

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Karyawan Generasi milenial sering disebut dengan Generasi Z yang merupakan generasi yang saat ini memasuki dunia kerja (Ahluwalia, 2023). Generasi Z merupakan generasi peralihan dari generasi Y atau milenial yang lahir antara tahun 1997-2012. Generasi Z ini seringkali dikenal dengan generasi pertama yang tumbuh dengan dunia internet dan juga dikenal sebagai *igeneration* atau generasi internet. Dikarenakan hal itu, generasi Z memiliki pandangan yang berbeda dengan generasi sebelumnya yaitu generasi Y terkait dengan harapan dan ekspektasi di tempat kerja (Fajriyanti et al., 2023). Saat ini generasi yang paling muda yang memasuki angkatan kerja adalah generasi Z. Dari segi produktivitas kerja, memang Generasi Z ini memiliki beberapa persamaan dengan generasi Y, tetapi Generasi Z lebih unggul dikarenakan dapat mengaplikasikan semua kegiatan dalam satu waktu (*multitasking*) seperti menjalankan media sosial dengan menggunakan PC, *smartphone*, serta mendengarkan musik menggunakan *headset*. Generasi Z sejak kecil sudah akrab dengan *gadget* dan sudah mengenal teknologi yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap kepribadian pada Generasi Z yang berusia sekitar 13-29 tahun ini (Wijoyo et al., 2020).

Berdasarkan data Sensus Penduduk 2020 oleh Badan Pusat Statistik (BPS), Generasi Z yang lahir antara 1997 hingga 2012 mencapai 74,93 juta jiwa atau 27,94%. Generasi ini mulai memasuki dunia kerja dan diproyeksikan akan mendominasi angkatan kerja dalam beberapa tahun mendatang. Karakteristik Generasi Z dalam dunia kerja berbeda dengan generasi sebelumnya, terutama dalam aspek ekspektasi terhadap sistem kompensasi, keseimbangan kehidupan kerja, serta kepuasan kerja.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan internet menjadi salah satu indikator utama berlangsungnya era globalisasi. Era ini menghubungkan individu di seluruh penjuru dunia melalui teknologi informasi digital yang akan memberikan dampak signifikan terhadap berbagai sektor ekonomi (Fitta et al., 2020). Dalam dunia bisnis, perputaran karyawan merujuk pada fenomena dimana sejumlah karyawan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, diantaranya adalah pengunduran diri, mutasi ke unit lain, pemutusan hubungan kerja (PHK), atau faktor alami seperti meninggal dunia. Dalam kondisi tertentu, setiap karyawan mungkin memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi sebelum benar-benar mengalami perputaran kerja atau biasa disebut *turnover* (Sandi & Erlin, 2023).

Saat ini fenomena *turnover intention* kerap terjadi, khususnya di kalangan Generasi Z. Menurut Pratiwi et al., (2022) *turnover intention* adalah rencana seseorang untuk mengubah pekerjaannya saat ini untuk posisi yang lebih baik di masa depan. Istilah *turnover intention* merujuk pada seorang karyawan sedang mempertimbangkan untuk mengundurkan diri, tidak menunjukkan bahwa seorang karyawan tersebut pasti akan mengundurkan diri (Norizan et al., 2023). Menurut Putri & Rachmawati (2022) *turnover intention* terbukti menjadi prediktor terbaik untuk menjelaskan hubungan antara niat dan perilaku *turnover* secara sukarela, *turnover intention* adalah ukuran untuk mengetahui seberapa cenderung karyawan meninggalkan organisasi sebelum mereka benar-benar meninggalkan. *Turnover intention* mencakup rentang antara niat untuk meninggalkan pekerjaan hingga tindakan nyata untuk melakukannya dan dianggap sebagai faktor paling signifikan yang menentukan jumlah *turnover* yang benar-benar terjadi (Choi & Kim, 2020). Terjadinya *turnover intention* terus-menerus cenderung berdampak negatif bagi organisasi, baik dari segi biaya maupun waktu. Ini juga dapat menyebabkan perusahaan menjadi kurang produktif (Anggiani & Wiyana, 2021)

