

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Indonesia merupakan salah satu negara dengan populasi penduduk yang besar. Dalam situs Databoks dijelaskan bahwa menurut data dari situs statistik Worldmeters, Indonesia berada di urutan keempat untuk negara dengan jumlah penduduk terbanyak di dunia. Berdasarkan data kependudukan jumlah penduduk pertengahan tahun yang diolah oleh Badan Pusat Statistik didapatkan bahwa saat ini Indonesia memiliki penduduk sejumlah 281.603.800 jiwa. Dengan banyaknya penduduk ini terbagi berdasarkan faktor demografi seperti jenis kelamin, tingkat pendidikan, jenis pekerjaan, status pernikahan, kelompok umur, dan lain sebagainya. Adapun jumlah penduduk menurut kelompok umur (dalam ribu jiwa) ditunjukkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 1. 1 Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur

Kelompok Umur	Total (ribu jiwa)
0-4	22.511,8
5-9	22.000,1
10-14	22.063,2
15-19	22.134,4
20-24	22.360,9
25-29	22.495,6
30-34	22.089,0
35-39	21.404,5
40-44	20.405,2
45-49	19.058,9
50-54	16.865,9
55-59	14.364,6
60-64	11.490,3
65-69	8.528,4
70-74	5.615,8
75+	5.307,7
Jumlah	278.696,2

Sumber: Badan Pusat Statistik 2023

Saat ini generasi yang mendominasi penduduk Indonesia yaitu Generasi Z. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) Generasi Z merupakan kelompok orang yang lahir mulai tahun 1997-2012. Sehingga dapat diperkirakan pada tahun 2025 Generasi Z adalah orang-orang yang berusia antara 13-28 tahun. Jumlah setiap

generasi dapat dilihat dari data statistik yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS) mengenai komposisi penduduk berdasarkan klasifikasi generasi yang diolah dari hasil sensus penduduk 2020. Data tersebut menunjukkan bahwa penduduk Indonesia saat ini yang paling banyak yaitu merupakan Generasi Z dengan jumlah 71.509.082 jiwa, Generasi Milenial sejumlah 69.699.792 jiwa, Generasi X sejumlah 56.557.299 jiwa, dan Post Generasi Z sejumlah 35.320.089 jiwa. Artinya, Generasi Z sudah mendominasi sebanyak 27,94% dari total jumlah penduduk Indonesia. Generasi Z diperkirakan akan memenuhi angkatan kerja dalam beberapa tahun mendatang. Menurut Wibowo et al. (2024) Gen Z diproyeksi akan mendominasi angkatan kerja ketika bonus demografi terjadi di negeri ini yaitu pada tahun 2030.

Menurut Arum et al. (2023) Generasi Z merupakan generasi yang lebih mandiri dari generasi sebelumnya. Mereka tidak perlu menunggu untuk diajarkan orang tuanya tetapi lebih memilih untuk belajar sendiri. Menurut Deloitte dalam 2024 Gen Z and Millenial Survei, dikatakan bahwa Generasi Z sangat peduli terhadap nilai yang dimiliki. Didapatkan bahwa 50% dari Generasi Z pernah menolak tugas atau proyek berdasarkan etika maupun keyakinan pribadi mereka. Sehingga apabila perusahaan tempat mereka bekerja tidak membiarkan mereka selaras dengan nilai-nilai yang mereka miliki, maka kemungkinan besar Generasi Z akan menolak perusahaan tersebut. Generasi Z merupakan generasi yang memiliki banyak keberagaman termasuk kelompok ras dan etnis minoritas, sehingga membuat mereka lebih mudah menerima perbedaan dari lingkungan sekitar serta memiliki pemikiran yang lebih terbuka daripada generasi sebelumnya yang cenderung lebih konservatif (Arum et.al, 2023).

1.2 Latar Belakang Penelitian

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor utama dalam keberlangsungan perusahaan. Keberhasilan perusahaan sangat bergantung terhadap efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam mengelola kinerja karyawannya. Menurut Aula et al. (2022) Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang paling penting untuk organisasi karena berperan sebagai penggerak utama kegiatan operasional organisasi, baik sebagai operator, pemelihara, produsen, maupun desainer dari sistem organisasi. Dalam dunia bisnis

