

# 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 cara mengelola sumber daya manusia. Ketidakpastian ekonomi akhir-akhir ini memberikan dampak besar terhadap ketidakpastian keuangan perusahaan yang akan mempengaruhi karyawan terkait dengan masalah kepuasan kerja, keinginan untuk keluar dari perusahaan, dan tidak bertanggung jawab atas pekerjaan karyawan bahkan meninggalkan perusahaan. *Turnover Intention* adalah masalah yang dihadapi hampir semua perusahaan perbankan (Fauziridwan et al., 2018).

*Turnover Intention* merupakan keinginan karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan, biasanya dengan harapan mendapatkan pekerjaan atau posisi yang lebih baik. Keputusan untuk berpindah kerja umumnya menjadi pilihan terakhir bagi karyawan ketika kondisi pekerjaan mereka tidak sesuai harapan. Perpindahan karyawan ke perusahaan lain tidak hanya berdampak pada strategi bisnis perusahaan, tetapi juga mempengaruhi pengembangan karir karyawan. Beberapa organisasi kini mulai merespons tingginya tingkat *Turnover Intention* dengan merancang berbagai program pengembangan karir bagi karyawan (Hamif et al., 2022).

Chen et al. (2019) menjelaskan bahwa niat keluar atau *Turnover Intention* sering dipahami sebagai perpindahan karyawan dari perusahaan, yang merupakan konsep dua arah. Konsep ini membedakan antara perpindahan karyawan yang dilakukan secara sukarela atau tidak sukarela, serta antara karyawan yang meninggalkan perusahaan dan bergabungnya karyawan baru ke dalam perusahaan. Ketika seorang karyawan meninggalkan perusahaan, hal tersebut dapat memaksa perusahaan untuk mengeluarkan sumber daya

manusia yang berharga, baik dalam bentuk uang maupun waktu, guna menggantikan karyawan tersebut atau merekrut karyawan baru.

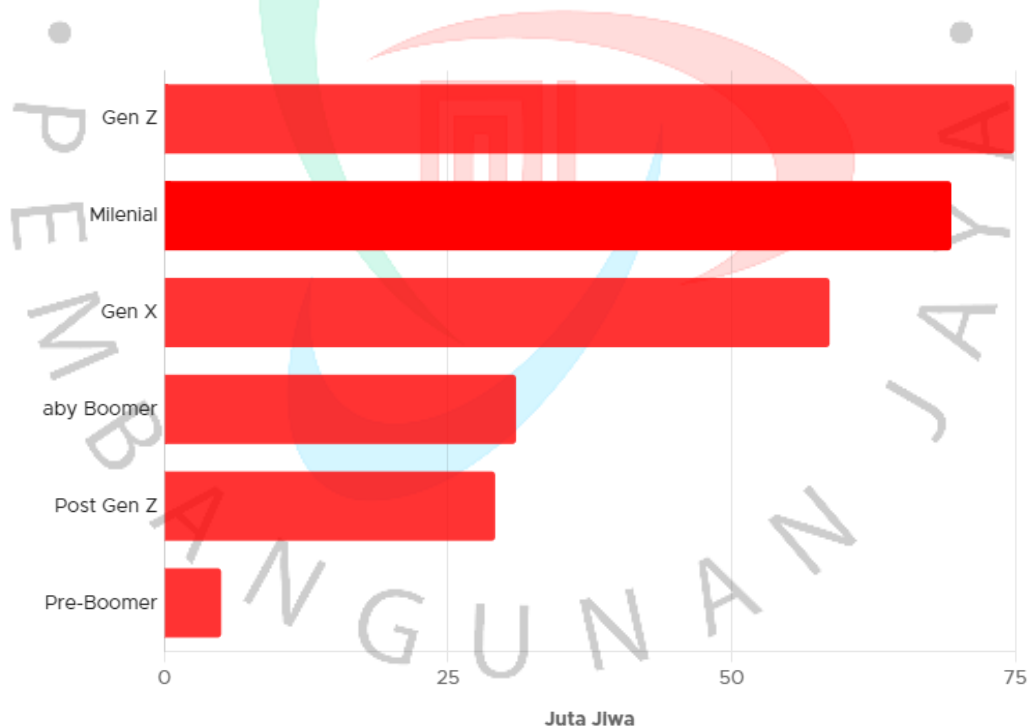
Menurut Amelia & Lukito (2020), *Turnover Intention* berdampak negatif bagi perusahaan, karena dapat menyebabkan ketidakstabilan dalam tenaga kerja, menurunkan produktivitas, mengurangi suasana kerja yang kondusif, serta meningkatkan biaya terkait sumber daya manusia. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* antara lain kondisi kerja yang buruk, gaji yang rendah, dan ketidakadilan di tempat kerja, yang mendorong karyawan untuk berhenti dan mencari pekerjaan di tempat lain. Dyastuti & Sarsono (2022) menekankan pentingnya perusahaan mempertahankan karyawan, terutama karyawan yang memberikan dampak positif bagi perusahaan. Harapan karyawan untuk berpindah kerja ada kaitannya dengan peluang pengembangan karir, kepuasan terhadap gaji, kepuasan kerja, serta kualitas hubungan kerja, baik dari segi lingkungan kerja maupun beban pekerjaan.