Persentase *turnover* dikatakan normal apabila berkisar 5% - 10% per tahun dan dikatakan tinggi apabila lebih dari 10% (Septia Ningsih & Putra, 2019). Survei yang

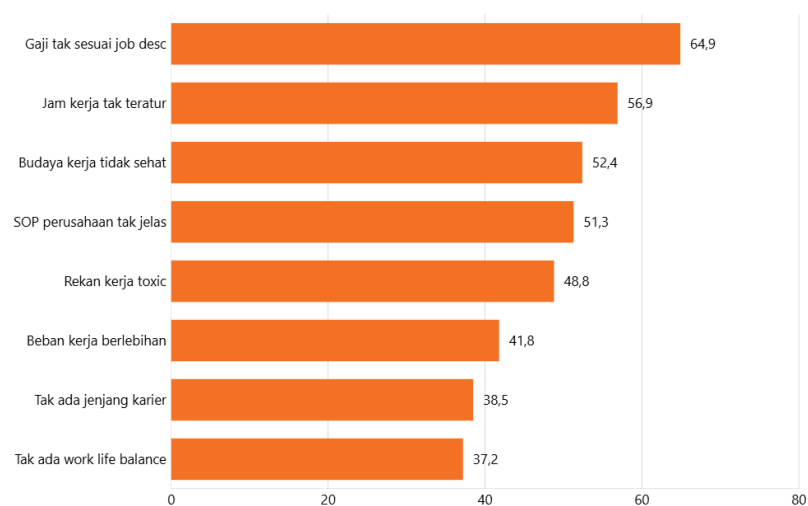
dilakukan Deloitte (2022) 40% Generasi Z ingin pergi dari pekerjaan mereka dalam 2 tahun dan karyawan berencana keluar tanpa memiliki rencana. Adapun survei yang dilakukan Adobe baru-baru ini terhadap 5.500 pekerja menemukan bahwa 56% dari Generasi Z yang berusia 18-24 tahun mengatakan mereka berencana untuk berganti pekerjaan pada tahun depan. Penelitian dari *Microsoft* dan *Bankrate* mendukung hal ini, melaporkan bahwa 54% dan 77% Generasi Z masing-masing berpikir untuk berhenti (Forbes, 2021). Karyawan Generasi Z di Indonesia sebanyak 57,3% mengganti pekerjaan setelah satu tahun bekerja di perusahaan tertentu, dan 33,7% memilih untuk berpindah setelah dua tahun (Febyana et al., 2024). *Tingkat turnover milenial* dan Generasi Z saat ini rata-rata di atas 10%, bahkan di perusahaan startup yang dianggap sebagai tempat kerja yang paling dicari oleh milenial dan Generasi Z (Deloitte Indonesia, 2019).

Fenomena ini menjadi tantangan yang sangat serius bagi perusahaan ataupun dari tim HR di Indonesia. Menurut survei Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO, 2023), sebanyak 78% perusahaan mengakui bahwa mereka kesulitan mempertahankan karyawan Generasi Z. Penyebab utama dari yang diidentifikasi oleh para-HR mencakup ekspektasi tinggi terhadap jenjang karir yang cepat, keinginan akan fleksibilitas kerja, serta kurangnya loyalitas terhadap perusahaan dibandingkan generasi sebelumnya. Hal ini diperkuat oleh hasil survei Kamar Dagang dan Industri Indonesia (KADIN, 2023), yang menunjukkan bahwa 65% perusahaan mengalami peningkatan biaya operasional akibat tingginya *turnover*, termasuk biaya rekrutmen, pelatihan, dan penyesuaian baru.

