

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia menjadi negara yang tidak terlepas dari pertumbuhan sektor industrinya. Dengan lebih dari 270 juta jiwa, banyak individu yang berkontribusi pada berbagai sektor industri setiap harinya. Sejalan dengan hal tersebut, data menunjukkan bahwa Indonesia memiliki jumlah perusahaan yang signifikan di berbagai sektor dan skala usaha. Bursa Efek Indonesia (BEI) dalam *website* resminya *idx.co.id* mencatatkan sebanyak 953 perusahaan dari berbagai sektor industri tergabung dalam pasar modal di Indonesia per Desember 2024.

Pada tahun 2022, kementerian ketenagakerjaan Indonesia melalui *website* *satudata.kemnaker.go.id* mencatatkan sebanyak 1.031.443 perusahaan dari berbagai skala perusahaan telah tercatat dalam wajib lapor ketenagakerjaan *online* milik kementerian. Sementara itu, Badan Pusat Statistik (BPS) melalui laman resminya *bps.go.id* menyebutkan bahwa pada tahun 2023 terdapat 4.181.128 unit perusahaan berskala mikro dan kecil di Indonesia. Data diatas masih terus berkembang sepanjang tahunnya dan juga menunjukkan bahwa Indonesia memiliki berbagai perusahaan yang turut meramaikan sektor industri di Indonesia.

Salah satu bagian penting dalam perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM) atau disebut karyawan. Dalam praktiknya, sumber daya manusia menjadi pusat pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, karena manusialah yang menggerakkan seluruh sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi (Sinambela, 2016). Oleh karena itu, karyawan memegang peranan penting dalam keberlangsungan organisasi.

Menurut Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, karyawan adalah setiap orang yang bekerja untuk memperoleh upah atau imbalan dalam bentuk lainnya. Badan Pusat Statistik (BPS) mencantumkan sebesar 144.642.004 orang dari berbagai kalangan usia dan generasi menjadi pekerja di Indonesia per Agustus 2024. Beberapa generasi yang menjadi pekerja di Indonesia sendiri memiliki rentang usia dan jumlah pekerja yang berbeda – beda. Rentang usia dan jumlah pekerja tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut

Tabel 1.1 Pekerja di Indonesia 2024

Umur	Jumlah
45 – 60 Tahun keatas	59.099.507
30 – 44 Tahun	50.420.389
15 – 29 Tahun	35.122.108
Total	144.642.004

Sumber: (Badan Pusat Statistik, 2024)

Beberapa rentang usia diatas diklasifikasikan kedalam beberapa generasi sesuai dengan tahun kelahiran menurut (Wijoyo et al., 2020). Generasi X merupakan individu yang lahir pada tahun 1960 – 1980 atau berada pada rentang usia sekitar 45 – 60 tahun keatas dalam tabel. Generasi Y sendiri merupakan generasi kelahiran 1980 – 1995 atau dalam tabel termasuk dalam usia 30 – 44 tahun. Untuk generasi Z sendiri berada pada rentang kelahiran antara tahun 1995 – 2010 atau usia 15 – 29 tahun di dalam tabel.

Dalam laporan indikator pasar tenaga kerja bulan Februari yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistika (2025) usia produktif di Indonesia didominasi oleh generasi Y dan generasi Z. Keduanya dianggap sebagai motor penggerak ekonomi bangsa saat ini karena keduanya mendominasi di dunia kerja saat ini. Dari hasil penelitian yang dilakukan *idntimes.com* tahun 2024 diketahui bahwa generasi Z sendiri merupakan kelompok generasi terbesar di Indonesia dengan 27,94% dari total populasi, dimana hampir setengah dari generasi Z menjadi bagian dari tenaga kerja. Berdasarkan hal tersebut, dunia kerja di Indonesia akan semakin didominasi oleh generasi Z setiap tahunnya sebagai masa transisi dari setiap generasi yang ada.

