

Pengaruh *Employee Engagement* Dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Generasi Z Pada Perusahaan Manufaktur di Kota Depok

Beliyana Juwita

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang
Email: beliyanajuwita@gmail.com

ABSTRAK

Fenomena tingginya angka *turnover intention* menjadi persoalan krusial dalam sektor manufaktur saat ini. Studi ini secara khusus meneliti bagaimana stres kerja dan keterlibatan karyawan memengaruhi keputusan pekerja Generasi Z untuk meninggalkan Kota Depok. Data dianalisis menggunakan pendekatan regresi linier berganda, memanfaatkan metodologi kuantitatif dan survei terhadap tiga puluh orang yang dipilih melalui pengambilan sampel bertujuan. Hasil studi menunjukkan bahwa meskipun stres kerja sebenarnya menyebabkan peningkatan positif dalam niat berhenti kerja, keterlibatan karyawan secara dramatis menurunkan niat tersebut. Menurut nilai Adjusted R2 sebesar 0,404, model ini dapat menjelaskan 40,4% dinamika pergantian karyawan, dengan variabel yang tidak teramati menjelaskan sebagian besar variasi yang tersisa. Untuk mempertahankan talenta muda, manajemen industri harus lebih memperhatikan keterlibatan karyawan dan kesehatan mental.

Kata Kunci : *Employee Engagement*, Stress Kerja, *Turnover Intention*, Generasi Z, Perusahaan Manufaktur

ABSTRACT

Manufacturing businesses have a significant employee turnover rate, especially when it comes to Generation Z workers in certain places like Depok City. This study aims to investigate the relationship between occupational stress and employee engagement affect Generation Z workers' intentions to leave manufacturing enterprises in Depok City. Purposive sampling was utilised to choose 30 respondents for the study, which employed quantitative methodologies and collected data via questionnaires. Multiple linear regression analysis and SPSS were used to analyse the data. The findings demonstrated that while job stress had a positive and substantial impact on turnover, industry influences had a negative and significant impact. Turnover intention was influenced by both independent factors, according to the Adjusted R2 test of 0.404; however, factors outside the study were responsible for the remaining influence. These results imply that manufacturing firms, especially those looking to keep Gen Z workers in Depok City, should take into account elements that influence turnover intention, such as workplace stress and employee engagement.

Keywords: *Generation Z, Manufacturing Companies, Job Stress, Employee Engagement, and Turnover Intention.*

PENDAHULUAN

Kemakmuran suatu bisnis, khususnya di bidang manufaktur, dapat dipengaruhi secara signifikan oleh sumber daya manusianya. Perusahaan sangat berbeda satu sama lain, dengan manufaktur sebagai industri yang sangat bergantung pada manusia dan membutuhkan keberlanjutan keberhasilan proses produksi tidak lepas dari peran sumber daya manusia yang stabil dan produktif. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan manajemen retensi yang kuat agar talenta-talenta terbaik tidak meninggalkan organisasi, yang pada

akhirnya akan menjaga kesinambungan operasional. Di tengah karakteristik industri manufaktur yang memiliki beban kerja tinggi dan tenggat waktu yang ketat, karyawan dituntut untuk memiliki ketangkasan, adaptabilitas, serta kompetensi dan tanggung jawab yang tinggi dalam menjalankan fungsinya. Namun, kondisi ini dapat berdampak negatif, seperti tingginya tingkat pergantian karyawan, gangguan operasional, peningkatan biaya perekrutan dan pelatihan, serta penurunan efektivitas organisasi. Menurut

Nurhayati dan Munandar (2026), Keinginan karyawan untuk berhenti kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh ketidakamanan pekerjaan; artinya, semakin besar ketidakamanan pekerjaan yang mereka alami, semakin besar kemungkinan mereka untuk meninggalkan organisasi.