Menurut Afandi (2023), Indonesia saat ini tengah memasuki masa bonus demografi yang diperkirakan akan mencapai puncaknya pada tahun 2030 hingga 2040 mendatang. Bonus demografi adalah situasi di mana jumlah penduduk usia produktif (19 sampai 65 tahun) lebih besar dibandingkan penduduk usia yang tidak produktif (di bawah 19 tahun atau di atas 65 tahun). Kondisi ini mengindikasikan bahwa penduduk usia produktif di Indonesia, yang merupakan calon atau tenaga kerja aktif, terbagi ke dalam 4 (empat) kelompok generasi utama, yaitu *Baby Boomers*, Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z. Menurut Ali & Purwandi (2022), Generasi Z merupakan kelompok dengan populasi terbesar di era bonus demografi ini. Sebagai generasi dengan jumlah populasi terbanyak, Generasi Z diharapkan mampu membawa dampak positif yang signifikan bagi kemajuan bangsa dan pembangunan negara.

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, mulai mendominasi dunia kerja dengan membawa pola pikir baru sebagai generasi *digital-native*. Mereka dikenal dengan karakteristik fleksibilitas, keterbukaan, dan

kemampuan beradaptasi terhadap inovasi teknologi, yang berpotensi menciptakan dinamika baru dalam budaya organisasi, pola kerja, serta pendekatan terhadap teknologi di tempat kerja. Untuk mengoptimalkan kontribusi mereka, perusahaan perlu memahami kebutuhan unik generasi ini, seperti pentingnya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*), penghargaan atas pencapaian, serta kesempatan untuk mengembangkan karir secara berkelanjutan. Penelitian yang dilakukan oleh Dwidienawati & Gandasari (2020) memperkirakan bahwa pada tahun 2024, Generasi Z akan mendominasi 20% dari total angkatan kerja (Hanifah & Wardono, 2020). Hal ini mengindikasikan pergeseran signifikan dalam struktur tenaga kerja di Indonesia, seiring dengan meningkatnya peran Generasi Z dalam berbagai sektor pekerjaan.

Berikut adalah gambar presentase generasi di Indonesia.