Setiap generasi memiliki karakteristik unik dalam kepribadian dan kebiasaan kerja. Generasi X dikenal mandiri, efisien, berorientasi karier, dan berpegang teguh pada prinsip. Sementara itu, generasi Y lebih optimis, idealis, individualis, dan mudah bosan, senang mencari pekerjaan sesuai *passion*, menyukai fleksibilitas, suasana kekeluargaan, tantangan baru, serta menekankan *teamwork* (Wijoyo et al., 2020). Selama masa transisi tiap generasi dalam dunia kerja, terjadi berbagai dinamika dan perubahan didalamnya. Berbeda dengan kedua generasi sebelumnya, Generasi Z sebagai generasi penerus menghadapi tantangan beradaptasi terhadap perubahan dan perkembangan teknologi yang semakin cepat dan dinamis dalam

dunia industri, termasuk perkembangan *Artificial Intelligence* (AI) yang perlahan menggantikan peran manusia dalam bidang industri. Hal ini menuntut generasi Z untuk menguasai teknologi dan memanfaatkan media digital agar tetap kompetitif (Tamba, 2024). Perubahan ini turut membentuk karakteristik unik generasi Z dibandingkan generasi sebelumnya.

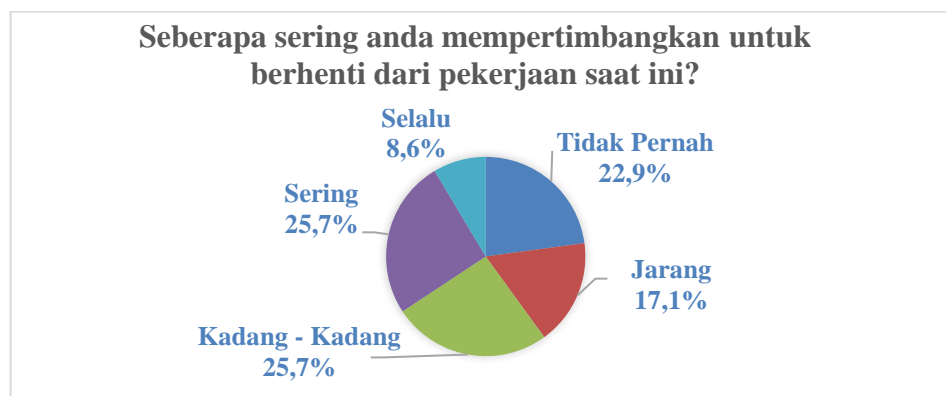
Dari segi karakteristik pribadi, generasi Z cenderung menginginkan segala sesuatu serba instan, sangat adaptif dengan teknologi, toleran dengan perbedaan budaya dan kultur, peduli lingkungan, dan juga *multitasking*. Menurut Elmore (2014 dalam Wijoyo et al., 2020) dalam bekerja, generasi Z merupakan generasi yang ambisius dan profesional, memiliki orientasi pada karir, senang dengan pekerjaan yang fleksibel dan bermakna, memiliki kemampuan yang berkaitan dengan teknis, dan juga kerap memiliki pengetahuan berbahasa yang tinggi. Hal ini membuat para generasi Z dianggap sebagai tenaga kerja yang sangat baik.

Selain dikenal cepat beradaptasi dan profesional, *lifestyle.kompas.com* menuliskan bahwa generasi Z lebih menghargai pekerjaan yang stabil dengan kompensasi jelas. Penelitian (Dwidienawati & Gandasari, 2018) juga mendukung bahwa generasi Z lebih realistis dan mengutamakan stabilitas karier. Melihat hal diatas, generasi Z tergambar sebagai generasi yang seharusnya mampu melewati tantangan pekerjaan saat ini dan tidak banyak mempertimbangkan resiko yang tidak diperlukan dalam keberlangsungan karirnya. Namun, hal ini berbanding terbalik dengan kenyataannya, *rri.co.id* menuliskan bahwa banyak profesional yang mengeluhkan pekerja generasi Z yang dinilai mudah menyerah, dan suka mengeluh. Kondisi ini sejalan dengan meningkatnya fenomena generasi Z yang ingin meninggalkan pekerjaannya.

