

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia menjadi peran penting untuk pencapaian keberhasilan organisasi atau perusahaan oleh karena itu manajemen perusahaan tidak hanya memperhatikan bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja akan tetapi manajemen perusahaan harus memperhatikan bagaimana mengelola sumber daya manusia (Irmayani, 2022). Ketidakpastian ekonomi dan politik akhir-akhir ini memberikan dampak besar pula terhadap ketidakpastian soal keuangan perusahaan dimana akan memengaruhi karyawan terkait dengan masalah kepuasan kerja, keinginan untuk melapaskan diri, dan mengabaikan tugas mereka atau bahkan meninggalkan perusahaan. *Turnover intention* merupakan masalah yang dihadapi hampir semua perusahaan (Bernadus & Prasetyaningtyas, 2024). *Turnover intention* adalah keinginan angkatan kerja untuk mengundurkan diri dari perusahaan karena berbagai alasan, salah satunya untuk mendapatkan pekerjaan atau jabatan yang lebih baik. Keputusan untuk berpindah kerja biasanya menjadi salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan jika ternyata kondisi pekerjaannya tidak seperti yang diharapkan (Sari et al., 2024).

Niat keluar (*turnover intention*) sering dilihat sebagai perpindahan karyawan keluar dari perusahaan yang dianggap sebagai konsep dua arah yang membedakan antara tindakan keluar secara sukarela atau tidak sukarela, dan antara meninggalkan dan bergabungnya seseorang di perusahaan (Ardan & Jaelani, 2021). Jika seorang karyawan meninggalkan perusahaan, hal itu dapat memaksa perusahaan untuk mengeluarkan sumber daya yang langka (uang dan waktu) untuk menggantikan karyawan tersebut atau merekrut karyawan baru untuk menggantikan pekerjaan yang telah ditinggalkan. *Turnover intention* akan berdampak negatif bagi perusahaan karena dapat menyebabkan ketidakstabilan dalam hal kondisi tenaga kerja, produktivitas karyawan, berkurangnya suasana kerja, dan peningkatan biaya sumber daya manusia (Teratai et al., 2024). Faktor-faktor yang dapat memengaruhi

turnover intention adalah kondisi kerja yang buruk, gaji yang rendah, dan ketidakadilan yang akan menyebabkan karyawan untuk berhenti dan berganti pekerjaan. Perusahaan harus bisa mempertahankan karyawan selama mungkin, terlebih jika karyawan tersebut berdampak positif bagi perusahaan. Harapan berpindah seseorang berhubungan erat dengan peluang karir, kepuasan gaji, hubungan kerja, baik lingkungan kerja ataupun beban kerja (Siswati & Wardani, 2025).

Menurut Towers Watson, (2013) penelitiannya yang dilakukan di sebuah perusahaan konsultan terkenal yang berbasis di New York Amerika Serikat, mengatakan 80% karyawan resign atau berhenti alasan keuangan, dengan berbagai bentuk mulai dari hubungan ke atasan, pelanggan, antar rekan kerja, tidak ada ruang pengembangan karir bagi karyawan, suasana atau lingkungan kerja yang kurang mendukung, adanya tantangan baru dan berbagai alasan lainnya. Survei terbaru Adobe terhadap 5.500 pekerja menemukan bahwa 56 persen orang berusia 18-24 tahun mengatakan mereka berencana untuk berganti pekerjaan di tahun depan. Penelitian dari Microsoft dan Bankrate mengkonfirmasi hal ini, menunjukkan masing-masing bahwa 54 persen dan 77 persen dari Gen Z berpikir untuk berhenti. Menurut sebuah studi dari platform karir CareerBuilder, rata-rata masa kerja Gen Z di sebuah perusahaan adalah 2 tahun 3 bulan, lebih cepat dari generasi sebelumnya seperti Milenial 2 tahun 9 bulan, Gen X 5 tahun 2 bulan dan Baby Boomers 8 tahun 3 bulan.

