

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan demografis dalam dunia kerja saat ini semakin dipengaruhi oleh kehadiran Generasi Z, yaitu kelompok individu yang lahir antara tahun 1997 sampai 2012. Berdasarkan laporan Badan Pusat Statistik (BPS, 2023) Generasi Z merupakan kelompok terbesar di Indonesia dengan proporsi sekitar 27,94% dari total penduduk atau sekitar 74,93 juta jiwa. Jumlah tersebut menempatkan Gen Z sebagai salah satu sumber daya manusia utama yang memasuki pasar kerja dan menjadi target strategis dalam pengelolaan tenaga kerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Wahyudi & Saryatmo, 2024), menyebutkan bahwa Generasi Z akan mengisi sekitar 27% dari tenaga kerja yang ada di dunia pada tahun 2025. Menurut (Wahyudi & Saryatmo, 2024) karakteristik Generasi Z dalam bekerja cenderung menekankan pentingnya keterbukaan komunikasi, penghargaan atas kontribusi, kesempatan pengembangan diri, kesehatan mental dan keadilan dalam perlakuan di tempat kerja.

Apabila ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, maka akan muncul risiko meningkatnya *Turnover Intention*, yaitu kecenderungan atau niat untuk meninggalkan organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian di Makassar yang menunjukkan bahwa *workplace well-being* (termasuk aspek psikologis dan mental) secara signifikan memengaruhi intensi *turnover* pada karyawan Generasi Z (Farahtilah et al., 2024). *Turnover intention* sendiri merupakan sinyal awal yang menggambarkan ketidakpuasan karyawan terhadap lingkungan kerjanya, baik yang bersumber dari kualitas hubungan dengan atasan, beban kerja, ketidakjelasan peran, maupun persepsi ketidakadilan dalam organisasi. Generasi Z, yang sangat menekankan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung serta menjaga kesejahteraan psikologis, cenderung lebih cepat mempertimbangkan untuk keluar dari pekerjaannya ketika mereka mengalami tekanan dalam hubungan kerja atau merasa diperlakukan secara tidak adil (Wahyudi & Saryatmo, 2024).

Kondisi ini membuat *turnover intention* menjadi isu krusial, karena dapat berdampak pada tingginya tingkat keluar-masuk karyawan, berkurangnya produktivitas, serta meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan bagi perusahaan.

Fenomena terkait ketidakstabilan tenaga kerja muda terlihat dalam data Survei Angkatan Kerja Nasional 2023 (Sakernas) yang menunjukkan bahwa dari 44, 47 juta anak muda sekitar 22,25% kelompok usia 15–24 tahun tergolong dalam kategori NEET (*Not in Employment, Education, or Training*), atau setara dengan sekitar 9,9 juta pemuda. Menurut (Mărginean, 2021) Kondisi ini menggambarkan bahwa transisi Generasi Z menuju dunia kerja tidak selalu berjalan efektif, yang pada akhirnya memengaruhi persepsi mereka terhadap kualitas pengalaman kerja serta respon terhadap tekanan pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, terdapat beberapa temuan menarik. Dari total 5 karyawan yang telah diwawancarai, diketahui 2 dari 5 responden atau sekitar (40%) memiliki keinginan untuk pindah kerja. Pada aspek *Thinking of quitting* (pemikiran untuk meninggalkan Perusahaan) 2 dari 5 responden atau sekitar (40%) karyawan sudah menunjukkan kecenderungan untuk memikirkan dalam meninggalkan Perusahaan seperti mereka sering kali mengeluhkan mengenai suasana kerja, gaji, merasa tidak mendapatkan dukungan dari atasan, dan merasa terbebani pekerjaan. Pikiran ini sering kali muncul ketika mereka merasa merasa tidak dihargai secara profesional.

Pada aspek *intention to search*, diketahui 2 dari 5 responden atau sekitar (40%) perilaku karyawan mulai mengarah pada tindakan aktif mencari peluang kerja lain, seperti mereka memperbarui portofolio atau CV dan mereka mulai mencari lowongan pekerjaan diplatform-platform tertentu.

Selain itu, pada aspek *intention to quit*, diketahui 1 dari 5 atau sekitar (20%) karyawan sudah menunjukkan keseriusan untuk mengundurkan diri melalui tindakan konkret, seperti berdiskusi dengan rekan mengenai

rencana resign dan mulai menghitung risiko finansial sebelum keluar. Perilaku ini muncul ketika tekanan interpersonal dan ketidakadilan organisasi dirasakan semakin kuat, sehingga mereka menilai bahwa melanjutkan pekerjaan akan berdampak buruk pada kesejahteraan psikologis mereka.