Dinamika dunia kerja saat ini tidak lagi didominasi oleh Generasi X dan Milenial, melainkan mulai dipenuhi oleh kehadiran Generasi Z sebagai angkatan kerja baru. Generasi ini karakteristik khas berupa literasi digital yang tinggi, adaptabilitas teknologi yang cepat, serta fleksibilitas, yang dibarengi dengan ekspektasi tinggi terhadap budaya tempat kerja, kemajuan karier, dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Belliner (2024) menekankan bahwa perusahaan yang mempekerjakan Generasi Z memerlukan strategi manajerial khusus, mulai dari penyesuaian regulasi kerja hingga pendekatan penyelesaian masalah. Perbedaan budaya, metode kerja, dan pola pikir yang signifikan antara Generasi Z dengan generasi sebelumnya menuntut perusahaan untuk memahami variabel spesifik yang hal ini memengaruhi pilihan mereka untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan. (pergantian karyawan).

Employee engagement menurut Wibaselppa dkk. (2025), karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi biasanya menunjukkan dorongan, loyalitas, dan dedikasi yang lebih besar terhadap perusahaan, yang semuanya merupakan faktor penting dalam menentukan lebih sedikit niat untuk berhenti atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini konsisten dengan temuan Janna dan Paradilla (2023) yang menyatakan adanya hubungan berbanding terbalik antara kedua variabel tersebut; peningkatan *employee engagement* secara efektif akan menurunkan kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja. Sebaliknya, minimnya keterlibatan kerja dapat memicu ketidakpuasan yang pada akhirnya mendorong karyawan dapat mereka memutuskan untuk meninggalkan posisi mereka saat ini demi mengejar peluang di tempat lain.

Di sisi lain, stres kerja secara signifikan berkontribusi terhadap tingginya intensitas *turnover intention*. Fenomena ini terlihat di PT Arteria Daya

Mulia, di mana penelitian Nurbaeti dkk. (2024) menunjukkan bahwa tingkat pergantian karyawan sangat ditentukan oleh kepuasan kerja dan tingkat stres yang dialami. Dalam konteks industri manufaktur, stres fisik dan psikologis sering kali dipicu oleh target produksi yang tinggi, tekanan kerja, keterbatasan waktu, serta beban kerja dalam lingkungan yang sangat dinamis. Apabila kondisi tekanan ini berlangsung secara persisten, karyawan cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja yang secara akumulatif memperkuat keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Pada kenyataannya, di Indonesia sendiri, berdasarkan penelitian oleh Azzahra dan Gani (2026), serta Syafii dkk. (2024) hal ini menunjukkan bagaimana niat untuk berhenti kerja sangat dipengaruhi oleh stres terkait pekerjaan. Demikian pula, kecenderungan untuk berhenti kerja sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja.

Employee engagement keterlibatan karyawan keterlibatan karyawan yang tinggi sangat penting untuk menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi lebih termotivasi, berdedikasi, dan loyal kepada perusahaan mereka (Wibaselppa et al., 2025). Fenomena ini mempertegas temuan Janna dan Paradilla (2023) mengenai adanya hubungan negatif antara kedua variabel tersebut; di mana penguatan keterlibatan karyawan secara efektif mampu menekan intensitas keinginan untuk berpindah kerja. Dengan demikian, investasi perusahaan pada aspek keterikatan kerja menjadi strategi preventif yang esensial dalam menjaga stabilitas sumber daya manusia. Sebaliknya, minimnya keterlibatan kerja dapat memicu ketidakpuasan yang pada akhirnya mendorong karyawan dapat memilih untuk meninggalkan peran mereka saat ini demi mengejar peluang di tempat lain.

LANDASAN TEORI

Keterlibatan karyawan, menurut Robbin dan Judge (2011:113), adalah keterlibatan seseorang dengan kepuasan dan semangat

untuk pekerjaannya. Keterlibatan karyawan, menurut Kruse dalam Joushan dkk. (2015), adalah dedikasi emosional seorang pekerja terhadap perusahaan dan tujuannya. Keterlibatan emosional karyawan direfleksikan melalui kepedulian yang mendalam terhadap peran mereka serta keberlangsungan bisnis perusahaan. Pada level ini, orientasi kerja tidak lagi sekadar berfokus pada imbalan finansial atau promosi jabatan, melainkan pada pencapaian tujuan organisasi secara kolektif. Berdasarkan pemaparan tersebut, *employee engagement* dapat didefinisikan sebagai kondisi di mana karyawan memiliki loyalitas yang kuat, kesediaan untuk berkontribusi melampaui deskripsi kerja standar secara sukarela (*extra-role behavior*), serta komitmen untuk merepresentasikan citra positif organisasi demi kepentingan jangka panjang perusahaan.