**Gambar 1. 1 Presentase Generasi di Indonesia**  
Sumber : Statista (2024)

Gambar 1.1 menunjukkan distribusi usia penduduk Indonesia menurut statistik yang diberikan oleh Badan Pusat Statistik, atau BPS, dalam Sensus Penduduk 2024. Dengan informasi ini, kita dapat lebih membayangkan

susunan generasi Indonesia di masa depan. Sekitar 74,93 juta orang, atau 27,94% dari keseluruhan populasi, termasuk Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Dominasi mereka memberi optimisme akan masa depan kemajuan dan perubahan, meskipun mereka sebagian besar masih dalam usia remaja hingga awal remaja. Generasi Y, atau Milenial, adalah demografi terbesar kedua setelah Generasi Z. Mereka terdiri dari sekitar 69,38 juta orang, atau 25,87% dari total populasi, dan lahir antara tahun 1981 hingga 1996. Sekitar 58,65 juta orang termasuk dalam demografi Generasi X, yang mencakup mereka yang lahir antara tahun 1965 hingga 1980. Generasi *Baby Boomer*, yang mencakup mereka yang lahir antara tahun 1946 hingga 1964, berjumlah sekitar 31,01 juta orang. Selain itu, ada sekitar 29,17 juta orang yang merupakan bagian dari Generasi Z dan 5,03 juta orang yang merupakan bagian dari generasi Pra-Boomer. Indonesia menghadapi kesulitan dan peluang yang lebih rumit sebagai akibat dari populasinya yang sangat beragam. Dengan demikian, sangat penting untuk mendorong kemajuan yang adil bagi semua warga negara dengan menyusun kebijakan yang dapat memenuhi tuntutan semua generasi (Statista, 2024).

Berdasarkan sensus terbaru, lebih dari 60% penduduk Indonesia terdiri dari Generasi Z dan Milenial (Statista, 2024). Proyeksi masa depan menunjukkan bahwa kedua generasi ini akan menjadi kekuatan dominan di pasar kerja dalam beberapa dekade mendatang, ketika sebagian besar dari mereka telah memasuki usia produktif. Menurut Kementerian Informasi dan Komunikasi Republik Indonesia (2024), hal ini diharapkan dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi negara.

Dari data Badan Pusat Statistik Indonesia pada tahun 2024, menunjukkan bahwa Generasi Z menempati posisi teratas dibandingkan dengan generasi lainnya dan mulai memasuki dunia kerja. Setiap generasi memiliki perbedaan dalam hal ekspektasi, aspirasi, nilai, dan perilaku di tempat kerja, yang berdampak pada preferensi mereka dalam memilih pekerjaan dan lingkungan kerja. Generasi Z cenderung lebih akrab dengan teknologi, individualistis,

mandiri, serta memiliki kecenderungan untuk menjadi wirausaha. Mereka juga sering kali tidak sabar dalam mencapai tujuan (Prasetyaningtyas et al., 2022). Menurut studi Okan & Solmaz (2022), Generasi Z memberikan prioritas utama pada lingkungan sosial saat memilih tempat kerja (Hanifah & Wardono, 2020). Mereka mencari lingkungan kerja yang menyenangkan, dengan fleksibilitas jadwal dan kompensasi lembur yang tinggi.

Badan Pusat Statistik (BPS) menyebutkan bahwa Produk Domestik Bruto (PDB) merupakan salah satu tolak ukur utama untuk menilai kondisi perekonomian suatu negara pada kurun waktu tertentu (Dama et al., 2022). Berdasarkan data BPS tahun 2024, PDB Indonesia terus mengalami peningkatan dari tahun 2022 hingga 2024. Produk domestik bruto (PDB) Indonesia pada tahun 2022 mencapai Rp11.526.333 miliar dan pada tahun 2023 mencapai Rp12.401.729 miliar atau naik 7,59%. PDB Indonesia pada tahun 2024 diestimasikan mencapai Rp13.587.213 miliar atau naik 9,56 persen dari tahun sebelumnya. Sektor perbankan merupakan salah satu penyumbang utama produk domestik bruto (PDB) suatu negara (Pasaribu, 2022). Komentar ini sejalan dengan pandangan Sri Mulyani, Menteri Keuangan, yang telah menekankan perlunya kapasitas sektor perbankan untuk membantu pertumbuhan ekonomi (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2024).