Secara keseluruhan, indikasi-indikasi tersebut memperlihatkan bahwa *turnover intention* pada Generasi Z bukan hanya muncul secara tiba-tiba, tetapi melalui proses bertahap yang dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap kualitas hubungan dengan atasan, keadilan organisasi, kepuasan pekerjaan dan kondisi psikologis di tempat kerja. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ali et al., 2022) yang menunjukan bahwa perilaku atasan yang bersifat abusif meningkatkan *emotional exhaustion* (kelelahan emosional) pada bawahan, dan kelelahan emosional tersebut dapat mengantarkan hubungan antara *abusive supervision* dan *turnover intention*.

Berdasarkan hasil diatas Salah satu faktor yang memengaruhi *Turnover Intention* pada Generasi Z adalah kualitas hubungan dengan atasan. Menurut (Irena & Rusfian, 2019) Generasi Z dikenal sensitif terhadap pola komunikasi, gaya kepemimpinan, dan perlakuan interpersonal di tempat kerja. Ketika hubungan dengan atasan bersifat suportif, terbuka, dan menghargai kontribusi, karyawan Generasi Z cenderung lebih berkomitmen. Sebaliknya, jika hubungan tersebut dipenuhi tekanan atau perlakuan negatif, maka dapat muncul keresahan terhadap atasan yang kemudian berdampak pada niat untuk meninggalkan organisasi.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui Teori *Abusive Supervision* yang dikemukakan oleh (Tepper, 2000). *Abusive supervision* merujuk pada persepsi karyawan terhadap perilaku verbal maupun non-verbal atasan yang bersifat merendahkan, mengintimidasi, atau menunjukkan ketidakhormatan secara berulang. Teori ini menegaskan bahwa perilaku atasan yang abusif menyebabkan munculnya kecemasan kerja, rasa takut melakukan kesalahan, menghindari komunikasi, hingga tekanan psikologis yang

menghambat kenyamanan bekerja. Penelitian (Modaresnezhad et al., 2021) mengatakan bahwa karyawan yang mengalami tekanan dan kecemasan akibat gaya kepemimpinan yang negatif cenderung memiliki tingkat *Turnover Intention* yang lebih tinggi, karena kondisi tersebut menurunkan kepuasan kerja dan *sense of belonging*. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dewi et al., 2020) menunjukkan bahwa *Abusive Supervision* menyebabkan karyawan berniat mengundurkan diri di Harris Hotel & Convention Ciumbuleuit di Bandung.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada 5 responden, diketahui 2 dari 5 atau sekitar (40%) karyawan mengalami keresahan terhadap atasan atau mengalami *abusive supervision* dari atasan. Kemudian 2 dari 5 atau sekitar (40%) karyawan pernah mengalami kekerasan emosional di mana atasan secara aktif mengekspresikan kemarahan melalui perilaku verbal seperti membentak, berteriak, atau mengeluarkan kata-kata yang kurang sopan pada karyawan. Dampaknya, dapat membuat karyawan menjadi stres, cemas yang berlebihan dan menurunnya kinerja.

Selanjutnya pada aspek Humiliation Active Abuse, diketahui 1 dari 5 atau sekitar (20%) karyawan mengalami bentuk kekerasan emosional aktif yang berfokus pada upaya memperlakukan, merendahkan, mengejek, atau menghina secara langsung. Tindakan ini dilakukan untuk menjatuhkan harga diri dan citra diri seseorang, baik di ruang privat maupun di depan publik.

Kemudian pada aspek *Passive Abuse*, diketahui 2 dari 5 atau sekitar (40%) karyawan pernah mengalami bentuk kekerasan emosional yang dilakukan secara pasif seperti pengabaian, sikap diam (*silent treatment*), kurangnya respons emosional, tidak memberikan dukungan, atau menarik perhatian sebagai bentuk kontrol. Meskipun tindakan tersebut tidak tampak seagresif kekerasan verbal aktif, namun kekerasan pasif ini terbukti merusak stabilitas emosi korban secara signifikan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kuzaimah dkk, 2024) yang mengemukakan bahwa

abusive supervision dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan melalui peningkatan stres.