Selain *turnover*, terdapat fenomena yang biasa terjadi di dunia manajemen yaitu, fenomena *turnover intention*. Namun, *turnover intention* memiliki dampak yang lebih besar. Di mana karyawan tersebut masih tetap bekerja, namun dirinya sudah tidak lagi memiliki motivasi kerja, kurang fokus dalam melakukan pekerjaan, hati nya sudah tidak di perusahaan dan dirinya hanya tinggal menunggu waktu untuk pindah ke perusahaan lain, dan ini akan berdampak buruk bagi perusahaan (Pradhana et al., 2024). *Turnover intention* merupakan keinginan atau niat seseorang untuk keluar dari organisasi atau perusahaan. *Turnover intention* di masa yang akan datang di sebuah perusahaan dapat diramal dengan melihat dari tingkat tinggi

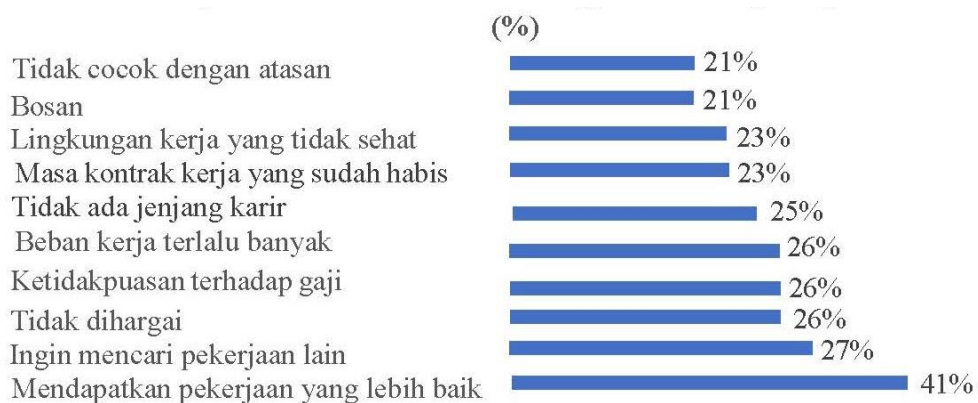
rendahnya turnover di sebuah perusahaan. Maka dengan begitu perusahaan yang memiliki tingkat *turnover* yang tinggi biasanya memiliki indikasi permasalahan *turnover intention* pada karyawannya (Anastia et al., 2021).

Tabel 1.1 Jumlah Angkatan Kerja di kabupaten Kuningan

Angkatan Kerja	Angkatan Kerja (Jiwa)
	Jumlah 2023
Angkatan Kerja	574.169
Bekerja	519.658
Keluar Dari Pekerjaan	54.511

Sumber : (Badan Pusat Statistik Kabupaten Kuningan, 2024)

Tujuh Alasan Generasi Z Meninggalkan Pekerjaannya



Gambar 1.1 Survei Alasan Generasi Z Berhenti Bekerja

Berdasarkan hasil pra-survei yang telah dilakukan, sebagian besar generasi Z (gen Z) atau 41% memutuskan untuk berhenti bekerja lantaran gaji yang diperoleh tidak sesuai dengan yang mereka harapkan. Kemudian ada juga karyawan gen Z berhenti bekerja di pekerjaan yang dilakukannya saat ini lantaran mendapatkan pekerjaan lain yang dirasa lebih baik. Hal itu sebagaimana di jawab oleh 27% responden. Berikutnya, alasan karyawan gen Z berhenti bekerja karena ingin lebih bereksplorasi ke pekerjaan lainnya. Ini sebagaimana diungkapkan oleh 26% karyawan gen Z yang berpartisipasi dalam pra-survei ini. Jumlah tersebut sama dengan pekerja gen Z yang berhenti bekerja karena merasa tidak dihargai di kantor tempat mereka bekerja. Lalu, beban kerja yang terlalu banyak juga menjadi alasan bagi 26%

