

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam dunia yang dinamis dan serba cepat dalam situasi pasar yang sangat kompetitif, setiap perusahaan harus memutar otak untuk dapat memenangkan persaingan pasar. Salah satu caranya dengan menciptakan strategi *competitive advantage* yang dapat dicapai dalam jangka panjang (Linden, 2021). Dengan demikian perusahaan akan dapat menciptakan keunikan yang sulit terduplikasi untuk dapat menciptakan strategi *competitive advantage*. Mubarik *et al* (2020) menyatakan bahwa kunci untuk menciptakan strategi *competitive advantage* yang unik dan sulit terduplikasi ialah dengan menciptakan kekuatan pada sumber daya manusia (SDM), dimana kekuatan itu berupa ilmu pengetahuan, keterampilan, dan juga keahlian.

Pada tahun 1961 konsep *human capital* diperkenalkan oleh Theodore W Schultz (Vaizey & Schultz, 1972), disebutkan bahwa SDM merupakan salah satu bentuk modal yang sama seperti bentuk modal lain nya, seperti halnya; teknologi ataupun mesin. Konsep dalam manajemen SDM dapat berupa pemberdayaan, pelatihan, pendidikan dan peningkatan kemampuan serta pengetahuan. Sebagaimana bentuk modal lain nya, *human capital* akan menghasilkan *return* dimasa yang akan datang (Vaizey & Schultz, 1972). Sejalan dengan pendapat Cahyaningsih, E., Sensuse, D. I., Arymurthy, A. M., & Wibowo, W. C. (2017) yang menyatakan bahwa *human*

*capital* adalah sebuah aset perusahaan yang bersifat *intangible*, dimana hal tersebut merupakan bagian dari aset intelektual perusahaan, seperti pengetahuan individu, keterampilan, pengalaman serta kemampuan dan motivasi diri.

Penerapan konsep *human capital* dalam pengelolaan SDM di sebuah perusahaan, akan membawa perusahaan mencapai tujuan bisnisnya dengan mudah (Kaur, S., Gupta, S., Singh, S.K. and Perano, M) (2019). Sejalan dengan pendapat Guo & Chen (2021) bahwa konsep *human capital* telah membuktikan sebagai tenaga pendorong sebuah perusahaan yang digambarkan sebagai produktivitas karyawan.

Konsep SDM adalah konsep manajemen perusahaan menciptakan hubungan yang terkoneksi antara perusahaan dan karyawan, dengan menanamkan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan. Proses ini dimulai pada saat perusahaan melakukan aktivitas rekrutmen untuk karyawan baru (Andre & Lantu, 2015), melalui langkah-langkah yang tepat (Ingham 2007)

Problematika yang dihadapi sebuah perusahaan tidak terhindarkan dari kondisi perpindahan karyawan atau dikenal istilah *turnover*, yaitu kondisi karyawan meninggalkan pekerjaannya dari sebuah perusahaan. Menurut Altahtoo (2018) *turnover* karyawan ialah siklus dimana karyawan baru harus direkrut dan di *training* setiap kali adanya posisi yang kosong, dikarenakan seorang karyawan keluar dari perusahaan baik atas kemauannya sendiri ataupun tidak. *Turnover* karyawan sudah menjadi masalah yang menantang, tidak hanya bagi perusahaan besar namun juga bagi perusahaan kecil (Van Der Laken *et al.*, 2018). Pada dasarnya terdapat dua

jenis *turnover* yaitu atas kemauan diri sendiri dan keharusan untuk berhenti (Zhang, 2016). Terdapat dua alasan yang menyebabkan *turnover* dapat terjadi dalam kondisi tertentu, salah satunya sebabnya *turnover* dapat terjadi ketika sebuah perusahaan dibubarkan atau melakukan *layoff* kepada pekerja. Selain itu *turnover* yang kerap kali terjadi ialah ketika karyawan keluar atas kemauannya sendiri, dan memilih untuk memutus hubungan kerjanya dengan perusahaan (Book *et al.*, 2019)

*Turnover* terjadi diawali dengan niat seseorang untuk meninggalkan sebuah perusahaan, dan tahapan ini disebut dengan *turnover intention*. Menurut Takase (2010) *turnover intention* adalah keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan tempat kerjanya secara sukarela dan ini merupakan tahapan awal pada aspek perilaku dan psikologis seseorang, sebelum akhirnya lanjut ke tahap *turnover* aktual. Namun persepsi mengenai *turnover* tidak sepenuhnya memiliki artian yang negatif (Gousous, 2018). Pada penelitian Mossarah (2023) bahwa dampak positif dari proses *turnover*, dimana perusahaan dapat mengevaluasi dan melakukan perbaikan pada potensi yang dimiliki perusahaan.