Peran bank sebagai perantara antara pihak yang memiliki dana lebih dengan pihak yang membutuhkan dana, dan sebagai fasilitator lalu lintas pembayaran, didefinisikan dalam PSAK No. 31 Standar Akuntansi Keuangan Tahun 2009. Kata "*banco*" dalam bahasa Italia secara etimologi berarti "bangku", sedangkan kata "bank" mengandung makna "meja operasional" yang merujuk pada tempat kerja para *banker* zaman dahulu untuk melayani nasabah. Menurut Nurbeti (2022), kata "bank" modern berasal dari makna asli tersebut.

Dalam industri perbankan, kepercayaan nasabah tidak hanya bergantung pada layanan produk yang berkualitas, tetapi juga pada kepercayaan mereka terhadap karyawan bank yang mengelola data dan saldo mereka. Bank sebagai *agent of trust* membutuhkan SDM yang profesional, kompeten, dan memiliki integritas tinggi untuk memastikan bahwa informasi sensitif nasabah terlindungi dengan baik (Mayer, 2020). Karyawan adalah penggerak utama yang menjembatani kepercayaan ini, membangun hubungan yang mengandalkan rasa aman dan kredibilitas.

*Turnover Intention* yang tinggi dapat mengancam peran ini, karena tingginya pergantian karyawan dapat meningkatkan risiko kebocoran data dan mengurangi kesinambungan dalam kualitas layanan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kehilangan karyawan, terutama yang telah memahami prosedur keamanan dan penanganan data yang sensitif, dapat berdampak negatif terhadap persepsi nasabah tentang keamanan dan stabilitas bank (Nguyen & Shao, 2019). Dengan menjaga tingkat *Turnover Intention* tetap rendah, bank dapat mempertahankan karyawan berpengalaman yang paham akan pentingnya perlindungan data nasabah serta layanan berkelanjutan yang konsisten, sehingga memperkuat kepercayaan nasabah terhadap lembaga tersebut (Purnama, 2020). Oleh karena itu, pengembangan strategi pengelolaan SDM yang memperhatikan faktor-faktor seperti pengembangan karir, kepuasan gaji, dan beban kerja, menjadi semakin penting bagi bank untuk meminimalkan *Turnover Intention*. Ini juga membantu mempertahankan integritas karyawan yang diandalkan oleh nasabah untuk menjaga keamanan data mereka.

Meraih laba sering kali menjadi salah satu motivasi utama dalam memulai suatu usaha. Fokus organisasi terhadap sumber daya manusia (SDM) menjadi hal yang krusial jika ingin mencapai tujuan tersebut. Sumber daya manusia yang cukup, tepat, dan berkualitas sangat penting bagi kelancaran operasional usaha, terlepas dari jumlah atau kualitas modal, mesin, dan bahan baku yang digunakan (Suhariadi, 2021). Dalam setiap usaha yang sukses, sumber daya

manusia memegang peranan yang sangat penting. Upaya yang dilakukan oleh karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap laba bersih perusahaan, yang dapat naik atau turun tergantung pada keadaan (Thujo & Wambugu, 2022). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang sukses menjadi hal yang krusial bagi keberhasilan usaha dalam jangka panjang.

Ketepatan dan presisi merupakan ciri khas manajemen sumber daya manusia (SDM) yang baik, terutama dalam hal mencocokkan tugas pekerjaan dengan keterampilan kandidat. Agar bisnis tetap eksis dan berjalan lancar, inilah tujuan utamanya.

Suifan et al. (2023) menegaskan bahwa di era persaingan global yang ketat ini, sangat penting untuk menanamkan uang pada orang-orang yang memiliki potensi besar. Akibatnya, bisnis harus memprioritaskan kesejahteraan karyawan, memastikan kebahagiaan karyawan, dan mempertahankan karyawan agar tetap loyal dan tidak berencana untuk pindah ke pesaing. Ada dua aliran pemikiran utama dalam hal definisi SDM: makro dan mikro. Sumber daya manusia (SDM) dalam arti makro adalah jumlah populasi orang dewasa usia kerja (19–65 tahun). Sumber daya manusia, di sisi lain, adalah orang-orang yang benar-benar bekerja untuk suatu bisnis atau organisasi (Susan, 2023).