Tingkat *turnover intention* yang tinggi dapat menyebabkan produktivitas yang lebih rendah, kurangnya semangat kerja, kurangnya disiplin, dan peningkatan risiko kecelakaan kerja (Armina & Etikariena, 2022). Hal ini menunjukkan keinginan *turnover* yang tinggi, menyebabkan masalah pekerjaan bagi karyawannya, karyawan akan meninggalkan pekerjaannya dan hal ini akan berdampak buruk bagi perusahaan (Nurramadhania & Idulfilastri, 2023). Studi yang dilakukan oleh Rohayati et al., (2023) yang meneliti 262 karyawan Generasi Z terkait dampak kepuasan kerja, budaya organisasi yang positif dan pekerjaan

yang bermakna terhadap *turnover intention* mengungkapkan bahwa sebanyak 56 karyawan Generasi Z ini berencana berpindah pekerjaan dalam periode satu tahun ke depan. Sementara 40% dari mereka ingin meninggalkan pekerjaan dalam dua tahun tanpa memiliki rencana karier yang jelas, seperti yang disebutkan sebelumnya. Tren ini semakin diperkuat oleh temuan Febyana et al., (2024) dalam penelitian nya yang menunjukkan bahwa 57,3% Generasi Z di Indonesia mengganti pekerjaan setelah periode satu tahun bekerja dan 33,7% diantara mereka memilih untuk pindah setelah dua tahun bekerja.

Kompensasi menjadi salah satu faktor yang memengaruhi tingginya *turnover intention*, ketika gaji yang diberikan tidak sesuai dengan harapan karyawan (Yolanda & Abrian, 2021). Secara umum, kompensasi ini mencakup penghargaan, baik dalam bentuk materi maupun non materi, yang diberikan kepada karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Kumalasari & Efendi, 2022). Oleh karena itu, pemimpin suatu perusahaan harus mempertimbangkan bagaimana strategi kompensasi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan sekaligus mengurangi tingkat *turnover* (Ariyanti & Suartina, 2021)



Gambar 1.1 Faktor-faktor yang Menyebabkan Gen Z Resign 2022

Sumber: Databoks (2023)

Hasil survei yang dilakukan databoks (2023) yang ditampilkan pada gambar 1.1 diatas, faktor utama yang menyebabkan generasi Z meninggalkan pekerjaan

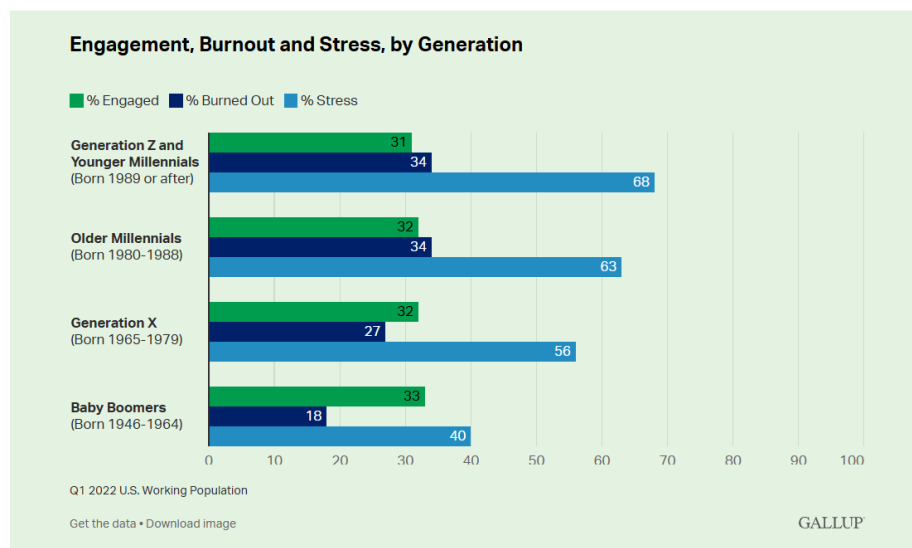
adalah gaji yang tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan, dengan persentase sebesar 64,9%. Ketidakpuasan terhadap gaji yang diterima mencerminkan persepsi karyawan bahwa kompensasi yang diberikan ini tidak sepadan dengan tanggung jawab dan tugas yang mereka emban, khususnya pada Generasi Z. Mereka cenderung memiliki ekpetasi tinggi terhadap imbalan finansial serta pengakuan atas kontribusi mereka di tempat kerja. Hal ini menimbulkan adanya ketidakseimbangan antara beban kerja dan kompensasi yang dapat menurunkan motivasi mereka, menimbulkan perasaan tidak dihargai, dan pada akhirnya akan terdorong niat mereka untuk mencari peluang kerja di tempat lain dengan kompensasi yang lebih baik daripada sebelumnya (Annur, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Nurfahrani & Armaniah (2023) memperkuat temuan bahwa peningkatan tingkat *turnover* ini disebabkan adanya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dan mencari peluang yang lebih baik akibat pendapatan dan kompensasi yang tidak memenuhi kebutuhan mereka. Hal ini selaras dengan penelitian Agung et al., (2024) yang menyatakan bahwa banyak karyawan dengan keahlian dan kualifikasi tinggi memilih untuk berpindah demi memperoleh gaji yang lebih kompetitif. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (S. Ningrum et al., 2024) yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi negatif terhadap kompensasi cenderung lebih besar kemungkinannya untuk perusahaan. Hal ini sejalan dengan temuan Suganda & Setyorini (2023) yang mengungkapkan bahwa kompensasi ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat karyawan untuk berhenti atau berpindah pekerjaan. Dengan demikian, tingkat kompensasi yang diterima karyawan menjadi salah satu faktor utama dalam menentukan apakah mereka akan tetap di tempat kerja atau meninggalkannya. Studi lain oleh (Natasya & Prabowo, 2024) juga menegaskan bahwa banyak karyawan berniat mengundurkan diri akibat kompensasi yang masih belum sesuai dengan ekspektasi mereka.