yang semakin lama semakin kompetitif, perusahaan perlu memastikan bahwa sumber daya manusia yang mereka miliki dapat terus beradaptasi dan berkontribusi secara maksimal. Pentingnya pengelolaan SDM sangat relevan dengan fenomena bonus demografi. Menurut Arum et al. (2023) bonus demografi merupakan salah satu kondisi dalam populasi masyarakat yang akan didominasi oleh individu dengan usia yang produktif. Masa ini dapat terjadi karena suatu negara memiliki penduduk usia muda yang tinggi. Badan Pusat Statistik (2022) memproyeksikan bahwa Indonesia akan mengalami puncak bonus demografi antara tahun 2020-2030 yang artinya jumlah tenaga kerja muda akan semakin besar dan menjadi pendorong utama dalam pertumbuhan ekonomi. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia terutama dalam menghadapi generasi baru yang mulai mendominasi dunia kerja.

Dalam beberapa tahun terakhir Generasi Z sudah mulai mendominasi dan memasuki angkatan kerja. Berdasarkan Badan Pusat Statistik periode Agustus 2022 menunjukkan jumlah angkatan kerja Indonesia dengan rentang usia 15-24 tahun sebanyak 21,30 juta jiwa, sedangkan pada periode Agustus 2023 jumlah angkatan kerja Indonesia dengan rentang usia 15-24 tahun sebanyak 22,18 juta jiwa, dan jumlah angkatan kerja dengan rentang usia 15-24 tahun berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS) Bulan Agustus 2024 menunjukkan angka 22,68 juta jiwa. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah angkatan kerja untuk rentang usia 15-24 tahun mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada tabel di bawah ini menunjukkan jumlah angkatan kerja generasi Z mulai tahun 2022-2024 periode Agustus.

Tabel 1. 2 Jumlah Angkatan Kerja Generasi Z Tahun 2022-2024

Tahun	Jumlah (dalam juta jiwa)
2022	21,30
2023	22,18
2024	22,68

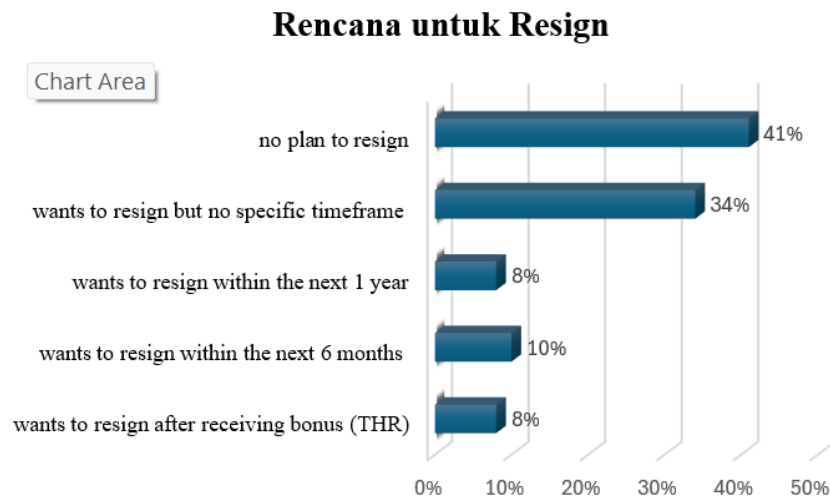
Sumber: Badan Pusat Statistik (2022), Badan Pusat Statistik (2023), Badan Pusat Statistik (2024)

Dapat dilihat bahwa jumlah angkatan kerja rentang usia 15-24 tahun dari tahun ke tahun semakin tinggi, menandakan bahwa semakin banyak Generasi Z

yang mendominasi pekerjaan di Indonesia. Keadaan ini membuat perubahan yang signifikan dalam lingkungan kerja. Hal ini dikarenakan karakteristik dari Generasi Z berbeda dari generasi-generasi sebelumnya. Mereka cukup familier dengan penggunaan internet sejak kecil, sehingga mereka terbiasa memperoleh pengetahuan yang ada dengan cara gratis dan instan. Hal ini menyebabkan Generasi Z menjadi kurang sabar, mengharapkan hasil yang instan, dan mudah memberontak (Nasa et al., 2022). Sehingga kelemahan dari generasi ini adalah mereka lebih mudah bosan dan mudah menyerah. Mereka tidak menyukai hal-hal yang berlawanan dengan nilai-nilai hidup mereka. Generasi Z cenderung ingin memiliki suasana kerja yang menyenangkan, memiliki fleksibilitas tinggi, dan tidak menimbulkan stres berlebih (Julianti et al., 2024). Perbedaan-perbedaan karakteristik itulah yang harus diperhatikan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia.

