

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga karyawan menjadi aset utama perusahaan (Afandi et al., 2022). Oleh karena itu keberadaan karyawan dalam perusahaan sangat vital untuk keberlangsungan aktivitas manajemen dan tercapainya visi dan misi perusahaan.

Seiring perkembangan zaman, dunia kerja mengalami transformasi yang signifikan akibat kemajuan teknologi digital yang mengubah cara kerja, pola komunikasi, dan sistem organisasi, khususnya dengan masuknya Gen Z ke dunia profesional (Alruthaya et al., 2021). Menurut Dimock (2019) dari Pew Research Center, Gen Z merujuk pada individu yang lahir sejak tahun 1997 hingga awal dekade 2010-an, yang sejak usia dini telah berkembang dalam lingkungan digital dengan paparan luas terhadap teknologi informasi serta media sosial.

Kondisi ini membentuk karakteristik Gen Z yang adaptif terhadap teknologi, memiliki orientasi terhadap pengembangan diri, Gen Z juga memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja dan *work life balance* (Putri dan Amalia 2025). Namun di sisi lain, Gen Z sering kali dicitrakan sebagai kelompok yang kurang loyal terhadap organisasi, mudah merasa bosan, cenderung egois, ingin memperoleh hasil instan, serta kurang sabar dalam menghadapi proses dan tahapan karir yang panjang (ÇORA, 2019).

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2023), sekitar 27% dari total angkatan kerja di Indonesia berada pada rentang usia 18–25 tahun, yang mayoritas termasuk ke dalam kategori Gen Z. Karyawan Gen z merupakan individu yang sudah memasuki dunia kerja profesional dan menjalankan peran sebagai pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan (Nugroho et al., 2025).

Karyawan Gen Z memiliki karakteristik yang khas, seperti menginginkan pengembangan karir yang cepat, lingkungan kerja yang fleksibel, serta dukungan terhadap kesejahteraan psikologis (Nabila et al., 2025). Namun, karakteristik tersebut sering kali tidak sejalan dengan kondisi organisasi yang masih menerapkan tuntutan sistem kerja yang tradisional, pengalaman pandemi membuat banyak Gen Z terbiasa bekerja secara fleksibel dan mandiri (Muhtar 2025).

Fenomena tersebut berdampak pada munculnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Fenomena ini sejalan dengan temuan penelitian (Afandi et al., 2022) yang menunjukkan bahwa karyawan Gen Z memiliki kecenderungan intensi *turnover* yang lebih tinggi dibandingkan generasi lainnya. Bahkan, Gen Z dilaporkan memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaan dalam waktu relatif singkat, yaitu kurang dari tiga bulan setelah bekerja (Afandi et al., 2022).

Menurut Mobley (2011), intensi *turnover* merupakan proses psikologis yang mencerminkan keinginan individu untuk mencari pekerjaan di tempat lain sebelum benar-benar keluar. Mobley (2011) membagi intensi *turnover* ke dalam tiga aspek yaitu: (1) berpikir untuk berhenti (*thoughts of quitting*) yaitu kondisi di mana

karyawan mulai memikirkan kemungkinan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan, (2) keinginan untuk mencari (*intention to search*) yaitu karyawan secara aktif mencari peluang pekerjaan baru di perusahaan lain, (3) berniat untuk meninggalkan (*intention to quit*) yaitu keputusan terakhir terkait untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

Berdasarkan kuesioner yang disebar pada 4-8 Mei 2025 terdapat delapan partisipan karyawan Gen Z yang menunjukkan bahwa mereka mayoritas mengungkapkan niat untuk meninggalkan pekerjaannya karena lingkungan kerja yang *toxic*, kurangnya penghargaan, dan terbatasnya peluang pengembangan diri dan karir. Mereka merasa terjebak dalam rutinitas monoton dan tidak dapat berkembang secara maksimal. Selain itu, kurangnya waktu bersama keluarga menjadi salah satu faktor juga. Keputusan untuk keluar dari pekerjaan rata-rata diambil dengan pertimbangan matang dan didukung oleh keluarga, dengan harapan bisa menemukan pekerjaan yang lebih sesuai dengan minat, mendukung pertumbuhan karir, atau bahkan memulai usaha sendiri. Dikuatkan oleh pernyataan dari salah satu responden yang menyatakan, “*Saya merasa pekerjaan saya yang sekarang tidak memberi ruang untuk saya berkembang*”. Hasil kuesioner yang telah dilakukan menegaskan bahwa pengembangan karir dan suasana kerja menjadi faktor dominan yang memengaruhi intensi *turnover* pada karyawan Gen Z, di mana keinginan untuk berkembang dan memperoleh lingkungan kerja yang sehat menjadi pendorong utama keputusan untuk berpindah pekerjaan.