Burnout merupakan salah satu faktor yang memengaruhi *turnover intention* (Ran et al., 2020). Berdasarkan data dari Sleepjunkie (2024), Indonesia terutama di Jakarta, menempati peringkat keenam dari 69 negara dalam kategori kota dengan

tingkat kelelahan kerja tertinggi, dengan rata-rata indeks kelelahan sebesar 5.29. Salah satu penyebab utama adalah tingginya persentase waktu yang dihabiskan untuk perjalanan dari dan ke tempat kerja yang mencapai 9,12. Faktor-faktor lain yang memang berkontribusi terhadap *burnout* mencakup tingkat stres karyawan, kehadiran di kantor, kurangnya motivasi kerja, jam kerja tahunan, durasi liburan, jumlah pekerja yang bekerja lebih dari 48 jam per minggu, kondisi kesehatan mental, serta kurang nya waktu tidur.

Saat ini, 42% karyawan melaporkan mengalami *burnout*, meningkat 2% dibandingkan kuartal sebelumnya yang dimana angka ini merupakan angka ini tertinggi sejak Mei 2021. Selain itu, gender dan usia memiliki korelasi yang signifikan dengan kemungkinan mengalami *burnout* di tempat kerja. Wanita dan pekerja muda cenderung lebih sering mengalami kelelahan dibandingkan laki-laki, dengan 48% pekerja berusia di bawah 30% tahun melaporkan *burnout* dibandingkan dengan 40% pekerja yang berusia diatas 30 tahun (Future Forum Pulse, 2023)



Gambar 1.2 Tingkat *Burnout* Generasi Z

Sumber: Gallup (2022)

Berdasarkan hasil survei Gallup (2022) yang tertampil pada Gambar 1.2 di atas, karyawan Generasi Z melaporkan tingkat stres dan *burnout* yang lebih tinggi

dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Sebanyak 68% Generasi Z menyatakan bahwa mereka selalu merasa stres, sementara 34% mengalami *burnout*. Mengingat bahwa stres dan *burnout* ini memiliki dampak langsung terhadap kinerja kerja serta perkembangan profesional jangka panjang mereka, para pemimpin perlu memberikan perhatian serius dan lebih intens terhadap kondisi ini. Selain itu, *burnout* juga dikaitkan dengan meningkatnya risiko masalah kesehatan fisik serta memburuknya hubungan pribadi. Jika kelelahan ini terus berlanjut dan berulang, kemungkinan besar karyawan akan memiliki untuk meninggalkan pekerjaannya (Pendell & Helm, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Bai et al. (2023) menemukan bahwa *burnout* berdampak signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan yang mengalami tingkat *burnout* tinggi cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja dan komitmen mereka, sehingga mendorong keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Sejalan dengan temuan tersebut, Asepta & Pramitasari (2022) juga melaporkan bahwa sindrom *burnout* memengaruhi *turnover intention* secara parsial maupun simultan pada karyawan wanita. Penelitian Özkan (2022) turut menyatakan bahwa *burnout* berkontribusi terhadap meningkatnya *turnover intention*, terutama di kalangan perempuan.