Berikut tabel jumlah karyawan perbankan saat ini :

**Tabel 1. 1 Jumlah Karyawan Perbankan**

<b>Generasi</b>	<b>Usia</b>	<b>Jumlah Karyawan Perbankan</b>
Generasi Baby Boomer	59 tahun- 65 tahun	5.418 karyawan
Generasi X	48 tahun – 58 tahun	24.350 karyawan
Generasi Milenial	28 tahun – 47 tahun	48.179 karyawan
Generasi Z	19 tahun – 27 tahun	37.684 karyawan

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2024

Dari Tabel 1.1, dapat dilihat bahwa jumlah orang yang bekerja di perbankan saat ini yang dipecah berdasarkan generasi. Pergeseran antar generasi dalam susunan staf telah terlihat di sektor perbankan Jakarta Barat dalam beberapa tahun terakhir. Data tahun 2024 menunjukkan bahwa jumlah



karyawan dari Generasi Z di sektor perbankan Jakarta Barat mencapai 37.684 orang, jumlah yang lebih besar dibandingkan dengan generasi sebelumnya.

Tren ini menandai masuknya Generasi Z sebagai dominan dalam angkatan kerja di industri perbankan. Perkembangan teknologi dan digitalisasi di sektor ini memerlukan keterampilan yang sejalan dengan kebiasaan dan pemahaman Generasi Z, yang tumbuh bersamaan dengan kemajuan teknologi. Hal ini membuat karyawan lebih adaptif terhadap penggunaan teknologi digital dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian, kebutuhan akan tenaga kerja dari Generasi Z semakin meningkat, karena mereka dianggap lebih cepat beradaptasi dan lebih mahir dalam teknologi dibandingkan generasi sebelumnya.

Deloitte menyurvei 10.455 anggota Generasi Z di 36 negara dalam studi terbaru mereka, studi Generasi Z pada tahun 2022. Dari jumlah tersebut, 306 berasal dari Indonesia. Sekitar 71% karyawan Generasi Z akan meninggalkan posisi kerja saat ini atau mengalami pergantian staf pada tahun 2023. Angka ini merupakan peningkatan yang cukup besar dibandingkan tahun 2022, ketika tingkat pergantian rata-rata adalah 62%. Artinya, ada pertumbuhan 9% dari tahun sebelumnya. Telah terjadi banyak pergantian di antara anggota Generasi Z, yang konsisten dengan masuknya generasi ini ke dalam dunia kerja. Fenomena pergantian ini tidak hanya dapat terjadi dalam satu bisnis, tetapi juga dapat diamati di banyak bisnis lainnya. Jika bisnis ingin menurunkan tingkat pergantian karyawan di kalangan Generasi Z, perusahaan perlu lebih memperhatikan unsur-unsur yang mempengaruhi kebahagiaan dan retensi karyawan.

Berikut tabel yang menunjukkan tingkat *Turnover Intention* karyawan di perbankan Jakarta Barat tahun 2023 – 2024 :



**Tabel 1. 2 Presentase *Turnover Intention* Pada di Berbagai Industri**

<b>Jenis Industri</b>	<b>Turnover Rate</b>
<i>Services (Nonfinancial)</i>	16%
<i>Logistics</i>	16.8%
<i>Banking/Finance Service</i>	17.4%
<i>Insurance</i>	15.5%
<i>Consumer Goods</i>	11.2%
<i>Healthcare</i>	10.6%

