

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Berdasarkan UU Nomor 23 Tahun 2003 pasal 1 ayat 2 pegawai atau tenaga kerja merupakan individu yang dapat melakukan pekerjaan untuk menghasilkan barang dan atau jasa guna memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat. Robbins (Haholongan, 2018) mengatakan terdapat tiga alasan penting SDM bagi perusahaan yaitu, sebagai sumber untuk keunggulan kompetitif yang signifikan bagi perusahaan, sebagai strategi perusahaan, dan menjadi pengaruh bagi kinerja karyawan. Karyawan merupakan bagian penting yang harus dijaga dalam organisasi. SDM atau karyawan memegang peran penting untuk keberhasilan organisasi sebagai pelaksana atas pengelolaan dan penggunaan elemen dalam organisasi sehingga harus digunakan secara efisien dan efektif (Hidayati dan Rizalti, 2021).

Menurut Christina (Ramadhani dan Ayu, 2022) dalam dunia kerja saat ini terdapat empat generasi yaitu generasi *baby boomers*, generasi x, generasi y atau milenial, dan generasi z. Menurut Stillman (Manggala, 2024) generasi z adalah seseorang yang dilahirkan sekitar tahun 1997-2012. Rumangkit dan Dwiyan (2019) menyatakan bahwa generasi z memiliki beberapa karakteristik yang individualis, kurangnya kepedulian, ingin melakukan semuanya sesuai keinginan individu, menyukai proses yang cepat, dan egosentris. Dwidienawati dan Gandasari (Ramadhani dan Ayu, 2022) menambahkan bahwa generasi z kurang mempunyai keyakinan untuk mengambil pekerjaan baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan karakteristik generasi z yang kurang mempunyai keyakinan Nindyati (Ramadhani dan Ayu, 2022) mengatakan bahwa dapat menimbulkan masalah bagi perusahaan apabila SDM-nya tidak bertahan lama di perusahaan.

Menurut Stillman dan Stillman (Fitri et al., 2023) gen z memiliki sifat yang realistis ketika berhubungan dengan karir. Menurut Agarwal dan Vaghela (Wibowo, Sosilowati, dan Setyawan, 2024) generasi z yang cenderung berpikir instan, tidak sabar, dan tidak memiliki ambisi seperti generasi-generasi sebelumnya, akan memilih untuk menghindari risiko dengan memilih harapan yang cukup rendah, tuntutan pekerjaan yang sederhana, dan percaya diri namun tetap dengan kehati-hatian (Tulgan, 2023; Wibowo, Sosilowati, dan Setyawan, 2024). Generasi z juga cenderung kurang sabar dan mudah bosan yang kemudian akan keluar dari pekerjaan (Opris dan Cenus, 2017; Afandi, Wicaksono, dan Satwika, 2022).

Menurut Asvin dan Zuraida (2025) bahwa gen z mempunyai pandangan yang beda dari gen sebelumnya dalam dunia kerja. Gen z cenderung mengutamakan beberapa hal seperti fleksibilitas kerja, keseimbangan antara kehidupan dengan pekerjaan, dan lingkungan yang mampu menunjang pengembangan diri ataupun profesional. Menurut hasil penelitian dari Bencsik dan Machova (2016) yang dikutip dalam Putra (2016) menyatakan bahwa generasi z tidak memiliki rasa komitmen, tidak memiliki keinginan untuk memahami sesuatu, dan batas-batas antara pekerjaan dan hiburan yang saling tumpang tindih.