Selain hal-hal di atas, Generasi Z juga dikenal sebagai generasi yang memiliki kecenderungan lebih menginginkan untuk berpindah pekerjaan dibanding dengan generasi sebelumnya. Keinginan untuk berpindah pekerjaan disebut dengan *turnover intention*. Menurut Wibowo et al. (2024) generasi Z merupakan generasi yang memiliki kecenderungan untuk berpindah pekerjaan dengan durasi yang lebih singkat apabila dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya. Menurut Kusumawati et al., (2021) Generasi Z dianggap sebagai generasi yang kurang mempunyai loyalitas terhadap organisasi.

Menurut Survei Jakpat 2024 yang dilakukan oleh 1.262 responden Generasi Z di Indonesia dengan 295 responden Gen Z yang sudah bekerja, lebih dari setengah dari responden (60%) memiliki rencana untuk keluar dari pekerjaan mereka. Seperti yang terlihat dalam gambar di bawah ini :

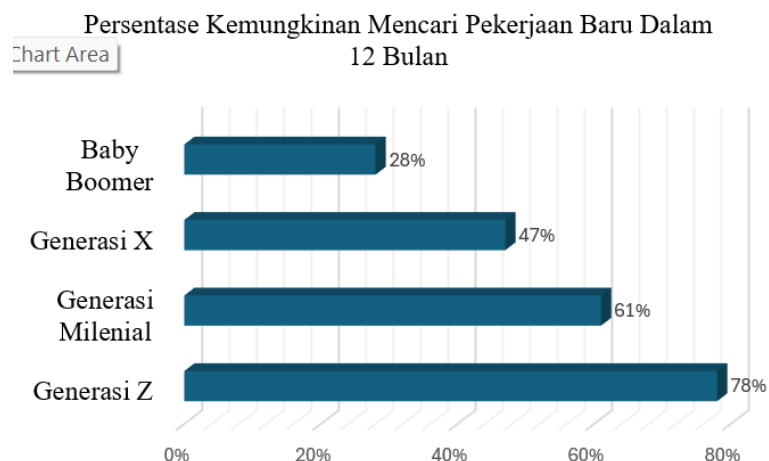


Gambar 1. 1 Rencana Mengundurkan Diri Karyawan Generasi Z

Sumber : Survei Jakpat (2024)

Apabila dilihat dari hasil survei di atas, memang didapatkan bahwa 41% dari responden tidak memiliki rencana untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya. Namun, 60% lainnya menyatakan bahwa mereka memiliki rencana untuk *resign* (mengundurkan diri) dengan 34% ingin *resign* tanpa jangka waktu tertentu, 10% orang ingin *resign* dalam waktu 6 bulan, serta masing-masing 8% untuk responden yang menginginkan *resign* dalam waktu satu tahun dan setelah mendapatkan THR.

Sama halnya dengan survei yang dilakukan oleh Bankrate pada tanggal 8-10 Maret 2023 seperti yang terlihat dalam gambar di bawah ini:

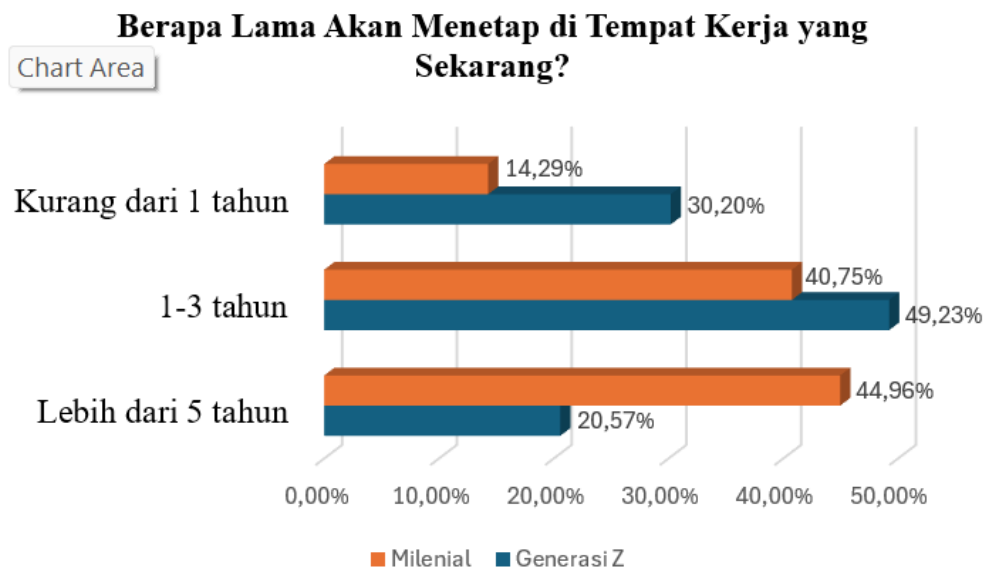


Gambar 1. 2 Kemungkinan Mencari Pekerjaan Baru Dalam 12 Bulan

Sumber: Survei Bankrate (2023)