**Sumber : IMercer, 2024 (data diolah)**

Berdasarkan Tabel 1.2 survei Imercer, industri Jasa Perbankan/Keuangan memiliki tingkat *Turnover Intention* yang sangat tinggi, yakni sebesar 17,4%. Menurut Lilis Halim, Direktur Konsultan Wilis Tower Watson (SWA, 2019), rata-rata *Turnover Intention* di industri keuangan adalah sebesar 11%. Temuan jajak pendapat Pricewaterhouse Coopers (PWC) Indonesia Institute juga menguatkan klaim tersebut, yang menunjukkan bahwa *Turnover Intention* karyawan di industri perbankan Jakarta Barat meningkat hingga mencapai kisaran lima belas persen hingga dua puluh persen. Jika dibandingkan dengan industri lain, industri ini memiliki persentase *Turnover Intention* tertinggi (PwC, 2019). Hal ini menunjukkan tantangan yang dihadapi oleh industri perbankan dalam mempertahankan karyawan, sehingga perlu adanya strategi yang lebih baik untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja.

Stabilitas keuangan perusahaan menurun akibat ketidakpastian kondisi ekonomi saat ini, yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan, pelepasan diri, pengabaian kewajiban, dan bahkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan (Nafiudin, 2019). Tindakan karyawan yang berencana untuk keluar dari pekerjaannya saat ini dikenal sebagai *Turnover Intention* (Azanza et al., 2020). Aydogdu & Asikgil (2018) mendefinisikan *Turnover Intention* sebagai keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaan mereka saat ini. Pentingnya perusahaan yang berfokus pada kepuasan kerja dan faktor retensi ditunjukkan oleh fenomena ini.

Data survei menunjukkan bahwa tingkat *Turnover Intention* di kalangan Generasi Z sedang meningkat. Banyak karyawan sumber daya manusia yang bingung tentang cara menangani dan mengatasi pertumbuhan ini (Luntungan & Rumokoy, 2018). Natasha & Hadi (2018) menyatakan bahwa perusahaan dapat merasakan dampak dari aktivitas karyawan Generasi Z yang terkait dengan *Turnover Intention*. Kenaikan biaya, gangguan aktivitas operasional, dan kebutuhan untuk pendidikan baru serta pengembangan diri merupakan dampak yang terkait dengan faktor-faktor ini. Kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan rentan terhadap semua variabel ini. Untuk menjaga kinerja dan stabilitas organisasi pada tingkat yang tinggi, penting bagi perusahaan untuk menentukan apa yang menyebabkan *Turnover Intention* dan mengambil tindakan untuk mengatasinya.

Karena anggota Generasi Z sekarang merupakan bagian yang sangat besar dari tenaga kerja industri perbankan, mereka adalah salah satu generasi yang menambah tingginya tingkat *turnover intention* di industri tersebut. Pada tahun 2023, 65% personel BRI akan menjadi anggota Generasi Z, menurut Supratjo, yang merupakan Presiden dan Direktur Bank Rakyat Indonesia, atau BRI (Warta Ekonomi, 2023). Kartika Wirjoatmodjo, Presiden dan Direktur PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, menguatkan klaim ini ketika dia mengatakan bahwa Generasi Z merupakan sekitar 40% dari keseluruhan tenaga kerja Bank Mandiri saat ini. Lebih lanjut, pentingnya memahami sifat dan persyaratan Generasi Z untuk mengurangi tingkat *Turnover Intention* yang tinggi ditunjukkan oleh jumlah total anggota staf dari generasi ini dalam bisnis perbankan, menurut *database* laporan tahunan BNI.

Kota Jakarta merupakan pusat ekonomi, bisnis, dan keuangan yang dinamis dengan populasi generasi muda yang cukup besar. Kota ini juga merupakan salah satu pusat perbankan terbesar di Negara Indonesia. Jakarta sebagai Ibu Kota di Negara Indonesia, Jakarta menjadi pusat perekonomian bahkan perbankan di Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan Bank Indonesia yang berlokasi di 1. Kebon Sirih No.72-74, RT.2/RW.3, Gambir, Kecamatan