Penelitian oleh Shaw *et al* (1998) menjelaskan bahwa fenomena pada perusahaan dengan tingkat *turnover* yang tinggi, cenderung membuat karyawan lama juga memiliki niat meninggalkan perusahaan. Ditambah situasi karyawan yang meninggalkan perusahaan mendapatkan kesuksesan ditempat kerja yang baru, tentu akan mempengaruhi karyawan lama. Oleh karena itu perusahaan harus dapat mencegah adanya *turnover intention* Apostel *et al.*, (2018). Dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al* (2020), *turnover intention* justru sering terjadi pada

perusahaan dan organisasi besar dibandingkan perusahaan kecil bahkan usaha mikro.

Pada penelitian ini akan berfokus pada permasalahan pengelolaan SDM khususnya Gen Z. Menurut Stillman & Stillman (2018) jumlah populasi Gen Z saat ini mendekati angka 72,8 Juta dalam dunia kerja, perusahaan atau organisasi tidak dapat mengabaikan kehadirannya, oleh karena nya penting bagi sebuah perusahaan untuk dapat mengenal Gen Z, untuk dapat mencegah resiko nya. Menurut Gentina & Parry (2020) bahwa Gen Z di Indonesia siap menjadi bagian dari transformasi digital, hal ini akan menjadi tantangan bagi perusahaan, karena mereka harus menciptakan strategi yang tepat untuk menarik minat calon karyawan Gen Z. Dimana Gen Z akan menjadi angkatan tenaga kerja baru dan perusahaan akan dipenuhi oleh karyawan dengan lintas Generasi.

Menurut Stillman & Stillman (2018) Gen Z merupakan Generasi kelahiran rentang tahun 1997 hingga 2012. Pada dasarnya Gen Z merupakan Generasi yang sedang memulai tahap memulai karir, sehingga perasaan kaget, bosan, dan bingung muncul dalam tahap awal memulai karir. Terdapat dua Gen sebelum Gen Z yang mendahului dominasi dunia kerja yaitu Gen X dan Gen Y.

Menurut DePew & Gonzales (2019) sebelum adanya Gen Z terdapat Gen X yang lahir dengan antara tahun 1965 sampai 1980. Walaupun bukan lahir dalam Generasi digital, namun Gen X memiliki minat tinggi dalam mempelajari penggunaan teknologi terlebih dalam penggunaan media sosial serta *smartphone* (Mahmoud *et al.*, 2020). Gen X, atau lebih dikenal dengan Gen *Boomer* (SHRM,

2021), tumbuh dengan nilai-nilai hemat, loyalitas, dan penekanan pada pendidikan tinggi. Gen ini dikenal karena kemandirian dan keinginan akan fleksibilitas dan lingkungan kerja yang santai (Miles, 2022).

Menurut DePew & Gonzales (2019) setelah Gen X, munculah Gen Y atau lebih dikenal dengan Gen *Millennials* yang lahir antara tahun 1981 sampai dengan 1996. Sebuah studi yang dilakukan oleh Na Pathalung (2018) tentang karyawan Gen Y pada perusahaan jasa di Thailand mengungkapkan bahwa budaya kerja Gen Y mementingkan budaya kerja *work life balance* yaitu adanya keseimbangan antara kehidupan ditempat kerja dan kehidupan pribadi. Temuan ini berguna bagi perusahaan untuk dapat merumuskan strategi agar Gen Y tetap bekerja dalam melaksanakan budaya kerjanya dan tetap bekerja dalam perusahaan tersebut.

Sebuah studi yang dilakukan oleh Deloitte *Consulting* pada tahun 2022, menyebutkan yang menarik bagi Gen Y tentang harapan mereka dengan hubungan tempat kerja mereka. Studi ini mengungkapkan bahwa Gen milenial, memiliki karakteristik sebagai berikut;

1. Bekerja dengan baik bersama teman dan dalam tim
2. Kolaboratif, banyak ide, pemikir yang inovatif
3. Menyukai tantangan
4. Berusaha untuk membuat perbedaan
5. Keinginan menghasilkan sesuatu yang berharga
6. Keinginan untuk menjadi pahlawan
7. Tidak sabar

8. Nyaman dengan kecepatan dan perubahan
9. Mampu berkembang dengan fleksibilitas dan ruang untuk bereksplorasi
10. Bermitra dengan baik dengan mentor dan juga senior
11. Menghargai bimbingan dan mengharapkan rasa hormat

Demikian Gen Z, menurut Gentina & Parry (2020) menyebutkan bahwa Gen Z di Indonesia dan di negara lain, terbukti unik dan memiliki karakteristik yang berbeda dari Gen X dan Gen Y. Bahwa Gen Z disebutkan sebagai *digital natives* yaitu mereka dilahirkan ketika era digital sudah mapan.