Sementara itu, penelitian oleh Ningrum et al. (2024) mengungkapkan bahwa perempuan cenderung lebih memperhatikan aspek kompensasi, seperti tunjangan kesehatan dan fleksibilitas kerja. Hal ini diperkuat oleh temuan Natasya & Prabowo, (2024) yang menunjukkan bahwa kompensasi memberikan pengaruh lebih signifikan terhadap *turnover intention* pada perempuan dibandingkan laki-laki. Scanlan dan Still (2019) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa pria dan wanita memiliki tingkat sensitivitas yang berbeda terhadap kompensasi, yang berdampak pada keputusan mereka untuk tetap bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Bai et al. (2023) menemukan bahwa *burnout* berdampak signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan yang mengalami tingkat *burnout* tinggi cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja dan komitmen mereka, sehingga mendorong keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

Sejalan dengan temuan tersebut, Asepta & Pramitasari (2022) juga melaporkan bahwa sindrom *burnout* memengaruhi *turnover intention* secara parsial maupun simultan pada karyawan wanita. Penelitian Özkan (2022) turut menyatakan bahwa *burnout* berkontribusi terhadap meningkatnya *turnover intention*, terutama di kalangan perempuan

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena memberikan pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* pada Generasi Z di Indonesia. Menyoroti pengaruh kompensasi dan *burnout* terhadap *turnover intention*, penelitian ini dapat membantu perusahaan merancang kebijakan yang lebih efektif untuk mengurangi *turnover*, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan mendukung pertumbuhan berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian ini juga akan memperkaya teori-teori manajemen sumber daya manusia yang relevan dengan dinamika dunia kerja yang terus berkembang. Dengan fenomena dan permasalahan yang telah dijabarkan sebelumnya, Penelitian ini berfokus pada Generasi Z di Indonesia untuk memahami bagaimana kompensasi dan *burnout* memengaruhi *turnover intention*. Penelitian ini bertujuan memberikan wawasan bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif, khususnya dalam upaya mempertahankan Generasi Z yang berbakat. Dengan begitu peneliti ingin melaksanakan penelitian dengan mengangkat topik **“Pengaruh Kompensasi Dan *Burnout* terhadap *Turnover Intention* Karyawan Generasi Z di Indonesia”**

1.3 Perumusan Masalah

Banyak penelitian sebelumnya berfokus pada organisasi tradisional atau perusahaan besar, sementara pekerja muda memiliki karakteristik unik, seperti ekspektasi terhadap fleksibilitas kerja, keseimbangan hidup, serta kesempatan pengembangan diri. Penelitian tentang kompensasi dan *burnout* dalam Generasi Z sebagai kelompok tenaga kerja yang terus berkembang di Indonesia masih terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya meneliti hubungan antara kompensasi, *burnout*, dan *turnover intention* dalam populasi umum tanpa secara spesifik memisahkan pekerja muda sebagai objek penelitian utama. Padahal, Generasi Z

memiliki preferensi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti lebih menghargai pengakuan atas kontribusi, transparansi dalam sistem kompensasi, dan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental.

Meskipun ada penelitian terpisah tentang kompensasi dan *burnout*, jarang ada studi yang menggabungkan variabel-variabel ini dalam satu model penelitian. Kombinasi tersebut penting untuk memberikan wawasan menyeluruh tentang faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* di kalangan pekerja muda. Sebagian besar penelitian tentang *turnover intention* dilakukan pada skala nasional atau internasional, tanpa menyoroti perbedaan yang mungkin muncul dalam konteks tenaga kerja Generasi Z di Indonesia. Selain itu, beberapa penelitian sebelumnya belum menguji pengaruh antara kompensasi dan *burnout* secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z di Indonesia.

Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dalam mengelola tenaga kerja muda, dengan menyoroti bagaimana kompensasi dan *burnout* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hal ini penting mengingat *turnover intention* yang tinggi dapat menjadi tantangan besar bagi organisasi dalam mempertahankan talenta muda yang kompetitif. Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kompensasi, *burnout*, dan *turnover intention* pada generasi Z di Indonesia?
2. Seberapa besar *kompensasi* mempengaruhi *turnover intention* pada Generasi Z di Indonesia?
3. Seberapa besar *burnout* mempengaruhi *turnover intention* pada generasi Z di Indonesia?
4. Seberapa besar *kompensasi* dan *burnout* mempengaruhi *turnover intention* pada Generasi Z di Indonesia?
5. Apakah ada perbedaan pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* antara karyawan pria dan wanita Generasi Z di Indonesia?

6. Apakah ada perbedaan pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* antara karyawan pria dan wanita Generasi Z di Indonesia?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah penelitian di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui gambaran dari kompensasi, *burnout*, dan *turnover intention* pada generasi Z di Indonesia.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* pada Generasi Z di Indonesia.
3. Untuk menganalisis pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* pada Generasi Z di Indonesia.
4. Untuk mengetahui perbedaan pengaruh kompensasi dan *burnout* terhadap *turnover intention*.
5. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* antara karyawan pria dan wanita Generasi Z di Indonesia.
6. Untuk mengetahui pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* antara karyawan pria dan wanita Generasi Z di Indonesia.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan dapat membantu pembaca dalam melakukan penelitian yang lebih baik lagi. Oleh karena itu, penulis menguraikan manfaat dari hal-hal berikut:

1. Manfaat Teoritis: Menambah wawasan ilmiah terkait hubungan antara kompensasi, *burnout*, dan *turnover intention* pada Generasi Z di Indonesia
2. Manfaat Praktis: Memberikan rekomendasi kepada perusahaan yang mempekerjakan Generasi Z di Indonesia terkait pengelolaan kompensasi dan *burnout* guna menekan *turnover intention*, dengan mempertimbangkan peran dalam setiap hubungan variabel.

3. Manfaat Kebijakan: Menjadi referensi bagi pembuat kebijakan dalam merumuskan strategi manajemen SDM yang lebih efektif bagi Generasi Z di Indonesia.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika Penulisan Tugas Akhir ini mencakup beberapa hal mengenai prosedur dan pemaparan dari karya penelitian yang terdiri dari BAB I hingga BAB V.

a. BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian ini memberikan pemaparan singkat, padat, serta mendalam tentang isi penelitian yang mencakup informasi tentang gambaran umum tentang objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan prosedur untuk menyusun penelitian.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini memberikan penjelasan mengenai teori general dan spesifik, serta informasi tentang penelitian sebelumnya. Selanjutnya, adalah kerangka pemikiran untuk penelitian dan diakhiri dengan dugaan awal peneliti.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Pada bagian ini menjelaskan mengenai pendekatan, metode penelitian, dan teknik yang digunakan dalam memperoleh dan memproses secara analitik hasil penelitian. Bagian ini juga berisi tentang jenis penelitian, operasi variabel, populasi dan sampel (ini jika menggunakan penelitian kuantitatif) dan situasi sosial (jika menggunakan penelitian kualitatif), pengumpulan data, serta uji -uji analisis yang digunakan.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini menguraikan output dan pembahasan penelitian dalam sub judul tersendiri dan dipisahkan dan dijelaskan secara urut sesuai dengan

perumusan masalah dan tujuan penelitian. Terdiri dari 2 bagian yang pertama melampirkan temuan penelitian, dan yang kedua membahas atau menganalisis temuan tersebut. Semua aspek pembahasan harus dimulai dengan hasil analisis data, interpretasi, dan penarikan kesimpulan.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian bab ini menguraikan konklusi yang merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian dan rekomendasi atau saran tentang manfaatnya