Dalam konteks Generasi Z, *Sensitivitas* terhadap perlakuan interpersonal menjadi semakin penting. Generasi ini tumbuh dalam budaya komunikasi yang terbuka dan setara, sehingga mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap hubungan kerja yang profesional dan *Humanis*. Ketika menghadapi atasan yang bersifat otoriter, tidak etis, atau tidak suportif, Gen Z lebih cepat mengalami keresahan terhadap atasan, yang pada gilirannya memperkuat dorongan untuk meninggalkan organisasi.

Selain faktor psikologis tersebut, *Organizational Justice* juga memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Keadilan organisasi bisa dipahami sebagai cara karyawan merasakan perlakuan perusahaan terhadap mereka. Keadilan organisasi mungkin memiliki dampak yang besar pada keinginan atau niat pindah kerja pada karyawan. Hal ini didukung oleh Penelitian (Özkan, 2023) yang menemukan bahwa semakin tinggi persepsi keadilan organisasi, maka semakin rendah *Turnover Intention*.

Setelah dilakukannya wawancara pada 5 responden, ditemukan bahwa 3 dari 5 atau sekitar (80%) karyawan merasakan adil dalam proporsi kerja, gaji dan lain-lainnya. Kemudian berdasarkan wawancara, pada aspek keadilan distribusi, diketahui 5 dari 5 atau sekitar (100%) karyawan merasakan bahwa organisasi memberikan distribusi yang adil seperti gaji, bonus dan penghargaan atas kontribusi pekerjaan yang mereka lakukan pada organisasi.

Pada aspek keadilan procedural, diketahui 4 dari 5 atau sekitar (80%) karyawan merasakan bahwa organisasi memberikan kebijakan yang cukup baik, seperti Ketika karyawan melakukan kesalahan organisasi atau atasan tidak langsung memarahi atau memaki karyawan, namun memberikan peringatan terlebih dahulu dan organisasi juga memberikan promosi naik jabatan untuk karyawan berdasarkan kinerjanya. Hal ini akan berdampak positif pada Perusahaan karena akan mengurangi terjadinya konflik.

Lalu pada aspek keadilan interpersonal, diketahui bahwa 3 dari 5 responden atau sekitar (60%) karyawan merasakan perlakuan baik dari atasan ataupun rekan kerja, seperti rasa hormat, perhatian dan sikap yang baik. Hal ini akan berdampak positif bagi organisasi karena akan meningkatkan hubungan kerja yang harmonis, mengurangi konflik, dan meningkatkan komitmen karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian (Thawil & Anwar, 2021) yang menyatakan bahwa perlakuan baik (rasa hormat, perhatian, sikap adil) dari atasan/rekan kerja (dimensi keadilan interpersonal) berhubungan positif dengan hasil penting organisasi seperti kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja.

Selain itu, pada aspek keadilan informasional. Diketahui 3 dari 5 responden atau sekitar (60%) karyawan merasa puas dengan organisasi yang menyakut keputusan organisasi terkait suatu hal, dan kelengkapan informasi yang diberikan. Hal ini akan berdampak baik pada organisasi karena dapat memperbaiki komunikasi internal agar karyawan merasa dilibatkan, dihargai, dan percaya pada keputusan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat dikatakan bahwa keadilan organisasi itu memiliki peran penting dalam perilaku karyawan di organisasi baik itu kinerja ataupun kepuasan. Artinya Ketika keadilan organisasinya bagus maka akan meningkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan bahkan akan menurunkan Tingkat *Turnover Intention* pada karyawan. Hal ini di kuatkan oleh penelitian yang dilakukan (Fadlila, 2025) yang mengatakan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*, yang berarti persepsi keadilan mampu menekan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya, ketika karyawan merasa diperlakukan tidak adil, baik dalam pembagian tugas, promosi, maupun cara atasan berkomunikasi, maka muncul perasaan tidak dihargai yang dapat memperkuat efek negatif keresahan terhadap atasan.

Lokasi penelitian ini akan dilakukan secara regional, tidak terbatas pada satu perusahaan, melainkan mencakup area Cikarang secara lebih luas. Pemilihan Cikarang didasarkan pada posisinya sebagai salah satu kawasan

industri terbesar di Indonesia, yang menaungi berbagai perusahaan manufaktur dan pabrik berskala nasional maupun internasional (Saleh & Warlina, 2017). Kawasan ini juga menjadi pusat penyerapan tenaga kerja dalam jumlah besar, termasuk pekerja muda dari Generasi Z, sehingga sangat relevan sebagai lokasi penelitian.