Dilihat dari gambar di atas, mendapatkan hasil bahwa persentase kemungkinan mencari pekerjaan baru dalam 12 bulan ke depan pada generasi Z sangat besar (78%). Hal ini lebih besar daripada generasi milenial, generasi X, dan generasi *baby boomer* yang masing-masing hanya 61%, 47%, dan 28%. Selain itu, dalam survei yang sama, didapatkan hasil bahwa generasi Z juga menjadi generasi yang paling besar kemungkinannya untuk berhenti dari pekerjaannya dalam 12 bulan ke depan yaitu sebesar 42% dibanding generasi-generasi lainnya.

Dalam hasil survei Tirto.id juga didapatkan hasil bahwa 30,20% responden Generasi Z memiliki rencana untuk menetap dari pekerjaannya sekarang hanya selama 1 tahun saja, seperti yang dapat dilihat dari gambar di bawah ini:



Gambar 1. 3 Lama Rencana Menetap di Tempat Kerja

Sumber: Tirto.id (2022)

Gambar di atas menunjukkan hasil survei yang dilakukan oleh Tirto.id pada tahun 2022 dengan 749 responden generasi Z dan 751 generasi Milenial. Hasil menunjukkan bahwa 44,96% Milenial berencana untuk bertahan di tempat kerjanya lebih dari 5 tahun, sedangkan generasi Z hanya 20,57% yang memiliki niat serupa. Sedangkan terdapat 49,23% dan 40,75% untuk masing-masing generasi Z dan generasi Milenial yang berencana untuk menetap di pekerjaannya selama 1-3 tahun. Sementara itu, lebih dari 30% generasi Z berencana untuk menetap di tempat kerjanya kurang dari 1 tahun, sementara generasi Milenial hanya 14,29% yang

memiliki rencana serupa. Dari hasil survei di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa generasi Z cenderung lebih memiliki niat untuk berpindah kerja dalam waktu singkat dibanding dengan generasi Milenial. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya. Menurut Gaan & Shin (2023) perilaku Generasi Z bersifat sangat nomaden, artinya mereka tidak menempatkan prioritas yang tinggi pada loyalitas jangka panjang kepada organisasi. Generasi Z tidak takut untuk sering melompat dan berganti pekerjaan selama masa karier mereka karena preferensi kerja mereka berbeda dari generasi lain (Zahari & Puteh, 2023).

Hal ini yang dapat menjadi sebuah masalah. Karakteristik dari Generasi Z inilah yang dapat meningkatkan tingkat *turnover intention* karyawan. *Turnover intention* merupakan kecenderungan sikap karyawan untuk mencari pekerjaan lain di tempat baru entah dalam waktu tiga bulan, enam bulan hingga dua tahun yang akan datang (Jahya et al., 2020). Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan efek-efek negatif berupa ketidakstabilan dan kerancuan yang pada akhirnya merugikan perusahaan serta karyawan lainnya (Saputra et al., 2022). Pergantian karyawan (*turnover intention*) merupakan hal yang penting karena sebagian besar *turnover intention* memiliki dampak yang merugikan organisasi baik itu dalam segi biaya maupun waktu (Mulang, 2022).

Turnover intention dapat disebabkan oleh keseimbangan kehidupan pribadi dengan pekerjaan (*worklife balance*) (Praditya & Irbayuni, 2022). Menurut Triningsih & Darma (2023) *work-life balance* secara langsung memengaruhi secara negatif kepada *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Ferdous et al. (2023) juga mendapatkan hasil bahwa *work-life balance* memberikan pengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*. Mendukung hasil penelitian-penelitian tersebut, (Sandi & Erlin, 2023) menuliskan bahwa menjaga keseimbangan yang sehat terhadap kehidupan kerja karyawan dapat membantu dalam menurunkan *turnover intention*.

