat tentang pemahaman teoritis yang kuat bagi penelitian selanjutnya, serta dapat memperluas pemahaman tentang pengaruh *rewards* terhadap *turnover intention*, pengaruh *job burnout* terhadap *turnover intention*, dan pengaruh *rewards* terhadap *job burnout*.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

c. BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif) / Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisa Data.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian- penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian

Halaman ini sengaja dikosongkan