Menurut Badan Pusat Statistik pada tahun 2022 Indonesia adalah negara keempat terpadat di dunia dengan jumlah lebih dari 275 juta jiwa dan Berdasarkan data sensus penduduk tahun 2022. 52% penduduk Indonesia berada pada usia produktif (15-64 tahun). Menurut (Gentina & Parry, 2020) bonus demografi ini dapat menjadi kesempatan, jika pemerintah Indonesia dapat memberikan pendidikan, fasilitas, dan yang baik bagi Gen ini. Selanjutnya Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Ida Fauziah (2022), bahwa pola bekerja Gen Z yang berbeda dengan Gen sebelumnya, dimana mereka tidak memiliki komitmen bekerja jangka panjang dan hanya menyukai pekerjaan yang membuat mereka senang. Selanjutnya pentingnya penerapan manajemen SDM dalam melakukan inovasi yang akan mendorong hubungan kerja perusahaan dengan Gen Z semakin dinamis dan menguntungkan bagi kedua belah pihak (Pratiwi, 2022).

Penelitian oleh Josephson (2022) dilakukan di perusahaan teknologi asal Amerika Serikat bernama Adobe, memperlihatkan Informasi bahwa gen Z

sebanyak 59% tidak puas dengan pekerjaan mereka, tidak puas terhadap *work life balance* dalam bekerja sebanyak 56%, selanjutnya dua pertiga dari 62% mengatakan bahwa tidak berkenan berlebihan di jam kantor.

Dalam penelitian Dolot (2018) menjelaskan mengenai karakteristik Gen Z dalam bekerja, beberapa diantaranya; bahwa Gen Z mengharapkan adanya *feedback* dari seseorang yang mendelegasikan tugas kepada mereka. Serta Gen Z sangat menyukai penggunaan teknologi dalam tugas keseharian. Selanjutnya Gen Z menyukai pekerjaan yang memiliki mobilitas tinggi, dan menyukai perjalanan dinas ke luar negeri, namun mereka tidak ingin dipindah secara permanen dari domisili asal mereka. Selain itu Gen Z menyukai pekerjaan yang sangat terjadwal dan tidak dapat terpisahkan oleh kalender, hal ini untuk dapat fokus pada satu aktivitas dan dapat menyelesaikannya.

Menurut (Book et al., 2019) Manajemen SDM memiliki strategi cara untuk mempertahankan karyawan, strategi ini disebut retensi karyawan. Strategi retensi karyawan adalah praktik yang digunakan oleh perusahaan khususnya departemen SDM dalam mencegah karyawan meninggalkan perusahaan. Strategi retensi karyawan bertujuan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan serta kinerja baik untuk bertahan dalam jangka panjang untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif di dalam sebuah perusahaan.

Dari pemaparan latar belakang diatas, penelitian ini akan dilakukan untuk menganalisa *turnover intention* karyawan Gen Z pada PT. ABC sehingga dapat

menciptakan langkah preventif menciptakan strategi retensi karyawan khususnya karyawan Gen Z.

PT. ABC merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri teknologi finansial atau tekfin, di sektor *peer to peer lending* yang berdiri sejak tahun 2019. Pada tahun 2023 PT. ABC memiliki karyawan sebanyak 129 karyawan. Dan terbagi dalam 2 departemen secara keseluruhan. Departemen Non Operasional terdiri dari divisi *HR, Legal, Finance, Marketing, Information & Technology* dan juga *Internal Audit*. Selanjutnya pada departemen Operasional terdiri dari divisi *Operation, Telemarketing, Collection, Customer Relationship Management*. Dalam tabel dibawah ini terdapat jumlah pegawai PT. ABC berdasarkan usia & Gen pada tahun 2023.

**Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia & Gen**

Usia (Tahun)	Gen	Departemen Non Operasional	Departemen Operasional	Sub Total Pegawai	Presentase
43-58	X	3	1	4	3%
29-42	Y	17	38	55	43%
29<	Z	10	60	70	54%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>99</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Internal PT. ABC Tahun 2023

PT. ABC merupakan perusahaan berbasis teknologi yang masih dalam tahap proses berkembang atau akrab dikenal *start up*. Dalam segi tata kelola manajemen SDM memang belum banyak menerapkan strategi. Namun setidaknya PT. ABC menerapkan beberapa strategi yang memberikan kenyamanan bagi Gen Z yang

bekerja di dalamnya. Selain dari pada lingkungan kerja yang cukup ramah bagi setiap kalangan, tata kelola SDM PT. ABC kerap memberikan program yang disebut “*employee welfare*” yang dilakukan satu kali dalam sebulan. *Employee welfare* atau dalam Bahasa Indonesia disebut program kesejahteraan karyawan, program ini diberikan bagi setiap individu di dalam divisi dan dapat digunakan untuk fasilitas keolahragaan, fasilitas *outing*, hingga fasilitas *dinner* bersama.