Karyawan mengalami stres kerja, yang didefinisikan sebagai emosi kecemasan, kekhawatiran, ketegangan, ketakutan, atau ketidaknyamanan yang dihasilkan oleh ketidaksesuaian antara kemampuan atau kepribadian seseorang dengan lingkungan kerja mereka (Sartika, 2023). Menurut Puspita dan Atmaja (2020), stres kerja adalah tekanan yang muncul ketika seseorang menghadapi lebih banyak tantangan daripada yang dapat mereka atasi. Lamawuran dkk. (2023) menyatakan bahwa stres di tempat kerja dapat berdampak buruk pada kinerja pekerja dengan memengaruhi emosi mereka, mengganggu keseimbangan mental dan fisik mereka, dan memengaruhi proses berpikir mereka. Stres berlebihan akan terjadi ketika pekerja merasa tertekan akibatnya, para pekerja mungkin merasa bahwa mengundurkan diri dari perusahaan adalah tindakan terbaik, yang akan memotivasi mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain (Hamid & Fauzan, 2023).

Niat berhenti kerja didefinisikan oleh Kristiyanto dan Khasanah (2021) sebagai kecenderungan atau keinginan yang disengaja dari seorang karyawan untuk mencari peluang karir di organisasi lain. Sejalan dengan pandangan tersebut, Purnama dan Natsir (2022) mengartikan niat berhenti kerja sebagai kekuatan dorongan individu untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja saat ini. Secara umum, fenomena perputaran

karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor pendorong, di antaranya adalah aspirasi karyawan dalam memperoleh kondisi kerja yang lebih baik, yang secara akumulatif memperkuat intensitas niat untuk mengakhiri hubungan kerja. Wahyuni (2019) mendefinisikan niat berhenti kerja sebagai dampak terburuk dari ketidakmampuan organisasi untuk mengendalikan perilaku karyawan, yang menyebabkan pekerja memiliki keinginan kuat untuk berganti pekerjaan. Ketidakpuasan dengan pekerjaan juga dapat menyebabkan niat berhenti kerja, yaitu keinginan untuk pergi mencari pekerjaan baru

METODE PENELITIAN

Dengan menggunakan data numerik dari kuesioner, penelitian ini menerapkan metodologi kuantitatif dengan tujuan mengukur secara objektif hubungan antar variabel. Desain tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi dampak keterlibatan karyawan (X1) dan stres kerja (X2) sebagai faktor terlepas dari keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Y), yang merupakan variabel dependen. Penelitian ini berfokus pada pekerja Generasi Z di sektor manufaktur di wilayah Kota Depok. Pemilihan metode ini dimaksudkan untuk memfasilitasi pengujian hipotesis serta memungkinkan generalisasi hasil penelitian melalui analisis statistik yang terukur dan sistematis.

1. Karyawan berusia 18 hingga 27 tahun.
2. Bekerja di perusahaan manufaktur di Kota Depok di bidang yang terspesialisasi.
3. Pengalaman kerja minimal satu tahun.

Jumlah responden sebanyak mungkin, dan survei ini akan melibatkan 30 peserta. Dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu, cakupan penelitian, dan ketersediaan responden, angka ini dianggap memadai baik untuk penelitian akademis di tingkat proyek akhir maupun penelitian kuantitatif pendahuluan.

Studi ini menggunakan data primer dan sekunder. Kuesioner didistribusikan kepada responden yang memenuhi persyaratan penelitian untuk mengumpulkan data. Skala

Likert lima poin berikut digunakan untuk memformat survei sebagai pernyataan tertutup:

- 1 = sangat tidak setuju
- 2 = tidak setuju
- 3 = netral
- 4 = setuju
- 5 = sangat setuju

Untuk mempermudah pengumpulan data, kuesioner dikirim langsung atau melalui media internet, seperti Google Forms.