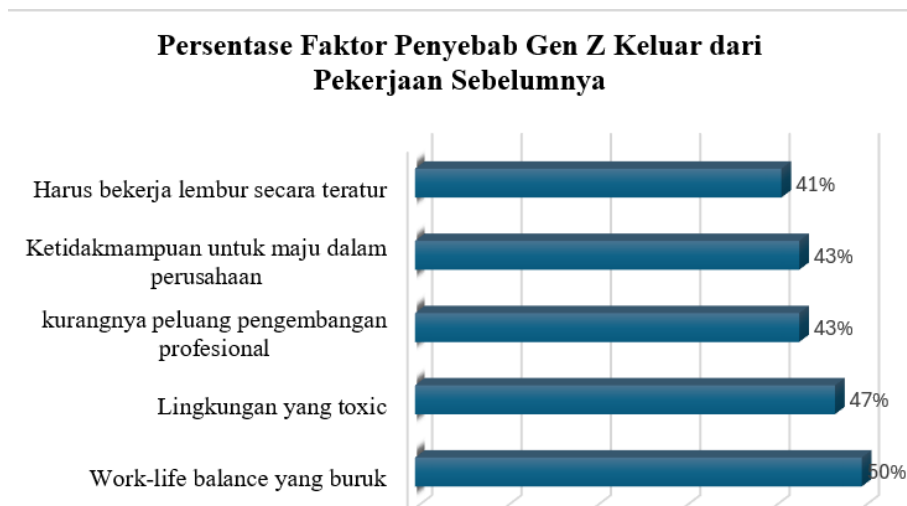
Generasi Z menjadikan *work-life balance* sebagai prioritas utama dalam memilih karier mereka di sebuah perusahaan (Mahardika et al., 2022). *Work-life balance* mengacu pada keseimbangan yang dibutuhkan oleh seseorang dalam mempertahankan waktu untuk urusan pekerjaan dan aspek kehidupan lainnya

(Kerdpitak & Jermsittiparsert, 2020). Karyawan yang sulit untuk menyeimbangkan antara pekerjaan mereka dengan kehidupan personal maka akan menjadi tidak tertarik dengan pekerjaan mereka dan menginginkan untuk berubah pekerjaan (Chenshu et al., 2024).

Menurut survei yang dilakukan oleh Deloitte pada tahun 2024 didapatkan bahwa Generasi Z menganggap keselarasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka merupakan hal yang penting. Kegiatan-kegiatan seperti membaca, mendengarkan musik, menonton pertunjukan, dan lain-lain merupakan kegiatan yang sama pentingnya dengan pekerjaan mereka. Lain halnya dengan Generasi Milenial yang beranggapan bahwa pekerjaan merupakan pusat identitas mereka dan lebih penting daripada kegiatan lain.

Survei yang dilakukan Jakpat pada tahun 2024 juga mendapatkan hasil yang sama bahwa 92% dari responden Generasi Z menganggap bahwa *work-life balance* merupakan hal yang penting. 74% dari mereka beranggapan bahwa kesehatan mental adalah hal yang menjadi perhatian utama. Dari banyaknya penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa generasi ini sangat mengedepankan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka.

Hasil survei lainnya yang dilakukan oleh Zety pada survei *Generation Z vs. The Workplace* 2021 menunjukkan hasil seperti gambar di bawah ini:



Gambar 1. 4 Faktor Penyebab Gen Z Keluar dari Pekerjaan Sebelumnya

Sumber : zety.com (2021)

Dapat dilihat bahwa alasan paling besar dari Generasi Z meninggalkan pekerjaannya adalah karena *work-life balance* yang buruk. Pada tahun 2022 juga dilakukan survei serupa yang dilakukan oleh Tirto.id pada 20 November dengan 1,500 responden dari generasi Z dan Milenial di Indonesia.



Gambar 1. 5 Kriteria Pekerjaan Ideal Bagi Generasi Z

Sumber: Tirto.id (2022)

Dapat dilihat dari gambar di atas bahwa memiliki *work-life balance* yang baik merupakan kriteria pekerjaan ideal yang paling tinggi bagi generasi Z yaitu sebesar 19,04%. Kriteria tersebut lebih tinggi daripada kriteria-kriteria lainnya seperti lingkungan kerja yang mendukung, pekerjaan dengan gaji tinggi, pekerjaan yang memungkinkan untuk melakukan hobi, dan pekerjaan yang memfasilitasi untuk mempelajari keahlian baru. Generasi Z memiliki keinginan maupun perasaan untuk dapat memiliki keseimbangan antara pekerjaan mereka dengan kehidupan pribadi (Mukhdar et al., 2024). Generasi Z lebih menyukai suasana kerja yang menyenangkan serta tidak menimbulkan stres dan memiliki fleksibilitas yang tinggi (Julianti et al., 2024).

