

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi pada saat ini telah memicu perubahan masif dan dinamis pada berbagai aspek kehidupan, salah satunya pada perkembangan perusahaan. Era globalisasi menantang perusahaan untuk bergerak lebih kompetitif dan adaptif dalam pasar saing. Globalisasi berdampak pada perubahan pasar tenaga kerja, seperti struktur pekerjaan, mobilitas tenaga kerja, hingga pengembangan kebijakan yang memengaruhi peningkatan kesejahteraan tenaga kerja (Siregar 2024). Dalam menghadapi persaingan tersebut, tantangan krusial bagi perusahaan adalah mempertahankan tenaga kerja (Nurmalitasari & Andriyani, 2021). Dengan perusahaan mengelola retensi karyawan, maka perusahaan tersebut dapat mendeteksi dan mencegah munculnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (Wulansari, Meilita, & Ganesan, 2020).

Akan tetapi, terdapat temuan yang menunjukkan upaya retensi karyawan masih menghadapi tantangan yang signifikan. Survei Monroe Consulting Group (2026) menunjukkan bahwa 63% karyawan di Indonesia mempertimbangkan untuk berganti pekerjaan pada tahun 2026, walaupun sebagian besar perusahaan menyatakan tingkat pergantian karyawan yang rendah. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara tingkat pergantian karyawan (*actual turnover*) dengan tingkat intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (*turnover intention*), yang mana rendahnya *actual turnover* tidak serta-merta mencerminkan rendahnya *turnover intention* karyawan, sehingga risiko kehilangan karyawan tetap tinggi meskipun secara statistik angka *actual turnover* tampak stabil. Kesenjangan inilah yang menjadikan *turnover intention* sebagai indikator yang lebih penting untuk dipahami oleh perusahaan.

Tantangan *turnover intention* ini dirasakan paling kuat oleh kelompok pekerja termuda saat ini, yaitu Generasi Z, yang kini mulai memasuki dan

mendominasi pasar tenaga kerja. Generasi Z merupakan kelompok demografi yang lahir antara tahun 1997–2012 (Dimock, 2019). Berdasarkan Badan Pusat Statistik atau BPS (2020), Generasi Z di Indonesia menjadi kelompok demografi terbesar, sebesar 71,5 juta jiwa atau setara dengan 27,94% pada rentang usia 14–29 tahun. Generasi ini kini memasuki masa dewasa awal dan memulai karier muda mereka. BPS (2025) menemukan usia 15–29 tahun yang bekerja dengan estimasi jumlah sebesar 35,4 juta jiwa. Generasi Z memiliki paradigma kerja yang berbeda dengan generasi sebelumnya, seperti mengutamakan kepuasan kerja (Aulia, Daud, & Marumpe, 2025). Karakteristik ini turut membentuk kecenderungan psikologis Generasi Z untuk mempertimbangkan ulang keputusan bertahan pada suatu pekerjaan, daripada menetap pada suatu posisi dalam jangka waktu yang panjang. Sejalan dengan karakteristik tersebut, survei JakPat (2024) menunjukkan bahwa 69% karyawan memiliki rencana untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa kelompok demografi pekerja terbesar di Indonesia saat ini justru merupakan kelompok yang menunjukkan kecenderungan tertinggi untuk meninggalkan pekerjaannya, sehingga menjadikan *turnover intention* pada Generasi Z sebagai isu yang mendesak untuk dikaji.

Saat ini, karyawan yang memiliki *turnover intention* yang kuat namun belum merealisasikannya, dapat berada dalam kondisi ambivalen secara psikologis. Dalam kerangka model *turnover*, kondisi ini dijelaskan melalui adanya ketidakseimbangan antara *perceived desirability of movement* (keinginan internal untuk keluar) dengan *perceived ease of movement* (kemudahan eksternal untuk keluar) (March & Simon, 1958, dalam Mobley, 1982). Ketika karyawan ingin meninggalkan pekerjaan, tetapi mengalami hambatan seperti keterbatasan alternatif pekerjaan, hal ini dapat memicu *thinking to quit*, yakni proses kognitif berupa terus-menerus memikirkan untuk meninggalkan pekerjaan (Mobley, 1982). Menurut Mobley (1982), kondisi ini berpotensi menimbulkan penurunan performa dan keterlibatan kerja karyawan, baik dalam bentuk ketidakhadiran karyawan secara konsisten maupun ketidakpedulian karyawan dengan pekerjaan saat itu.

Keputusan karyawan ketika meninggalkan pekerjaan merupakan hasil akhir dari serangkaian proses kognitif (Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978). Sebelum membuat keputusan akhir dalam meninggalkan pekerjaan, karyawan akan

melewati rangkaian tahapan, seperti memikirkan untuk keluar, memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain, hingga memunculkan keinginan sadar untuk meninggalkan pekerjaan dan perusahaan (Mobley, 1977). Rangkaian tahapan psikologi ini dikonseptualisasikan sebagai niat untuk meninggalkan pekerjaan (*turnover intention*).