responden gen Z memutuskan untuk berhenti bekerja. Adapun 25% responden karyawan gen Z memilih untuk berhenti dari pekerjaannya karena merasa tidak ada jenjang karir. Kemudian, karyawan gen Z yang berhenti bekerja karena masa kontrak kerjanya sudah habis dan karena lingkungan kerja yang tidak sehat masing-masing sebanyak 23%. Berikutnya, 21% karyawan gen Z memutuskan untuk berhenti bekerja karena merasa bosan. Sementara, karyawan gen Z yang tidak cocok dengan atasan dan kemudian memilih untuk berhenti bekerja ada 21%. Sebagai informasi, survei ini dilakukan pada tanggal 25-28 April 2025. Tercatat ada 55 gen Z yang ikut berpartisipasi terkait pertanyaan alasan mereka berhenti bekerja. Survei ini memiliki tingkat toleransi kesalahan (*margin of error*) di bawah 5%.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang didapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap *turnover intention* (N. C. Dewi & Herianti, 2023). Penelitian lain juga menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Ramadhani et al., 2023). Akan tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang menjelaskan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Nugraheni et al., 2022). Selain itu, hasil penelitian dari Jayasri & Annisa, (2023) menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Bagi sebagian besar karyawan, kepastian karir sangat penting karena mereka akan mengetahui posisi tertinggi apa yang akan mereka capai, sehingga mereka akan lebih termotivasi dan terus berusaha untuk perbaikan, serta loyalitas kepada perusahaan. Kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk mencapai karir tertentu dikenal dengan istilah pengembangan karir. Pengembangan karir adalah perencanaan dan pelaksanaan rencana karir yang menempatkan pekerja pada posisi yang sesuai dengan keahliannya dan memberikan kesempatan kerja yang lebih baik sesuai dengan kemampuan dan potensi pekerja, tetapi tergantung pada individu pekerja. kesadaran akan peluang karir yang ditawarkan oleh perusahaan. Karena jika dipandang negatif, peluang karir yang baik yang ditawarkan perusahaan masih dianggap kurang baik sehingga menciptakan peluang

promosi bagi karyawan (Wahyudi, 2022).

Menurut penelitian yang mengemukakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan (Pratiwi et al., 2022). Penelitian lain juga menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Basar & Supiyadi, 2024). Akan tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang menjelaskan bahwa beban kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan (Purwati et al., 2020). Selain itu, hasil penelitian dari Bogar et al., (2021) menjelaskan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu (Ohorela, 2021). Beban kerja pada dasarnya dikategorikan ke dalam beban kerja mental dan fisik, di mana, beban kerja mental sebagian besar terjadi pada hubungan antara karyawan, rekan kerja dan manajemen. Sedangkan beban kerja fisik dapat terjadi ketika ada kerja yang banyak dan waktu yang terbatas (Budiasa, 2021).

Lalu alasan utama generasi Z meninggalkan pekerjaannya adalah ketidakpuasan terhadap gaji sebanyak 45,5% persen. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menjelaskan bahwa kepuasan gaji merupakan salah satu faktor yang memengaruhi *turnover intention* (Siwi et al., 2016). Penelitian yang mengemukakan bahwa kepuasan gaji secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap *turnover intention* (Sukanti, F., 2021). Penelitian lain juga menyatakan bahwa kepuasan gaji berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Handaru & Muna, 2012). Akan tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang menjelaskan bahwa kepuasan gaji tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* (Nafiz, 2024). Selain itu, hasil penelitian dari Yuliani & Kamilia, (2025) menjelaskan bahwa kepuasan gaji tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Kepuasan gaji mengacu pada kekuatan perasaan positif terhadap imbalan uang yang diterima karyawan dari tempat kerja mereka. Gaji jelas penting dalam memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan, dan karyawan harus puas dengan gaji mereka secara keseluruhan karena dapat memengaruhi sikap dan perilaku mereka. Kepuasan gaji memiliki beberapa dimensi diantara lain tunjangan

pembayaran, kepuasan dengan tingkat gaji, kepuasan dengan kenaikan gaji dan struktur gaji, dan kepuasan administrasi. Tunjangan pembayaran mengacu pada gaji tidak langsung individu, seperti cuti tahunan, cuti sakit, asuransi dan tunjangan kesehatan, tingkat gaji mengacu pada gaji individu saat ini, kenaikan gaji mengacu pada perubahan gaji individu saat ini, dan struktur dan administrasi gaji mengacu pada tingkat gaji di setiap posisi, yang mengacu pada hierarki perusahaan dan prosedur untuk menentukan gaji karyawan (Ruki, 2024).