Dengan demikian, meningkatkan hubungan yang baik dengan bawahan dan meningkatkan keadilan organisasi di Perusahaan akan mampu menekan tinggi nya *turnover intention* pada Perusahaan, khususnya pada generasi Z. mengingat mayoritas penduduk di negara Indonesia diduduki oleh generasi Z, yang Dimana merupakan komponen penting yang diperlukan dalam mencapai tujuan Perusahaan yang diharapkan.

Namun, kajian empiris di Indonesia masih menunjukkan kesenjangan penelitian, yaitu minimnya studi yang mengintegrasikan *Abusive Supervision Theory* dengan variabel *Organizational Justice* untuk menjelaskan *Turnover Intention* pada Generasi Z. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya memfokuskan pada kepuasan kerja, stres kerja, atau komitmen organisasi tanpa meninjau aspek *supervisor-induced anxiety* secara spesifik. Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Kidamu dkk, 2025) yang membahas mengenai kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention*, pada penelitian (Ikhsan & Sari, 2022) yang membahas mengenai stress kerja terhadap *Turnover Intention*, selanjutnya pada penelitian (Uktutias dkk, 2021) yang membahas mengenai Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*

Oleh karena itu, penelitian ini perlu dilakukan untuk memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi manajemen organisasi dalam merancang strategi retensi, pengembangan kepemimpinan, serta sistem keadilan organisasi yang mendukung kesejahteraan psikologis Gen Z di tempat kerja. Berdasarkan latar belakang penelitian ini, maka judul penelitian yang dilakukan yaitu, pengaruh Keresahan Terhadap Atasan dan *Organizational Justice* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan generasi z

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka didapatkan rumusan masalah dalam penelitian ini. sebagai berikut:

1. Bagaimana Gambaran dari variabel, Kekerasan atasan, keadilan organisasi, dan keinginan pindah kerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh Kekerasan Atasan terhadap Keinginan Pindah Kerja pada Karyawan generasi Z ?
3. Apakah terdapat pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Keinginan Pindah Kerja pada Karyawan generasi Z ?
4. Apakah terdapat Kekerasan Atasan dan Keadilan Organisasi terhadap Keinginan Pindah Kerja pada Karyawan generasi Z ?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pernyataan penelitian pada rumusan masalah, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini Adalah untuk menguji dan menganalisis :

1. Untuk mengetahui Gambaran dari variabel, Kekerasan atasan, keadilan organisasi, dan keinginan pindah kerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh Kekerasan Atasan terhadap Keinginan Pindah Kerja pada Karyawan generasi z
3. Untuk mengetahui pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Keinginan Pindah Kerja pada Karyawan generasi z
4. Untuk mengetahui pengaruh Kekerasan Atasan dan Keadilan Organisasi terhadap Keinginan Pindah Kerja pada Karyawan generasi z

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dari sisi teoritis, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai hubungan antara keresahan terhadap atasan (*supervisor-induced anxiety*) dan *Organizational Justice* terhadap *Turnover Intention*, khususnya pada Generasi Z di Indonesia. Dengan mengintegrasikan Teori *Abusive Supervision* dan konsep *Organizational Justice* dalam satu model penelitian, studi ini dapat memperkaya literatur tentang determinan psikologis dan persepsi keadilan yang memengaruhi niat keluar

karyawan, sekaligus memberikan dasar empiris bagi penelitian selanjutnya mengenai peran gaya kepemimpinan dan persepsi keadilan, termasuk potensi mediasi atau moderasi antara variabel psikologis dan perilaku karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi manajemen dan HRD dalam merancang strategi retensi tenaga kerja Generasi Z yang lebih efektif, dengan memperhatikan faktor psikologis dan persepsi keadilan dalam organisasi. Temuan ini juga dapat digunakan untuk mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang meminimalkan perilaku abusif dan meningkatkan kemampuan atasan dalam membangun komunikasi yang suportif dan humanis dengan bawahan. Selain itu, penelitian ini membantu organisasi dalam merumuskan kebijakan keadilan organisasi, baik dalam distribusi tugas, promosi, maupun interaksi interpersonal, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan *sense of belonging* karyawan Gen Z. Secara keseluruhan, studi ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis, mengurangi stres dan kecemasan kerja, serta menekan risiko *Turnover Intention* yang tinggi.