Gen z memiliki beberapa kriteria dalam memilih untuk melamar pekerjaan. Menurut Nurqamar et al., (2022) beberapa hal yang diperhatikan oleh gen z untuk memilih pekerjaan yaitu pertama, lingkungan kerja. Gen z memilih lingkungan kerja yang fleksibel, adaptif, beradaptasi dengan kemajuan teknologi, dan lingkungan kerja yang mampu memberikan wadah untuk bekerjasama tetapi tetap mendukung kebebasan individu. Kedua, perihal kompensasi. Gen z ingin pekerjaan yang memberikan upah sesuai dengan kemampuan dan sangat realistis dengan mengutamakan uang untuk dijadikan motivasi dalam mencari pekerjaan. Ketiga, dukungan perusahaan. Gen z menginginkan *leader* yang suportif, memberikan kesempatan untuk

berkomunikasi dua arah dan pemberian timbal balik, dan perusahaan memberikan dukungan untuk tujuan sosial. Keempat, peluang kenaikan jenjang karir. Gen z memilih untuk melamar pekerjaan pada perusahaan yang dapat menjamin karir karyawan dan membrikan kesempatan pada karyawan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan *skill*.

Namun kondisi lingkungan kerja di DI Yogyakarta kurang sesuai dengan kriteria yang dimiliki gen z. Melalui hasil wawancara Harian Jogja menyatakan bahwa karyawan generasi z telah berganti pekerjaan sekitar dua sampai tiga kali (Padmaratri, 2024). Hal tersebut dikarenakan perusahaan memberikan gaji di bawah UMK Bantul yang mana tidak sebanding dengan biaya hidup yang dikeluarkan setiap bulannya dan jam kerja lebih dari kesepakatan tetapi gaji yang diberikan tidak beda dari gaji yang disepakati. Dilansir melalui Harian Jogja, Rumi mengatakan bahwa gen z hanya akan bekerja sekitar 1-3 bulan kemudian jika kurang sesuai dengan pekerjaannya akan keluar atau pindah (Ria, 2024). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Manggala (2024) menyatakan bahwa sekitar 18,7% responden yang memiliki *turnover intention* dalam klasifikasi tinggi, 67,3% memiliki klasifikasi sedang, dan 14% termasuk dalam klasifikasi rendah.

*Turnover intention* menurut Mobley (2011) merupakan kecenderungan pegawai untuk berhenti bekerja atau keluar dari perusahaan secara sukarela tanpa ada paksaan. *Turnover intention* menurut Takase (Islamiyati dan Sharah, 2022) adalah ketersediaan pegawai untuk meninggalkan perusahaan tempat ia bekerja secara sukarela. Sedangkan *turnover intention* menurut Zeffane (Puspitaningrum dan Izzati, 2023) adalah pikiran yang muncul pada pekerja yang ingin berpindah dari pekerjaan yang sekarang dan mencari pekerjaan lain yang lebih terjamin. Kesimpulannya *turnover intention* merupakan tendensi pekerja untuk mengundurkan diri dengan sengaja atau mencari pilihan pekerjaan alternatif yang lebih menjamin secara sukarela.

Menurut Mobley (2011) *turnover intention* memiliki tiga aspek yaitu *thinking of quitting* merupakan situasi dimana pekerja memiliki pemikiran untuk keluar dari pekerjaan yang sedang dijalani sekarang atau tetap bertahan. Kedua, *intention to search* yaitu kondisi dimana individu pekerja memiliki niat mencari pekerjaan lain di luar perusahaan sekarang karyawan bekerja. Ketiga, *intention to quit* yaitu kondisi karyawan mulai memperlihatkan tindakan khusus yang menandakan untuk pergi dari pekerjaan yang sekarang.

Melalui wawancara yang telah peneliti lakukan, karyawan memiliki beberapa alasan untuk memiliki intensi keluar dari perusahaan. Pertama, ketika tidak adanya kenaikan jenjang karir. Ketika karyawan merasa sudah tidak ada lagi ilmu yang didapat untuk berkembang dan tidak ada lagi peluang untuk meningkatkan karir di perusahaan tersebut, karyawan akan memikirkan untuk keluar dari perusahaan.