Gambir, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Pada penelitian ini fokus utama subjek penelitian yaitu Perbankan di Jakarta Barat. Pemilihan objek ini dipertimbangkan untuk memudahkan dalam pengumpulan data penelitian. Bagi peneliti karyawan Perbankan di Jakarta Barat mudah dijangkau, karena peneliti memiliki akses terhadap populasi penelitian. Hal ini yang menjadikannya lokasi yang ideal untuk meneliti faktor-faktor yang memengaruhi *Turnover Intention* di kalangan Generasi Z yang bekerja di industri perbankan. Sebagai pusat ekonomi yang beragam dan penuh dengan peluang karir, Jakarta menawarkan konteks yang relevan untuk mengeksplorasi hubungan antara pengembangan karir, kepuasan gaji, beban kerja dan niat untuk berpindah kerja pada karyawan muda dalam industri ini. Berikut tabel hasil survei beberapa alasan mengapa generasi Z meninggalkan pekerjaannya di industri perbankan :

**Tabel 1. 3 Survei Alasan Generasi Z Meninggalkan Pekerjaannya**

<b>Alasan</b>	<b>Turnover Rate</b>
Kurangnya Pengembangan Karir yang Jelas	34%
Ketidakpuasan Terhadap Gaji	33%
Beban Kerja yang Tinggi dan Tekanan Kerja yang Berat	27%
Tidak Merasa Diapresiasi	19%
Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Buruk	21%
Tidak Menyukai Budaya Tempat Kerja	16%
Tidak Ada Tantangan	15%

**Sumber : Website Databooks**

Berdasarkan tabel 1.3, alasan utama yang menyebabkan *Turnover Intention* di kalangan Generasi Z dalam industri perbankan adalah tidak adanya peluang untuk berkembang serta kurangnya kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri, yang dinyatakan oleh 34% responden. Menurut penelitian Rachmandha & Husniati (2022), pertumbuhan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Namun, hasil ini bertentangan dengan hasil penelitian Yuningsih (2020) yang menunjukkan bahwa pertumbuhan karier tidak berdampak signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Bagi sebagian besar pekerja perbankan, mengetahui potensi maksimal mereka sangat penting untuk menjaga motivasi dan komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, kepastian karier sangat penting bagi mereka. Istilah "pengembangan karir" menggambarkan peluang yang diberikan oleh pemberi kerja untuk maju dalam bidang yang dipilih. Menurut Mufidah et al. (2019), pengembangan karir adalah perencanaan dan pelaksanaan rencana karir yang menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya dan memberikan peluang kerja yang lebih baik sesuai dengan kemampuan dan potensinya. Namun, hal ini sangat bergantung pada kesadaran orang tersebut terhadap jalur karir yang disediakan oleh organisasi. Jika individu memandang peluang karir secara negatif, meskipun perusahaan menawarkan promosi yang baik, hal tersebut masih dianggap kurang memadai, sehingga dapat menciptakan peluang untuk *Turnover Intention*.

Alasan kedua yang mendorong Generasi Z untuk meninggalkan pekerjaan mereka di industri perbankan adalah ketidakpuasan terhadap gaji, yang dinyatakan oleh 33% responden. Dian et al. (2020) menemukan bahwa kepuasan upah merupakan faktor yang memengaruhi *Turnover Intention*; temuan kami sejalan dengan itu.

Kepuasan gaji secara positif dan signifikan memengaruhi niat untuk meninggalkan organisasi, menurut penelitian Sukanti et al. (2021). Arikusuma (2020) tidak menemukan hubungan antara kepuasan gaji dan niat untuk meninggalkan organisasi, sehingga hasil kami bertentangan dengan itu.