Idealnya, perusahaan perlu memiliki sistem pengembangan karir yang terencana dan berkelanjutan, khususnya bagi karyawan Gen Z, agar karyawan Gen

Z merasa diapresiasi dan termotivasi untuk tetap bekerja. Rachman dan Hamzah (2023) sistem pengembangan karir yang jelas dan sistematis dapat menumbuhkan rasa keterikatan serta loyalitas karyawan, sehingga mengurangi kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain. Dengan adanya kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensi dan mencapai tujuan karirnya, tingkat intensi *turnover* dapat ditekan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang stabil dan menguntungkan bagi perusahaan maupun karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Johaprasedia, E. S. (2023) bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap intensi *turnover* sebesar 26,4%. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Zaki dan Setianingsih terhadap 45 karyawan PT Sumber Penikaya, ditemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Hal tersebut mengungkapkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensi *turnover*, yang mengindikasikan bahwa semakin baik pengembangan karir yang diberikan perusahaan, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketika peluang pengembangan karir dalam suatu organisasi semakin besar, sebagian karyawan terutama dari kalangan generasi muda seperti Gen Z lebih termotivasi untuk memperoleh peluang karir yang lebih menjanjikan di tempat lain.

Berdasarkan kuesioner yang disebar terdapat delapan partisipan karyawan Gen Z yang menunjukkan bahwa mereka mayoritas mengungkapkan niat untuk meninggalkan pekerjaannya karena lingkungan kerja yang *toxic*, kurangnya penghargaan, dan terbatasnya peluang pengembangan diri dan karir. Mereka

merasa terjebak dalam rutinitas monoton dan tidak dapat berkembang secara maksimal. Selain itu, kurangnya waktu bersama keluarga menjadi salah satu faktor juga. Keputusan untuk keluar dari pekerjaan rata-rata diambil dengan pertimbangan matang dan didukung oleh keluarga, dengan harapan bisa menemukan pekerjaan yang lebih sesuai dengan minat, mendukung pertumbuhan karir, atau bahkan memulai usaha sendiri. Dikuatkan oleh pernyataan dari salah satu responden yang menyatakan, “*Saya merasa pekerjaan saya yang sekarang tidak memberi ruang untuk saya berkembang*”. Hasil kuesioner yang telah dilakukan menegaskan bahwa pengembangan karir dan suasana kerja menjadi faktor dominan yang memengaruhi intensi *turnover* pada karyawan Gen Z, di mana keinginan untuk berkembang dan memperoleh lingkungan kerja yang sehat menjadi pendorong utama keputusan untuk berpindah pekerjaan.

Widyawati et al., (2022) mengatakan bahwa *turnover* merupakan hal yang sangat dihindari oleh setiap organisasi apalagi dengan angka *turnover* yang cukup tinggi karena akan berdampak langsung terhadap kinerja karyawan, tingkat produktivitas menjadi lebih menurun serta berdampak langsung terhadap kualitas maupun kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Tingkat pergantian karyawan, baik tinggi maupun rendah, berpengaruh terhadap biaya rekrutmen dan pelatihan yang harus ditanggung oleh organisasi. Apabila karyawan yang meninggalkan perusahaan memiliki keterampilan, pengalaman, serta pengetahuan yang memadai, kondisi tersebut dapat menghambat kemampuan organisasi dalam menjalankan kegiatan operasional secara efektif dan efisien (Diany Chaerunissa et al., 2024). Dengan demikian, memahami faktor-faktor yang memengaruhi intensi *turnover*,

khususnya pada Gen Z, menjadi sangat penting untuk keberlangsungan dan efektivitas organisasi.

Menurut Ramasari dan Wahyuningtyas (2014), terdapat empat faktor yang memengaruhi intensi *turnover*, yaitu stres kerja, kepuasan kerja, pengembangan karir, dan komitmen organisasi. Pengembangan karir dipilih karena menjadi faktor yang sering disebutkan oleh karyawan Gen Z sebagai alasan untuk tetap bertahan atau meninggalkan pekerjaan. Gen Z dikenal memiliki harapan tinggi terhadap pertumbuhan profesional yang cepat, akses terhadap pelatihan, dan jalur karir yang jelas. Ekspektasi tinggi ini terkonfirmasi oleh data survei RippleMatch (Beckman, 2023) terhadap lebih dari 3.000 mahasiswa dan lulusan baru Gen Z yang menunjukkan bahwa 70% Gen Z mengharapkan promosi dalam 18 bulan pertama mereka bekerja, sejalan dengan Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey (2025) yang menunjukkan bahwa *learning and development* menjadi salah satu dari tiga alasan utama Gen Z memilih bekerja di suatu organisasi. Selain itu, sebanyak 70% Gen Z secara aktif mengembangkan keterampilan untuk memajukan karir mereka sedikitnya satu kali setiap minggu, hal ini menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karir merupakan salah satu aspek penting yang dipertimbangkan Gen Z dalam memilih maupun mempertahankan pekerjaan. Temuan ini juga terbukti di lapangan dan didukung oleh penelitian dari Hidayatullah et al., (2025) yang mengatakan bahwa pengembangan karir, bersama fleksibilitas dan kompensasi, adalah faktor utama yang meningkatkan loyalitas Gen Z di Indonesia. Sejalan dengan data tersebut, hasil wawancara dari beberapa responden juga

menunjukkan bahwa pengembangan karir menjadi faktor penting yang secara langsung memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja karyawan.