Dilansir dari *cnbc.com*, hasil survei yang dilakukan oleh *Deloitte Global* tahun 2022, bahwa sebanyak 40% generasi Z berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaannya dalam jangka waktu kurang dari dua tahun. Di Indonesia, *espos.id* mencatat bahwa Indonesia menempati peringkat kedua tertinggi di asia pasifik dalam rencana *resign* dengan persentase sebesar 84% yang didominasi oleh pekerja generasi Z sebanyak 76% sekitar tahun 2022. Alasan yang paling banyak mendasari generasi Z memiliki keinginan ini adalah adanya perasaan bahwa tempat kerja

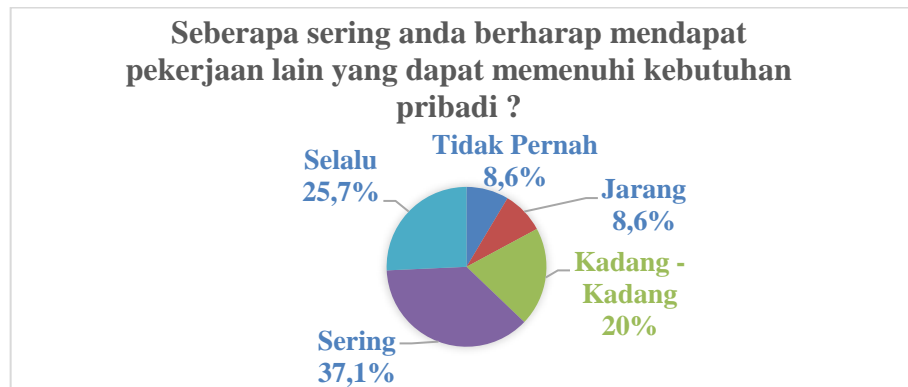
merugikan kesehatan mental yang dimiliki, yang kemudian memicu perasaan tidak nyaman dan pada akhirnya membuat individu mengembangkan niat untuk keluar atau berpindah pekerjaan. *espos.id* dalam artikelnya menuliskan bahwa alasan lain dari fenomena ini berkaitan dengan adanya ketidaksesuaian harapan generasi Z terkait pekerjaannya.

Data – data diatas juga didukung oleh hasil *preliminary* terkait dengan *turnover intention* pada karyawan generasi Z dengan total responden sebesar 35 orang. Pertanyaan *preliminary* ini terdiri dari 2 pertanyaan terkait niat *turnover* dengan pilihan jawaban berupa skala sesuai dengan alat ukur *turnover intention*.



Bagan 1.1 Hasil *Preliminary Turnover Intention*

Pada pertanyaan *preliminary* terkait dengan seberapa sering responden mempertimbangkan untuk berhenti dari pekerjaan, sebanyak 8,6% (3 responden) menjawab selalu, 25,7% (9 responden) menjawab sering atau kadang-kadang, dan 22,9% (8 responden) menjawab tidak pernah. Hasil ini menunjukkan bahwa 34,3% responden (gabungan dari jawaban selalu dan sering) memiliki kecenderungan untuk mempertimbangkan berhenti dari pekerjaannya. Temuan ini mengindikasikan adanya potensi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z yang menjadi responden penelitian.



Bagan 1.2 Hasil *Preliminary Turnover Intention*

Pada pertanyaan mengenai harapan responden untuk memperoleh pekerjaan lain, sebanyak 8,6% (3 responden) menjawab tidak pernah atau jarang, 20% (7 responden) menjawab kadang-kadang, 37,1% (13 responden) menjawab sering, dan 25,7% (9 responden) menjawab selalu. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Generasi Z memiliki kecenderungan untuk mencari atau berharap memperoleh pekerjaan lain di luar pekerjaan yang sedang dijalani. Hal ini memperkuat adanya indikasi fenomena *turnover intention* pada karyawan generasi Z.