*“kalau saya udah merasa ga ada lagi ilmu yang didapat saya bakal keluar sih mba” “disini juga ga ada kenaikan jenjang karir menurut saya udah mentok segini aja”*

Kedua, beban kerja yang berat. Ketika karyawan merasa pekerjaannya berat seperti tugas yang terlalu banyak dan melakukan *double job* yang tidak sesuai dengan kontrak dapat menjadi pertimbangan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

*“iya sekarang aku double job bagian customer service sama bagian konten sih”*

*“kalau saya bagiannya kan operator tapi ya kalau misal karyawan bagian divisi lain butuh saya juga bantu-bantu”*

Ketiga, gaji yang dirasa karyawan kurang sesuai. Gaji yang pas atau bahkan tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dapat menyulitkan karyawan untuk menjalani kehidupan sehari-hari. Dengan harga-harga kebutuhan yang semakin naik dan gaji yang pas atau bahkan kurang dapat menjadi pertimbangan untuk keluar dari perusahaan.

*“untuk gaji sih sekarang ya UMR Jogja aja” “cukup sih menurut ku mba untuk gajinya karena saya masih single juga gatau ya kalau misalnya udah berkeluarga” “kalau saya sendiri mepet mba dengan gaji segitu”*

Keempat, yaitu jam kerja. Jam kerja yang berlebih atau lembur yang terlalu sering dapat membuat karyawan merasa lelah. Dengan rasa lelah yang sering dirasakan karyawan dapat menjadi alasan munculnya intensi keluar dari perusahaan.

*“jam kerja saya sih dari jam 9 sampai jam 5 tapi sering lembur juga mba bisa sampe malem banget gitu”*

*Turnover intention* memiliki dampak negatif kepada perusahaan. *Turnover* yang tinggi mengakibatkan kinerja perusahaan kurang efisien, tidak efektif, dan mengurangi produktivitas yang akhirnya membuat perusahaan kehilangan pekerja dengan pengalaman dan digantikan oleh pekerja baru yang perlu dilatih (Joarder et al., 2011; Salimah, 2021). Hal tersebut berdampak untuk keuangan perusahaan dikarenakan perusahaan perlu mengeluarkan uang guna melaksanakan rekrutmen sebagai usaha mencari pengganti dari karyawan yang sebelumnya keluar (Susilo dan Satya, 2019). Perusahaan perlu mengeluarkan biaya untuk melakukan pelatihan kepada karyawan baru (Susilo dan Satya, 2019).

Menurut Falconi (2001) dalam Hakim (2016) faktor terjadinya *turnover* diantaranya yaitu kesempatan promosi, kesempatan pembayaran, ketidakpuasan dengan pekerjaan, dan faktor individu seperti umur, jenis kelamin, lama kerja, dan pendidikan. Sedangkan Mobley (1996) dalam Hakim (2016) terdapat dua faktor yang menjadi penyebab terjadinya *turnover* yaitu faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal dapat dilihat melalui dua sisi yaitu dari sisi lingkungan berupa adanya kesempatan untuk memilih pekerjaan lain sedangkan dari sisi individu berupa usia, jenis kelamin, dan lama waktu bekerja. Faktor internal dapat dilihat melalui lima sisi yaitu budaya

organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, dan karir.

Fenomena yang terjadi pada karyawan di D.I. Yogyakarta adalah kurangnya upah minimum yang diterima seperti yang telah dibahas pada beberapa media. Melalui Kumparan, Amin Subargus selaku Kepala Bidang Pengawasan Disnakertran DIY mengonfirmasi bahwa terdapat salah satu kafe yang memberikan gaji dan jam kerja tidak sesuai dengan ketentuan dan tidak ada BPJS. Sekitar 50 pegawai kafe digaji di bawah UMK (Pandangan Jogja, 2024). Melalui Liputan6 Walsid mengatakan bahwa meskipun upah minimum Yogyakarta mengalami kenaikan sebesar 6,6% tetap belum memenuhi ekspektasi karyawan (Hendro, 2025). Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi finansial secara langsung (Karuniawati, 2021).