Urgensi penelitian tentang *turnover intention* pada karyawan gen z di Kabupaten Kuningan, yaitu generasi yang lahir di era digital, memiliki karakteristik, nilai, dan ekspektasi yang unik dalam dunia kerja. Tingginya tingkat *turnover intention* (niat untuk keluar dari pekerjaan) dapat menimbulkan biaya yang signifikan bagi perusahaan, mulai dari biaya rekrutmen, pelatihan, hingga penurunan produktivitas sementara. Maka karyawan yang merasa ada peluang untuk berkembang cenderung lebih loyal dan memiliki niat *turnover* yang lebih rendah. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stress dan ketidakpuasan, beban kerja yang tidak seimbang juga dapat berkontribusi pada peningkatan *turnover intention*. Kepuasan gaji berhubungan langsung dengan motivasi dan komitmen karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan gaji yang mereka terima cenderung memiliki niat *turnover* yang lebih rendah. Kepuasan Gaji yang adil dan kompetitif merupakan faktor yang sangat penting dalam memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Perusahaan yang memperhatikan jenjang karir, beban kerja kerja, dan kepuasan gaji akan lebih menarik bagi generasi Z untuk mencari pekerjaan yang sesuai dengan value yang mereka berikan. Penelitian ini dapat membantu perusahaan agar dapat memahami apa yang sebenarnya diinginkan oleh generasi Z dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih menarik dan sesuai dengan kebutuhan mereka. Keterlibatan karyawan dan membangun rasa kepemilikan terhadap perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas dan ditemukannya *research gap*

dengan peneliti sebelumnya maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Pengembangan Karir, Beban Kerja dan Kepuasan Gaji terhadap *Turnover intention* pada Karyawan Generasi Z di Kabupaten Kuningan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini akan menguji tentang Pengaruh Pengembangan Karir, Beban Kerja dan Kepuasan Gaji terhadap *Turnover intention* pada Karyawan Generasi Z di Kabupaten Kuningan. Maka perumusan masalah yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karir, beban kerja dan kepuasan gaji secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di Kabupaten Kuningan?
2. Bagaimana pengembangan karir berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di Kabupaten Kuningan?
3. Bagaimana beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di Kabupaten Kuningan?
4. Bagaimana kepuasan gaji berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di Kabupaten Kuningan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir, beban kerja dan kepuasan gaji secara bersama-sama terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di Kabupaten Kuningan.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* pada generasi Z di Kabupaten Kuningan.
3. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di Kabupaten Kuningan.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di Kabupaten Kuningan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk mengembangkan dan memperkaya teori dan wawasan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang bersifat teoritis terlebih khusus pada pengetahuan tingkat *turnover intention* karyawan gen Z yang dipengaruhi oleh pengembangan karir, beban kerja dan kepuasan gaji.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Akademik

Diharapkan dapat menjadi petunjuk maupun acuan dalam manajemen sumber daya manusia agar dapat menyesuaikan kondisi generasi Z yang ada saat ini beserta dengan karakter dan keunikannya.

b. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan referensi bagi perusahaan dalam melakukan strategi yang tepat untuk mengurangi tingkat *turnover intention* pada karyawan dengan kondisi generasi Z yang ada pada saat ini.

c. Bagi Generasi Z

Sebagai bahan generasi Z melakukan pertimbangan dan introspeksi diri terkait intensitas *turnover intention*.

d. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan masukan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian lanjut tentang judul penelitian ini