Tiga variabel digunakan dalam penelitian ini: X1, X2, dan Y. IBM SPSS Statistics digunakan untuk analisis data. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan sebelum analisis. Dampak keterlibatan karyawan (X1) dan stres kerja statistik deskriptif, regresi linier berganda, dan uji asumsi tradisional kemudian digunakan untuk memeriksa hubungan antara niat mengundurkan diri dan kepuasan kerja. Hipotesis diuji menggunakan uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan terhadap generasi Z pada perusahaan manufaktur di Kota Depok dan didapatkan 30 responden sebagai hasil final untuk sampelnya seluruh responden memenuhi kriteria penelitian mulai dari usia 18 hingga 27 tahun dan memiliki masa kerja minimal 1 tahun di bidang manufaktur.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-Laki	14	46.7%
Perempuan	16	53.3%

Tabel 2. Responden dengan Usia

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
18 - 21 Tahun	7	23.3%
22-24 Tahun	13	43.3%
25-27 Tahun	10	33.4%

Tabel 3. Responden dengan Masa Kerja

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
---------------	------------------	------------

1 – 2 tahun	17	56.67%
2 – 3 tahun	8	26.67%
> 3 tahun	5	16.66%

Sebagian besar peserta survei telah bekerja hingga dua tahun, sesuai dengan karakteristik responden. Jangka waktu ini menunjukkan pengalaman yang cukup dimiliki oleh para responden bekerja di perusahaan tersebut untuk memberikan penilaian objektif terhadap tingkat keterlibatan karyawan, stres kerja, dan niat berhenti kerja yang mereka nilai.

Tabel 4. Hasil Uji Regresi

Variabel	Koefisien (β)	Sig.
Employee engagement	-0,421	0,018
Stres kerja	0,537	0,004
F hitung	10,842	0,000
Adjusted R^2	0,404	—

Analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa stres kerja memiliki dampak yang substansial dan positif terhadap niat pengunduran diri, sementara keterlibatan karyawan memiliki dampak negatif yang cukup besar. Temuan tersebut menunjukkan bahwa meningkatnya stres terkait pekerjaan sangat mengurangi kemungkinan karyawan untuk berhenti bekerja. Di sisi lain, pekerja Generasi Z lebih cenderung berniat untuk meninggalkan pekerjaan mereka jika mereka mengalami banyak stres di tempat kerja. Hampir 40,4% variasi dalam nilai r sebesar 0,404 menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dan stres kerja dapat menjelaskan niat untuk mengundurkan diri. Bagian yang tersisa terdiri dari faktor-faktor yang memengaruhi niat untuk berhenti tetapi tidak termasuk dalam model penelitian.

Temuan studi hal ini menunjukkan bahwa niat untuk mengundurkan diri secara signifikan dan negatif dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan. Menurut penelitian ini, semakin tinggi keterlibatan karyawan, maka Generasi Z dengan pekerjaan mereka, semakin

baik hasilnya, lingkungan kerja, hierarki manajemen, maupun organisasi secara keseluruhan semakin kecil kemungkinan mereka untuk keluar dari organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Rahman et al. (2023), yang menjelaskan komitmen Generasi Z terhadap industri manufaktur cenderung meningkat apabila mereka merasakan manfaat atau nilai tambah dari perusahaan, yang pada akhirnya menekan angka *turnover*. Karyawan yang merasa dilibatkan, dihormati, dan komitmen organisasi yang lebih dalam akan ditunjukkan dengan adanya hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja. Kondisi serupa juga ditunjukkan dalam penelitian Zega dan Palupiningtyas (2025), yang mengindikasikan bahwa keterikatan Generasi Z dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung, yang tetap relevan meskipun dalam lingkungan kerja industri manufaktur yang dinamis.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa stres terkait pekerjaan secara signifikan dan positif memengaruhi niat untuk mengundurkan diri. Menurut penelitian ini, pekerja lebih cenderung mencari pekerjaan lain jika mereka mengalami banyak stres di tempat kerja. Tingkat tekanan kerja yang tinggi umum terjadi di perusahaan manufaktur (Novitasari, 2026). Tingginya tingkat stres tersebut dipicu oleh berbagai faktor; sejalan dengan penelitian Lestari dan Setyaningrum (2024) yang menyoroiti bagaimana dinamika lingkungan manufaktur menuntut karyawan, khususnya Generasi Z, untuk memiliki kemampuan adaptasi yang kuat guna mengelola stres kerja di tengah tuntutan produktivitas yang tinggi.