Kompensasi menurut Simammora (2004) dalam Maulidiyah, Rofish, dan Armanto (2021) merupakan sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai ganti kontribusi pada perusahaan atau organisasi. Menurut Hasibuan (2003) dalam Maulidiyah, Rofish, dan Armanto kompensasi merupakan pemasukan dalam bentuk uang atau barang langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2002) dalam Purwati, Salim, dan Hamzah (2020) kompensasi merupakan imbalan atau jasa yang diberikan perusahaan kepada para pegawai karena menganggap para pegawai telah menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan sebagai bentuk penghargaan atas usaha yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

Menurut Simamora (2004) kompensasi memiliki dua indikator yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Indikator pertama yaitu kompensasi finansial yang terdiri dari dua macam yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan

kompensasi yang terdiri dari bayaran yang diperoleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Sedangkan kompensasi tidak langsung atau sering disebut tunjangan merupakan kompensasi yang didapat karyawan yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Contohnya asuransi (asuransi kesehatan,, asuransi jiwa, asuransi tenaga kerja, dan pensiun), pembayaran di luar jam kerja (liburan hari besar, cuti tahunan, dan cuti ibu hamil), dan fasilitas (kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir). Indikator kedua yaitu kompensasi non finansial. Kompensasi non finansial merupakan kepuasan yang didapatkan oleh karyawan berupa kepuasan yang didapatkan dari pekerjaan atau lingkungan psikologis atau fisik di tempat kerja (Simamora, 2004).

Kompensasi berhubungan erat dengan *turnover intention* suatu perusahaan (Prihatin dan Wahyuningsih, 2023). Untuk membuat perusahaan mengembangkan kemampuan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilan secara optimal salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah pemberian kompensasi yang memuaskan (Saputra et al., 2022). Menurut Fachriyah dan Wijayanti dalam (Saputra et al., 2022) tujuan dari pemberian kompensasi adalah untuk menjamin penghasilan pegawai untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga, meningkatkan prestasi kerja karyawan, memperkuat rasa percaya diri karyawan, mempererat hubungan kerja pegawai, mencegah pegawai untuk *resign*, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga pegawai yang memiliki potensi, meningkatkan persaingan perusahaan, mematuhi aturan yang tertera pada undang-undang, dan yang terakhir adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Kompensasi berperan penting dalam menjaga loyalitas karyawan (Millena dan Mon, 2022) dan menjadi faktor kunci untuk meningkatkan keinginan pegawai untuk tetap bekerja karena berhubungan dengan semangat, kinerja, dan motivasi pegawai (Ngazo dan Ratnawati, 2022) dalam (Hendrik dan Santosa, 2025). Karyawan menerima kompensasi sebagai bentuk

penghargaan atas jasa yang diberikan untuk perusahaan dan sebagai upaya meningkatkan produktivitas kerja dan loyalitas (Azhar dan Khan, 2024). Menurut Dewi et al., (2014) dalam (Azhar dan Khan, 2024) gaji yang kurang memadai dapat mengakibatkan karyawan memiliki kecenderungan untuk keluar dari perusahaan.

Kompensasi yang diterima oleh tenaga kerja dapat membentuk persepsi berupa pikiran, perasaan, dan perilaku (Febriana dan Prasetyo, 2020). Persepsi menurut Feldman (2012) dalam Febriana dan Prasetyo (2020) merupakan aktivitas menyortir, mengintrepetasikan, menganalisis, dan mengintegrasikan rangsangan yang dibawa oleh indra dan otak. Menurut Sukmana (2003) dalam Astuti dan Mujiasih (2015) persepsi melibatkan proses kognisi dan afeksi. Proses kognisi berkaitan dengan penilaian sesuatu yang didapatkan dari pengaruh eksternal lingkungan. Branca, Woodwoth, dan Marquis (Cahyadi, 2007; Oktarini dan Indrawati, 2014) menyatakan bahwa terdapat tiga aspek persepsi yaitu aspek kognitif; merupakan pemikiran dan penilaian karyawan terhadap kompensasi yang diterima, aspek afektif; perasaan karyawan mengenai kompensasi yang diterima, dan aspek konatif; kecenderungan berperilaku negatif atau positif yang dilakukan oleh karyawan yang berkaitan dengan kompensasi yang diterima.