Fenomena terkait dengan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan yang dialami oleh para generasi Z ini disebut dengan *turnover intention*. *Turnover intention* sendiri menurut (Mobley et al., 1978) adalah sebuah proses kognitif dalam menentukan keputusan seseorang untuk berhenti kerja dengan *intention to quit* sebagai faktor utama yang mempengaruhi hal tersebut. Menurut Bothma & Roodt (2013) definisi terkait dengan *turnover intention* mengacu pada sebuah keinginan yang disadari dan disengaja untuk keluar dari suatu organisasi. Berdasarkan kedua pengertian diatas, maka *turnover intention* dapat dipahami sebagai sebuah proses kognitif yang melibatkan keinginan sadar dan disengaja dari seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya, dimana hal ini didasari oleh niat yang kuat untuk berhenti dari pekerjaan. *Turnover intention* sendiri dapat terbentuk dalam 3 bulan sejak karyawan bergabung dalam organisasi. Hal ini dikarenakan menurut Bauer et al., (2007 dalam West, 2018) selama waktu ini individu berada dalam proses adaptasi dan mengembangkan penilaiannya terhadap organisasi.

Aspek dari *turnover intention* sendiri dalam (Bothma & Roodt, 2013) hanya terkait dengan aspek *conation (intention)*. Aspek ini sendiri merupakan komponen psikologis terkait dengan sikap yang dikembangkan oleh Fishbein dan Ajzen (1975). Adapun indikator dari *turnover intention* meliputi peningkatan absensi, pelanggaran terkait tata tertib kerja mulai meningkat, muncul protes pada atasan, dan juga meningkatnya perilaku positif yang tidak biasa (Harnoto, 2002 dalam Sianipar & Haryanti, 2014)

Turnover intention sendiri dapat memberikan dampak yang signifikan apabila tidak diatasi dengan baik. Putranti (2022) dalam bukunya menjelaskan bahwa *turnover intention* dapat mendorong seseorang untuk melakukan *turnover* yang sesungguhnya, dimana hal ini tentu akan mempersulit organisasi. Marcella dan Ie (2022) menambahkan bahwa ketika terjadi banyak *turnover*, maka perusahaan akan dihadapkan pada berbagai aspek kerugian dari segi biaya dan waktu terutama dalam kaitannya dengan proses perekrutan karyawan pengganti. Selain itu, Putranti (2022) juga menjelaskan bahwa karyawan dengan *turnover intention* cenderung memiliki motivasi kerja yang menurun, sehingga produktivitas dan efektivitas tim juga ikut berjalan tidak maksimal dan dapat menimbulkan kerugian dari organisasi.

Berdasarkan dampaknya, *turnover intention* dapat menurunkan kinerja dan kontribusi individu dalam perusahaan, serta meningkatkan kemungkinan untuk *turnover*. Survei Deloitte (2022) terkait *turnover intention* pada generasi Z menyatakan bahwa sebagian besar karyawan generasi Z memiliki *turnover intention*, dimana hal ini dapat membuat kinerja pada karyawan generasi Z tidak dapat berjalan secara maksimal. Pada akhirnya, tingginya niat meninggalkan pekerjaan di kalangan generasi Z dapat berdampak negatif pada kinerja perusahaan dan berpotensi merugikan perusahaan. Selain itu, generasi Z sendiri dalam beberapa tahun kedepan akan menjadi penerus generasi sebelumnya dan mendominasi dunia kerja. Penjelasan diatas menjadi pertimbangan pentingnya meneliti terkait dengan *turnover intention*, terutama pada karyawan generasi Z.

Guna menghindari *turnover intention* maka diperlukan adanya peninjauan yang tepat terkait hal apa saja yang menjadi faktor munculnya *turnover intention*. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, Robbins dan

Judge (2017) menuliskan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, antara lain meliputi kepuasan kerja (*job satisfaction*), *stereotype threat*, *deviance workplace behaviour*, dan *ethical work climate* dan juga karakteristik individu. Dalam hal ini, kepuasan kerja dapat menjadi faktor dari sisi eksternal (organisasi) sedangkan karakteristik individu (individual) dapat menjadi faktor internal yang mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan generasi Z

Kepuasan kerja sendiri dipahami sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi seseorang terhadap berbagai karakteristik yang terkait dengan pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017). Aspek dari kepuasan kerja sendiri melibatkan kepuasan terkait dengan gaji, promosi jabatan, atasan langsung (*supervisor*), tunjangan tambahan, penghargaan bersyarat, kondisi operasional, rekan kerja, dan juga komunikasi yang dialami oleh individu dalam organisasi.