Miceli & Lane (2020) menyatakan bahwa ketika pekerja senang dengan manfaat finansial yang karyawan terima dari pemberi kerja, itu disebut kepuasan gaji. Keamanan finansial karyawan bergantung pada gaji mereka, dan karyawan harus senang dengan gaji mereka secara keseluruhan karena itu memengaruhi sikap dan tindakan karyawan saat bekerja. Ada sejumlah faktor yang berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kompensasi karyawan. Ini termasuk tunjangan pembayaran, tingkat gaji, kenaikan gaji, dan kepuasan

administratif. Cuti tahunan, waktu istirahat karena sakit, cakupan, dan tunjangan kesehatan adalah contoh gaji tidak langsung yang termasuk dalam tunjangan pembayaran. Tingkat gaji seseorang mencerminkan pendapatan karyawan saat ini, sedangkan kenaikan gaji mencakup penyesuaian terhadap upah tersebut dari waktu ke waktu. Tingkat kompensasi setiap posisi merupakan bagian dari struktur administrasi gaji, yang dikaitkan dengan bagan organisasi dan metode yang digunakan untuk menentukan gaji karyawan.

Alasan ketiga yang mendorong Generasi Z untuk meninggalkan pekerjaan mereka di industri perbankan adalah beban kerja yang tinggi atau tekanan kerja yang berat, yang dinyatakan oleh 27% responden. D. M. Pratiwi et al. (2020) menemukan bahwa beban kerja secara signifikan memengaruhi niat karyawan perbankan untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini. Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Purwati et al. (2020) yang menemukan bahwa niat karyawan perbankan untuk meninggalkan posisi mereka tidak dipengaruhi oleh beban kerja.

Menurut Yosiana (2021), beban kerja merujuk pada frekuensi rata-rata kegiatan yang dilakukan dalam masing-masing pekerjaan selama periode waktu tertentu. Beban kerja mental dan fisik merupakan dua kategori beban utama. Beban kerja fisik biasanya muncul ketika ada banyak kegiatan yang harus diselesaikan dalam waktu yang terbatas, sedangkan beban kerja mental biasanya dikaitkan dengan interaksi antara karyawan, rekan kerja, dan manajemen.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan dalam literatur terkait dengan *Turnover Intention* di kalangan Generasi Z yang bekerja di industri perbankan. Generasi Z memiliki karakteristik dan preferensi yang berbeda dari generasi sebelumnya, terutama dalam hal harapan karir, keseimbangan kehidupan kerja, dan pandangan terhadap kompensasi. Namun, penelitian mengenai faktor-faktor *Turnover Intention* yang secara spesifik mempengaruhi

Generasi Z di industri perbankan masih sangat terbatas. Sebagian besar studi sebelumnya cenderung berfokus pada populasi yang lebih umum atau generasi yang lebih tua. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* Generasi Z di industri perbankan untuk merancang strategi yang lebih efektif dalam mempertahankan talenta muda mereka.

Berdasarkan masalah penelitian dan *Research Gap*, maka dalam penelitian ini diberi judul “PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KEPUASAN GAJI, DAN BEBAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA GENERASI Z DI INDUSTRI PERBANKAN KOTA JAKARTA BARAT”.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Dalam studi ini, kita akan melihat bagaimana faktor-faktor seperti beban kerja, peluang pengembangan karier, dan kepuasan gaji memengaruhi keinginan karyawan Gen Z untuk meninggalkan industri perbankan. Dengan demikian, berikut adalah rumusan masalah yang disarankan :

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap *turnover intention* ?
2. Apakah kepuasan gaji berpengaruh terhadap *turnover intention* ?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini didasarkan pada tantangan yang diberikan dan rumusannya, yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention* pada Generasi Z di Industri Perbankan Kota Jakarta Barat.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Gaji terhadap *Turnover Intention* pada Generasi Z di Industri Perbankan Kota Jakarta Barat.
3. Untuk mengetahui pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Generasi Z di Industri Perbankan Kota Jakarta Barat.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat, seperti:

a. Bagi Univeristas

Diharapkan dapat menjadi petunjuk maupun acuan dalam pembaharuan kurikulum Manajemen Sumber Daya Manusia agar dapat menyesuaikan kondisi generasi yang ada pada 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 yang ada pada saat ini.

c. Bagi Generasi Z

Sebagai bahan untuk Generasi Z dalam melakukan pertimbangan dan introspeksi diri terkait intensitas *Turnover Intention*.