Secara keseluruhan, keterlibatan karyawan dan niat untuk mengundurkan diri ternyata sangat dipengaruhi oleh stres kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa interaksi antara tingkat keterlibatan kerja karyawan Generasi Z dan stres yang mereka hadapi memiliki dampak yang substansial pada keputusan mereka untuk tetap bertahan atau meninggalkan suatu perusahaan. Meskipun demikian, penelitian ini mengakui adanya keterbatasan, di mana kedua variabel tersebut bukanlah faktor tunggal yang memicu keinginan berpindah kerja. Fenomena *turnover intention* pada Generasi Z merupakan isu kompleks yang juga dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal

maupun internal lainnya di luar lingkup penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Studi ini menyimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki dampak negatif dan cukup besar terhadap niat berhenti kerja karyawan Generasi Z di industri manufaktur Kota Depok. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan secara efektif dapat menekan mereka ingin meninggalkan perusahaan. Di sisi lain, stres kerja telah terbukti memiliki pengaruh pengaruh yang menguntungkan dan signifikan terhadap keinginan untuk mengundurkan diri, menunjukkan bahwa pekerja yang berada di bawah tekanan tinggi lebih cenderung untuk mengundurkan diri meninggalkan perusahaan. Secara simultan, kedua variabel tersebut merupakan determinan penting yang secara signifikan memengaruhi intensitas niat karyawan dalam menentukan keberlanjutan karier mereka di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azzahra, Y., & Gani, N. A. (2026). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan pada Perusahaan Kompas Gramedia Palmerah. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 5(1), 302-311.
<https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.6173>
- Bellinder, M. (2024). *Generation Z and workplace values: determining a generation Z hierarchy of workplace values that influence workplace preferences* (Doctoral dissertation).
<https://hdl.handle.net/20.500.12264/560>
- Kristiyanto, T., & Khasanah, N. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Job Insecurity dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(3), 558-572.
- Kristin Nurhayati, & Dadang Munandar. (2026). THE EFFECT OF JOB INSECURITY AND JOB SATISFACTION ON TURNOVER INTENTION OF CONTRACT

- EMPLOYEES AT PT ADETEX BANJARAN. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)*, 3(1), 1844–1853. <https://doi.org/10.62567/micjo.v3i1.2134>
- Janna, N. M., & Paradilla, M. (2023). Pengaruh employee engagement terhadap turnover intention perawat dari rs grestelina makassar tahun 2022. *Sehat Rakyat: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 2(1), 109-122. <https://doi.org/10.54259/sehatrakyat.v2i1.1496>
- Lestari, P. A., & Setyaningrum, R. P. (2024). The influence of work-life balance and job stress on job satisfaction mediated by burnout in generation z employees in the maufacturing sector MM2100. *Jurnal Ekonomi*, 13(02), 555-563. <https://www.ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/4340>
- Novitasari, F. (2026). *Dampak Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z Di Industri Garmen Di Kabupaten Demak: Peran Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung Semarang).
- Nurbaeti, A., Purnamasari, D. L., & Lestari, N. W. F. A. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT Arteria Daya Mulia. *eCo-Fin*, 6(3), 623-633. <https://doi.org/10.32877/ef.v6i3.1653>
- Rahman, A., & Supriadi, A. (2025). HR Strategies in Increasing Employee Engagement in Generation Z: A Literature Review. *Jurnal Sinar Manajemen*, 12(1), 16-23. <https://doi.org/10.56338/jsm.v12i1.7370>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*. Boston, MA: Prentice Hall.
- Syafii, I., Kristiana, A., & Indriyani, A. (2024). Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan:(Studi Kasus Pada PT. Bintang Indokarya Gemilang Kabupaten Brebes). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(7), 701-716. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i7.2217>
- Wibaselpa, A., Santosa, T. A., Batjo, S. N., Fauzi, R. U. A., Nugraha, A. R., Sinaga, H. D. E., & Wulandari, A. S. R. (2025). The role of employee engagement in increasing Millennial and Gen Z employee retention. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 51-56. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.450>
- Zega, Y., & Palupiningtyas, D. (2025). A Study on the Determinants of Employee Engagement Among Generation Z in the Manufacturing Sector of Semarang Regency. *International Journal of Economics and Management Research*, 4(2), 127-140. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i2.347>