Dalam hal bekerja, generasi Z cenderung merasa puas apabila memiliki pekerjaan yang tidak hanya memberikan penghasilan tetapi juga menawarkan makna, fleksibilitas, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Wijoyo et al., 2020). Saat kondisi organisasi dan juga tempat kerja tidak sejalan dengan karakteristik generasi Z dalam bekerja, maka dapat mendorong munculnya ketidakpuasan kerja pada karyawan generasi Z yang pada akhirnya memunculkan evaluasi negatif terkait dengan *turnover intention*. Hal ini sesuai dengan beberapa jawaban hasil *preliminary* responden yang menggambarkan kondisi tempat kerjanya. Salah satu pernyataan yang mendukung sebagai berikut :

“Di tempat saya bekerja sekarang, dengan value kemampuan yang saya punya dan melihat perusahaan yang di nilai cukup besar, saya tidak mendapatkan gaji yang sesuai dengan value, porsi kerjaan (palu gada) namun ekspektasi hasil kerja yang tinggi. Saya rasa jenjang karir tidak ada di tempat kerja saya sekarang, dan budaya pekerjaan dan pemikiran orang-orang di tempat saya sangat kolot. Ditambah dengan atasan yang tidak bisa melihat potensi karyawan” - (Subjek Y)

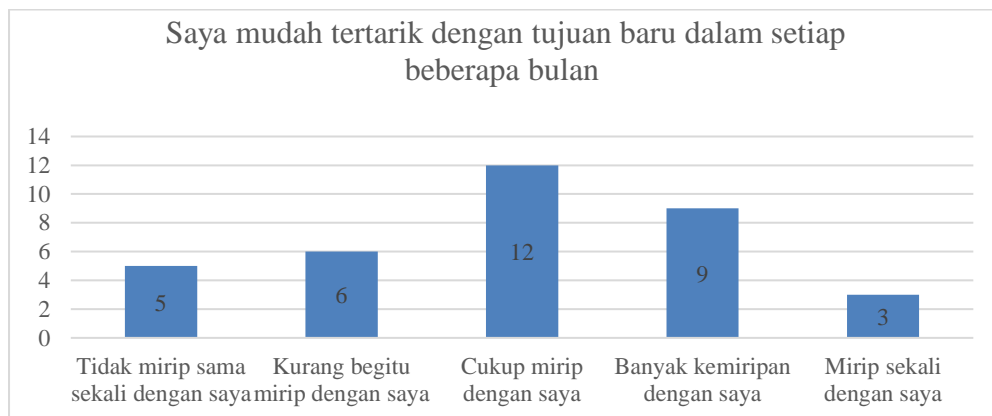
Hasil jawaban responden diatas menggambarkan bahwa ketidakpuasan kerja yang dialaminya sebagai karyawan generasi Z, mendorong munculnya *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh (Dahlan et al., 2023) terkait dengan

kepuasan kerja juga mendukung hasil *preliminary* ini, dimana hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan signifikan dan negatif antara kepuasan kerja dan *turnover intention* pada karyawan Educity, Johor. Beberapa penjabaran diatas, menunjukkan bahwa ketika karyawan tidak memiliki kepuasan kerja, maka semakin besar dorongan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Tidak hanya dari sisi organisasi, karakteristik individu pada dasarnya juga dapat menjadi salah satu hal yang dapat mendorong seseorang dalam mengembangkan *turnover intention*. Secara pribadi, generasi Z memiliki karakteristik yang unik. Generasi ini dikenal adaptif terhadap teknologi, toleran terhadap perbedaan budaya, dan mampu melakukan *multitasking*. Namun, di sisi lain, generasi ini juga memiliki kecenderungan untuk menginginkan hasil yang instan (Wijoyo et al., 2020).