Menurut Handoko (2001) pengembangan karir merupakan upaya peningkatan diri yang dilakukan individu untuk mewujudkan rencana karir yang telah ditetapkan. Menurut Handoko (2001) aspek - aspek pengembangan karir meliputi prestasi kerja yaitu peningkatan prestasi kerja sebagai indikator utama dalam promosi karir. *Exposure* yaitu kesempatan yang diberikan kepada karyawan guna mendapatkan pengalaman dan pengetahuan baru dalam pekerjaannya. Kesetiaan organisasional yaitu kesetiaan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan tempat mereka berkarir. *Mentor and sponsor* yaitu adanya pembimbing atau pendukung yang membantu perkembangan karir dan dukungan dalam organisasi. Kesempatan untuk bertumbuh yaitu karyawan yang ingin meningkatkan kemampuan melalui program pelatihan dan memanfaatkan kesempatan untuk bertumbuh. Permintaan berhenti merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karir bila ada kesempatan karir ditempat lain.

Gen Z saat ini menjadi bagian aktif dari berbagai sektor, termasuk di lingkungan kerja profesional (Al Haq 2025). Gen Z tumbuh seiring dengan perkembangan era digital yang semakin maju dan menjadi kelompok pertama yang sepenuhnya dipengaruhi oleh perkembangan teknologi internet, media sosial, serta kemudahan akses terhadap informasi (Moeins 2024) Oleh karena itu, Gen Z cenderung merasa tidak puas apabila tidak diberikan kesempatan yang jelas dan terstruktur untuk pengembangan karirnya. Berdasarkan hasil kuesioner, perusahaan yang tidak dapat memenuhi ekspektasi Gen Z seperti kurangnya peluang pelatihan, promosi, atau

pengakuan atas pencapaian kerja akan memunculkan perilaku negatif seperti rasa tidak dihargai dan keinginan untuk memperoleh peluang pekerjaan di tempat yang berbeda. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa kurangnya pengembangan karir dapat mendorong meningkatnya intensi *turnover*. Sebaliknya, ketika karyawan telah memiliki intensi untuk keluar dari perusahaan akan cenderung menunjukkan perilaku *disengagement* seperti kurang berpartisipasi dalam pelatihan atau tidak antusias terhadap program pengembangan karir, sehingga efektivitas pengembangan karir di organisasi menjadi menurun. Penelitian yang dilakukan oleh Yadewani dan Wijaya (2021) terhadap 23 karyawan di PT Setya Kuliner Mandiri menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh sebesar 26,7% terhadap intensi *turnover*, yang berarti semakin rendah pengembangan karir yang dialami, semakin tinggi kecenderungan karyawan dengan tujuan keluar dari perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut, Putra et al., (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karir yang terarah dan sistematis dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas terhadap perusahaan, serta rasa memiliki terhadap pekerjaan. Sebaliknya, pengembangan karir yang tidak berjalan dengan baik cenderung berdampak pada tingginya intensi *turnover*, terutama di kalangan karyawan Gen Z yang sangat memperhatikan pengembangan diri dalam bekerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, peneliti merumuskan masalah penelitian yaitu, “apakah terdapat hubungan antara pengembangan karir terhadap intensi *turnover* pada karyawan Gen Z?

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara pengembangan karir dengan intensi *turnover* pada karyawan Gen Z. Sejalan dengan tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

2. Manfaat teoritis

A. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah yang signifikan dalam pengembangan kajian Psikologi Industri dan Organisasi, terutama terkait dengan pengembangan karir dan intensi *turnover*. Dengan menggunakan teori dari Handoko (2001) dan Mobley (2011). Penelitian ini dapat memperkaya referensi empiris dalam kajian studi yang membahas pengaruh pengembangan karir dengan intensi *turnover* karyawan pada generasi muda, terutama Gen Z yang memiliki karakteristik unik dibanding generasi sebelumnya.

B. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini memberikan dampak yang dapat dirasakan oleh beberapa pihak yaitu:

- 1) Bagi perusahaan atau organisasi dalam merancang strategi pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, khususnya Gen Z. Hasil temuan dari penelitian ini nantinya dapat digunakan sebagai dasar dalam upaya mengurangi tingkat

turnover yang tinggi serta meningkatkan dan mempertahankan karyawan melalui pelaksanaan program pengembangan karir yang tepat.

- 2) Bagi karyawan Gen Z, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam mewujudkan suasana kerja yang menunjang pengembangan diri, sehingga merasa lebih diakui dan terdorong untuk bertahan pada pekerjaannya.
- 3) Terakhir, bagi peneliti dan akademisi, penelitian ini menambah kekayaan literatur, serta menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut mengenai pengembangan karir dan intensi *turnover*, khususnya di kalangan karyawan muda saat ini.