Turnover intention merupakan proses kognitif dari keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978). Sager, Griffeth, dan Hom (2007) mendefinisikan *turnover intention* sebagai keputusan mental dalam sikap untuk tetap tinggal atau meninggalkan suatu pekerjaan. *Turnover intention* atau niat untuk meninggalkan perusahaan dilakukan secara sadar dan sukarela (*voluntary separations*) akibat terganggunya hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan (Bothma & Roodt, 2013; Mobley, 1982). Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), ketika karyawan merasa kontribusi yang mereka berikan tidak dihargai secara adil oleh perusahaan, maka ikatan psikologis mereka dengan perusahaan akan melemah. Hal ini menyebabkan munculnya frustrasi atau rasa tidak puas dengan pekerjaan dan keinginan karyawan mendapatkan pekerjaan lain (Bothma & Roodt, 2013).

Ketidakpuasan atau ketidaknyamanan yang dialami karyawan terhadap pekerjaan turut dibentuk oleh evaluasi mereka terhadap pendapatan mereka (Sundkk., 2024; Sabila, Karimah, & Nurfadila, 2024). Survei JakPat (2024) menemukan bahwa sebagian besar karyawan Generasi Z di Indonesia yang pernah berganti perusahaan didukung oleh ketidakpuasan pada gaji yang diterima di perusahaan sebelumnya. Mereka mengharapkan tempat kerja saat ini dapat memberikan gaji maupun tunjangan yang mencukupi kebutuhan mereka. Survei PwC (2024) pun mendukung bahwa gaji yang adil dinilai sangat penting bagi karyawan Indonesia untuk mengukur kepuasan mereka terhadap pekerjaannya saat ini. Temuan ini menunjukkan bahwa ketidakpuasan terhadap gaji bukan sekadar persepsi pasif, melainkan turut mendorong tindakan konkret karyawan, seperti dalam bentuk keputusan berpindah kerja.

Kerentanan Generasi Z terhadap isu gaji ini turut diperkuat oleh kondisi ekonomi struktural yang mereka hadapi sebagai generasi yang baru memulai karier. Generasi Z tumbuh menjadi generasi yang lebih pragmatis daripada generasi

sebelumnya (McKinsey & Company, 2024). Mereka memiliki pandangan hidup kurang positif dengan tingkat kesejahteraan emosional dan sosial yang lebih rendah. Karakter pragmatis ini tidak lepas dari tekanan ekonomi struktural yang turut dihadapi masyarakat Indonesia, termasuk Generasi Z di dalamnya. Laporan Mandiri Institute (2026) mencatat bahwa kelas menengah masyarakat Indonesia menyusut sebesar 1,2 juta jiwa pada 2025. Sementara itu, kelompok *aspiring middle class*, yang lebih rentan terhadap tekanan biaya hidup, justru bertambah 4,5 juta jiwa pada periode yang sama. Kondisi ini sejalan dengan temuan bahwa sebagian besar Generasi Z tumbuh di tengah tekanan ekonomi yang membuat kebutuhan hidup terasa lebih berat dibandingkan generasi sebelumnya (IDN Research Institute, 2026). Pragmatisme ini membuat karyawan Generasi Z sangat realistis, yang mana semakin tinggi gaji yang mereka dapat, maka semakin tinggi pula kesempatan mereka memenuhi kebutuhan hidup dan meraih kepuasan (De Coning, Rothmann, & Stander, 2019). Ketika gaji yang diterima dirasa tidak sebanding dengan tuntutan ekonomi maupun beban kerja, karyawan akan melakukan evaluasi negatif terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan (Sundkk., 2024). Dalam hal ini, karyawan akan melakukan penilaian afektif karyawan terhadap gajinya kepuasan gaji atau *pay satisfaction* (Miceli & Lane, 1991, dalam Williams dkk. 2008).

Fenomena di atas mengindikasikan adanya keterkaitan antara *pay satisfaction* yang dialami Generasi Z dengan *turnover intention*. Merujuk pada *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), gaji merupakan salah satu bentuk imbalan konkret yang diterima karyawan atas kontribusi mereka kepada perusahaan. Ketika gaji yang diterima dinilai tidak sebanding dengan kontribusi yang telah diberikan, karyawan mempersepsikan adanya ketidakadilan dalam hubungan timbal balik tersebut, sehingga ikatan psikologis mereka dengan perusahaan melemah dan mendorong munculnya *turnover intention*. Dengan demikian, *pay satisfaction* menjadi salah satu jalur konkret dari mekanisme pertukaran sosial yang dapat menjelaskan alasan karyawan, khususnya Generasi Z, mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Pay satisfaction atau kepuasan gaji adalah evaluasi perasaan seorang karyawan berdasarkan perbandingan antara gaji yang diterima dengan ekspektasi