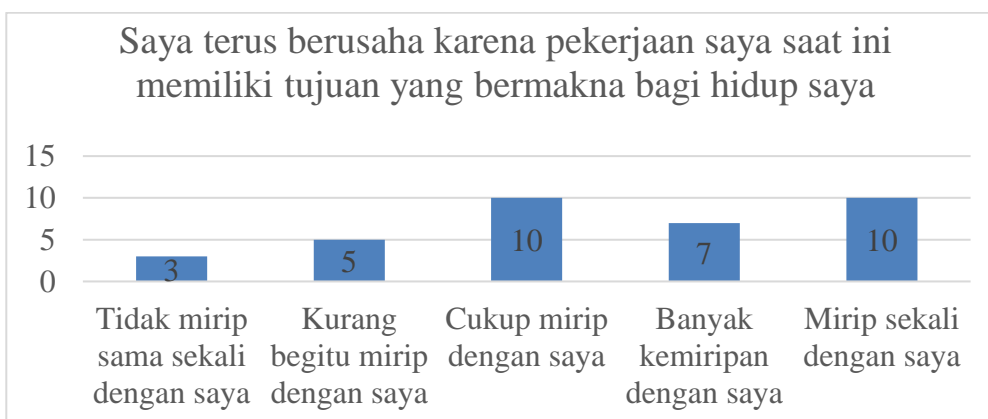
Karakteristik ini menjadi tantangan tersendiri dalam dunia kerja yang dinamis dan menuntut konsistensi. Dunia kerja saat ini berkembang sangat cepat, terutama dalam aspek teknologi. Dalam kondisi ini, kebutuhan akan ketekunan dan komitmen jangka panjang menjadi penting. Ketidaksesuaian antara ekspektasi instan generasi Z dan tuntutan jangka panjang dunia kerja berpotensi menimbulkan evaluasi negatif terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat mendorong meningkatnya *turnover intention*.

Salah satu karakteristik yang kemudian menjadi relevan dalam konteks ini adalah *grit*, yaitu karakteristik kegigihan dan konsistensi dalam mencapai tujuan jangka panjang meskipun menghadapi tantangan (Duckworth et al., 2007). *Grit* terdiri dari dua dimensi utama, yakni *Consistency of Interests* (kemampuan mempertahankan minat terhadap satu tujuan) dan *Perseverance of Effort* (ketekunan dalam menghadapi hambatan dan kegagalan). Selain itu, *grit* juga mencakup empat aspek, yaitu *interest*, *practice*, *purpose*, dan *hope*. Dalam konteks generasi Z di dunia kerja, *grit* dapat berperan sebagai pelindung terhadap niat untuk berpindah kerja. Penelitian oleh Yuliani et al., (2024) sendiri menunjukkan bahwa *grit* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, yang berarti semakin tinggi *grit*, semakin rendah kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan.



Bagan 1.3 Hasil *Preliminary* Dimensi *Consistency of Interest*

Hasil dari *preliminary study* terkait dengan dimensi *Consistency of Interest* menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z yang mengembangkan *intention to leave* cenderung kurang memiliki konsistensi minat terhadap tujuan jangka panjang. Sebanyak 5 responden (14,3%) menyatakan bahwa pernyataan “Saya mudah tertarik dengan tujuan baru dalam setiap beberapa bulan” tidak mirip sama sekali dengan dirinya, 6 responden (17,1%) kurang mirip, 12 responden (34,3%) cukup mirip, 9 responden (25,7%) banyak kemiripan, dan 3 responden (8,6%) menyatakan sangat mirip. Temuan ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan Generasi Z mudah berganti minat dan tertarik pada tujuan baru dalam waktu relatif singkat. Kurangnya konsistensi minat ini dapat menjadi salah satu alasan meningkatnya *turnover intention*, karena individu yang mudah kehilangan fokus terhadap tujuan cenderung tidak memiliki komitmen jangka panjang terhadap pekerjaannya.