Karyawan memberikan hal-hal yang menurut setiap individu berharga kepada organisasi seperti keterampilan dan pengetahuan untuk mendapatkan balasan yang setimpal tetapi, realitanya setiap individu memiliki persepsi yang berbeda terhadap kompensasi. Terdapat karyawan yang memiliki persepsi bahwa kompensasi yang diterima cukup besar dan ada yang beranggapan bahwa kompensasi yang diterima cukup kecil (Kurniawan dan Nurtjahjanti, 2017). Cara pandang tentang kompensasi bisa berbeda pada setiap karyawan tergantung kepada kebutuhan (Astuti dan Mujiasih, 2015). Ketika karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap keadilan kompensasi akan menilai kompensasi yang diberikan adil sehingga menunjukkan keinginan untuk tetap berada

dalam perusahaan, memiliki loyalitas terhadap perusahaan, dan menerima nilai dan tujuan perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang memiliki persepsi negatif terhadap keadilan kompensasi akan berdampak pada kondisi psikologis karyawan sehingga menimbulkan keinginan pindah dari perusahaan (Oktarini dan Indrawati, 2014).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hakim, Matulesy, dan Rini (2025) menyatakan bahwa persepsi terhadap kompensasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap *turnover intention* pada gen z. Artinya gen z akan bertahan apabila menerima kompensasi rendah dan menjadikan sebagai tantangan dalam dunia kerja. Hal ini mengacu kepada karakteristik gen z yang menyukai tantangan selama perusahaan memiliki manfaat dan dapat mempelajari hal baru.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pradhana (2021) menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara persepsi terhadap kompensasi dengan *turnover intention*. Semakin baik kompensasi finansial dan non finansial yang diberikan kepada karyawan PT. X maka akan semakin rendah intensi *turnover* karyawan produksi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Falakhiah (2025) bahwa persepsi terhadap kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan pada *turnover intention* pada karyawan PT. BPR BKK Demak. *Turnover intention* dipengaruhi oleh faktor lain selain persepsi terhadap kompensasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Hakim, Matulesy, dan Rini (2025) dan Pradhana (2021) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara persepsi terhadap kompensasi dengan *turnover intention*. Sedangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Falakhiah (2025) menyatakan bahwa persepsi terhadap kompensasi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Beberapa penelitian tersebut menunjukkan adanya perbedaan hasil pada beberapa penelitiannya. Peneliti ingin mengetahui bagaimana hubungan antara persepsi terhadap kompensasi dengan *turnover intention* pada karyawan generasi z di D.I. Yogyakarta.

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap kompensasi dengan *turnover intention* pada karyawan gen z. Dengan adanya penelitian ini, peneliti ingin memberikan manfaat bagi para pembaca diantaranya:

### **1. Manfaat Teoritis**

Peneliti ingin menambah pengetahuan pembaca mengenai bagaimana hubungan dari persepsi terhadap kompensasi dapat membentuk perilaku *turnover intention* pada karyawan.

### **2. Manfaat Praktis**

Peneliti ingin memberikan dampak bagi perusahaan atau organisasi dan karyawan generasi z melalui penelitian ini. Bagi perusahaan, peneliti ingin perusahaan lebih memperhatikan lagi kesejahteraan karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor yang menjadi pemicu *turnover intention* pada karyawan. Bagi karyawan, peneliti ingin memberikan informasi bagaimana persepsi karyawan terhadap kompensasi dapat mempengaruhi munculnya perilaku *turnover intention*.