gaji yang dirasa pantas didapatkan (Lawler, 1971, dalam He & Dikamona, 2024). *Pay satisfaction* dapat diartikan sebagai respons positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap gaji mereka (Miceli & Lane, 1991, dalam Williams dkk. 2008). Penilaian terkait keadilan gaji atau ketidaksesuaian antara gaji dengan ekspektasi gaji pun merupakan *pay satisfaction* (Williams, McDaniel, & Nguyen, 2006). Berdasarkan *Discrepancy Theory* (Lawler, 1971), kepuasan ini tidak semata-mata diukur dari besaran nominal uang yang diterima, melainkan dari sejauh mana kesesuaian antara gaji aktual dengan ekspektasi. Heneman dan Schwab (1985) memerinci evaluasi subjektif ini ke dalam 4 (empat) dimensi yang saling berkaitan, yaitu *pay level* (tingkat gaji), *benefit* (tunjangan atau gaji tidak langsung), *pay raise* (kenaikan gaji), serta *structure and administration* (kesesuaian gaji dengan struktur dengan struktur jabatan).

Keterkaitan antara *pay satisfaction* dengan *turnover intention* dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (Blau, 1964). Ketika karyawan menilai gaji yang diterima tidak sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan, maka mereka mempersepsikan adanya ketidakadilan dalam hubungan timbal balik tersebut, sehingga ikatan psikologis mereka dengan perusahaan melemah dan mendorong munculnya *turnover intention*. Ryan dan Sagas (2009) menemukan adanya hubungan langsung antara *pay satisfaction* dengan *turnover intention*, yang mana tingginya *pay satisfaction* yang dirasakan karyawan berkaitan dengan rendahnya *turnover intention* mereka. Temuan ini memperkuat bahwa *pay satisfaction* dan *turnover intention* saling berkaitan erat dan relevan untuk dikaji hubungannya secara lebih mendalam, khususnya pada karyawan Generasi Z yang menunjukkan sensitivitas tinggi terhadap isu kompensasi.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan adanya pola inkonsisten terkait *pay satisfaction* dengan *turnover intention* pada karyawan di Indonesia. Sejumlah penelitian menemukan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara keduanya. Ilona dan Prabowo (2013) menemukan bahwa semakin tinggi *pay satisfaction* karyawan, maka semakin rendah *turnover intention* mereka. Temuan tersebut mendukung penelitian dari Zahra, Suharyanto, Mildawani (2023) bahwa *pay satisfaction* dapat memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan yang bekerja di perbankan. Namun, penelitian dari Angraeni, Suprpto,

dan Alshammari (2025) menyimpulkan tidak adanya pengaruh dari *pay satisfaction* terhadap *turnover intention*. Penelitian lainnya dari Suyatno dan Rokhimah (2026) mendukung bahwa *pay satisfaction* tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di Indonesia.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, studi yang menyoroti dinamika *pay satisfaction* dengan *turnover intention*, masih menunjukkan ketidakkonsistenan hasil secara empiris. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih dalam hubungan antara *pay satisfaction* dengan *turnover intention* secara spesifik pada karyawan Generasi Z.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, maka beberapa masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Tingginya *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia berpotensi menyebabkan penurunan performa dan keterlibatan kerja.
- b. Tekanan ekonomi struktural yang dihadapi Generasi Z sebagai generasi yang baru memulai karir menjadikan gaji sebagai kebutuhan yang mendesak, sehingga membuat mereka rentan terhadap isu terkait gaji.
- c. Rendahnya *pay satisfaction*, yang diperkuat oleh tekanan ekonomi struktural, dapat memicu munculnya *turnover intention*.
- d. Ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan antara *pay satisfaction* dengan *turnover intention* menimbulkan ketidakjelasan mengenai ada tidaknya *pay satisfaction* dengan *turnover intention* karyawan Generasi Z di Indonesia.

1.3. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dibahas sebelumnya, maka penelitian ini berfokus pada hubungan antara *pay satisfaction* dengan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

1.4. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah terdapat hubungan antara *pay satisfaction* dengan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z?”

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *pay satisfaction* dengan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi, terutama dalam memahami dinamika kognitif *turnover intention* dan kaitannya dengan evaluasi afektif karyawan terhadap kompensasi (*pay satisfaction*).

1.6.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan rujukan strategis bagi perusahaan dalam merancang program retensi karyawan Generasi Z. Bagi karyawan, khususnya Generasi Z, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan refleksi dalam mengelola ekspektasi kompensasi dan mempertimbangkan keputusan karir secara lebih matang.