Bagan 1.4 Hasil *Preliminary* Dimensi *Perseverance of Effort*

Sementara itu, pada dimensi *Perseverance of Effort* terlihat bahwa sebanyak 10 responden (28,6%) menyatakan bahwa pernyataan “Saya terus berusaha karena pekerjaan saya saat ini memiliki tujuan yang bermakna bagi hidup saya” cukup mirip dengan diri sendiri, 7 responden (20%) menyatakan banyak kemiripan, dan 10 responden (28,6%) menyatakan sangat mirip. Sementara itu, 5 responden (14,3%) merasa kurang mirip, dan 3 responden (8,6%) merasa tidak mirip sama sekali. Dari hasil *preliminary*, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki ketekunan sedang hingga tinggi, namun masih bersifat situasional. Artinya, responden berusaha ketika pekerjaan terasa bermakna. Kondisi ini menunjukkan bahwa *Perseverance of Effort* sebagai bagian dari *grit* belum sepenuhnya stabil, sehingga dapat berpengaruh terhadap munculnya *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

Beberapa penjelasan terkait dengan kepuasan kerja dan *grit* dapat dipahami apabila karyawan generasi Z tidak memiliki keduanya, maka karyawan generasi Z cenderung mengembangkan evaluasi negatif yang berkaitan dengan *turnover intention*. Apabila hal ini tidak diatasi, maka fenomena ini dapat memberikan dampak negatif bagi diri sendiri dan organisasi.

Bagi Organisasi, *turnover* aktual akan semakin meningkat, Marcella dan Ie (2022) menuliskan bahwa ketika terjadi banyak *turnover*, maka perusahaan akan dihadapkan pada berbagai aspek kerugian dari segi biaya dan waktu, sedangkan bagi individu yang tidak mudah bertahan, maka akan berisiko tertinggal dalam persaingan karena adanya perubahan permintaan pasar tenaga kerja (HN, 2023). Selain itu, Indonesia memiliki visi Indonesia Emas 2045, dimana dalam situs resmi [Indonesia2045.go.id](https://indonesia2045.go.id) untuk mencapai visi tersebut diperlukan generasi muda yang kompeten, berkualitas dan berdaya saing tinggi. Ketika fenomena *turnover intention* terus meningkat, maka tentunya dampak yang dihasilkan adalah adanya kegagalan tercapainya cita – cita Indonesia emas 2045. Oleh karena itu, dengan adanya kesenjangan dan beberapa penjelasan diatas, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan untuk dapat mencegah dampak lebih lanjut.

1.2 Batasan Masalah

Penelitian ini membatasi ruang lingkup penelitian pada :

- a. Variabel yang akan dikaji dalam penelitian ini meliputi kepuasan kerja dan *grit* dengan *turnover intention*.
- b. Partisipan dalam penelitian ini berfokus pada karyawan generasi Z, karena kelompok ini diprediksi akan mendominasi pangsa tenaga kerja di masa mendatang, memiliki karakteristik kerja yang unik dibandingkan generasi sebelumnya, serta menunjukkan tingkat *turnover intention* yang relatif tinggi.
- c. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan berfokus pada uji pengaruh kepuasan kerja dan *grit* terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z.

1.3 Rumusan Masalah

“Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja dan *grit* terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z ?”

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui apakah kepuasan kerja dan *grit* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Manfaat secara teoritis dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan dalam psikologi industri dan organisasi mengenai kepuasan kerja, *grit* dan *turnover intention* dalam konteks karyawan generasi Z.

1.5.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Partisipan Penelitian (Karyawan Generasi Z)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan terhadap faktor internal (seperti *grit*) dan kepuasan kerja yang mempengaruhi ketahanan karyawan generasi Z dalam dunia kerja.

b. Bagi Manajemen dan HRD Perusahaan

Hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan informasi terkait fenomena *turnover intention* di kalangan karyawan generasi Z dan juga diharapkan perusahaan dapat mengatasi permasalahan tersebut.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Diharapkan penelitian ini mampu memberikan sumbangan data dan informasi terkait dengan kepuasan kerja dan *grit* dengan *turnover intention* pada karyawan generasi Z pada penelitian berikutnya.