Selain *worklife balance*, ada faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ullah et al. (2023) disebutkan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian lain juga didapatkan bahwa semakin baik kompensasinya, maka

semakin rendah tingkat turnover intention. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kompensasi yang didapatkan, maka akan semakin sedikit niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan karena mereka merasa dihargai dengan kebutuhannya yang dapat terpenuhi (Purnama et al., 2022).

Dalam survei Bankrate didapatkan hasil bahwa lebih dari dua kali lipat jumlah pekerja (30%) mengatakan bahwa kualitas pekerjaan yang paling penting bagi mereka yaitu gaji yang lebih tinggi. Hal ini selaras dengan hasil survei dari Pew Research 2022, pada tahun 2021 menunjukkan bahwa 63% pekerja keluar dari pekerjaannya karena gaji yang rendah, dengan 37% menganggap bahwa faktor tersebut (gaji yang rendah) merupakan alasan utamanya (*major reason*).

Hal ini juga didukung dengan hasil survei Jakpat 2024 mengenai faktor-faktor yang berperan dalam pengunduran diri Generasi Z seperti dalam gambar di bawah ini :



Gambar 1. 4 Faktor Penyebab Gen Z Keluar dari Pekerjaan Sebelumnya

Sumber: Survei Jakpat (2024)

Dapat di lihat dari gambar di atas bahwa 41% dari total responden Generasi Z memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya dikarenakan gaji yang kurang memuaskan. Dari hasil survei yang sama juga menyebutkan bahwa alasan utama Generasi Z bekerja yaitu 86% untuk mendapatkan gaji dan 78% untuk mendapatkan pengalaman. Kompensasi menjadikan alasan seseorang untuk bekerja dan bertahan

di pekerjaannya yang sekarang. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan untuk menentukan beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, dan didapatkan hasil bahwa faktor yang paling utama dan penting yaitu faktor kompensasi dan *benefit* (Jiang et al., 2024). Pemberian kompensasi memiliki beberapa tujuan seperti menjamin sumber nafkah karyawan, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri karyawan, meningkatkan disiplin dan efisiensi kerja, serta mencegah karyawan meninggalkan perusahaan (Facriyah & Wijayanti, 2021).

Turnover intention merupakan sebuah fenomena yang harus menjadi perhatian bagi seluruh organisasi khususnya pada karyawan-karyawan muda termasuk Generasi Z. Terlebih lagi generasi ini sudah mulai mendominasi angkatan kerja. Hal ini semakin menambah urgensi perusahaan untuk lebih mengetahui dan memahami kebutuhan serta faktor-faktor yang memengaruhi keputusan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kepada karyawan Generasi Z terutama dalam hal pemberian kompensasi dan *work-life balance*. Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh kompensasi dan *work life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia”.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kompensasi, *work-life balance*, dan *turnover intention* pada Generasi Z di Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di Indonesia?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kompensasi, *work-life balance*, dan *turnover intention* pada Generasi Z di Indonesia?
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di Indonesia
3. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia

1.5 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat teoritis kepada seluruh perusahaan dan instansi di Indonesia untuk menambah pengetahuan dan wawasan terkait dengan permasalahan kompensasi, *work-life balance* dan *turnover intention* pada karyawan generasi Z.

b. Manfaat Praktis

Dengan adanya penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat praktis kepada seluruh perusahaan dan instansi di Indonesia sebagai bahan pertimbangan mengenai permasalahan kompensasi, *work-life balance* dan *turnover intention* pada karyawan generasi Z.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan disusun untuk memberikan gambaran secara ringkas mengenai laporan penelitian yang akan dilakukan.

a. BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum dari objek yang diteliti, latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas mengenai teori dari umum ke khusus, penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai uraian jenis penelitian, operasional variabel, populasi dan sampel, metode pengumpulan data

serta sumber data, hingga uji validitas dan reliabilitas serta teknik analisis data.

d. **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini menjelaskan uraian hasil penelitian dan pembahasan yang disusun secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian yang disajikan dalam sub judul sendiri.

e. **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dari jawaban penelitian yang didapat, serta saran yang berhubungan dengan manfaat penelitian.