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada tabel 1.1 mengenai jumlah pegawai berdasarkan usia. Terdapat 8% Gen Z dari total 30 karyawan PT. ABC pada divisi non operasional. Dan pada divisi operasional setidaknya terdapat 54% karyawan dengan Gen Z dari total 99 karyawan. jika ditotal secara keseluruhan Gen Z sebetulnya telah mendominasi angkatan kerja di dalam PT. ABC.

Bedasarkan informasi yang dilakukan pada proses pra wawancara setidaknya terdapat 6 karyawan divisi non operasional dan operasional. PT. ABC dalam bulan januari 2024 yang menyatakan ingin keluar dari perusahaan. Hasil dari wawancara menyebutkan beragam alasan sejumlah karyawan menyatakan ingin keluar. Sebanyak 2 dari 6 karyawan menyatakan tidak tercapai nya harapan gaji yang diterima. Selanjutnya 1 diantara 6 karyawan menyatakan ingin mencari tempat yang memiliki jenjang karir yang lebih baik. Sebanyak 2 diantaranya menyatakan ingin keluar dikarenakan budaya organisasi yang sudah tidak sejalan. Selanjutnya sebanyak 1 karyawan menyatakan ingin keluar karena mendapatkan penawaran dari perusahaan lain.

**Tabel 1.2 Presentase Pengunduran Diri Dari total Karyawan**

<b>Gen</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Jumlah Karyawan Mengundurkan Diri</b>	<b>Presentase Pengunduran Diri</b>
X	4	1	0.77%
Y	55	4	3.10%
Z	70	10	7.70%
<b>Total</b>	129	16	11.62%

Sumber: Data Internal PT. ABC Tahun 2023

Pada data *turnover* PT. ABC pada desember 2023 terdapat total sebanyak 16 karyawan yang melakukan *resign*, atau 11.62% dari seluruh karyawan. Dengan dominasi Gen Z sebanyak 10 Karyawan atau 7.7%. Dengan melihat pemaparan fenomena tersebut maka peneliti tertarik meneliti dengan judul “**Analisis Turnover Intentions Karyawan Gen Z pada PT. ABC**”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Di PT ABC terdapat 70 karyawan Gen Z, didominasi 54% dari total 129 karyawan. Maka permasalahan yang timbul adalah manajemen SDM yang harus menyelesaikan *turnover rate* yang tinggi pada Gen Z.

Bedasarkan informasi yang dilakukan pada proses pra wawancara setidaknya terdapat 6 karyawan divisi non operasional dan operasional. PT. ABC dalam bulan januari 2024 yang menyatakan ingin keluar dari perusahaan. Hasil dari wawancara menyebutkan beragam alasan sejumlah karyawan menyatakan ingin keluar. Sebanyak 2 dari 6 karyawan menyatakan tidak tercapai nya harapan gaji yang

diterima. Selanjutnya 1 diantara 6 karyawan menyatakan ingin mencari tempat yang memiliki jenjang karir yang lebih baik. Sebanyak 2 diantaranya menyatakan ingin keluar dikarenakan budaya organisasi yang sudah tidak sejalan. Selanjutnya sebanyak 1 karyawan menyatakan ingin keluar karena mendapatkan penawaran dari perusahaan lain.

Oleh karena itu pada penelitian ini akan dilakukan metode wawancara dengan karyawan yang termasuk dalam Gen Z di PT ABC. Serta fokus penelitian ini adalah untuk dapat menganalisis bagaimana faktor-faktor *turnover intention* pada karyawan Gen Z pada PT ABC. Selanjutnya hasil dari pada penelitian ini dapat berguna bagi perusahaan untuk menciptakan strategi retensi bagi karyawan Gen Z.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berikut adalah rumusan permasalahan dari penelitian ini;

1. Bagaimana faktor-faktor yang menyebabkan *turnover intention* karyawan pada Gen Z terjadi.
2. Bagaimana persepsi karyawan Gen Z mengenai kebijakan SDM di PT. ABC dan pengaruhnya terhadap keputusan mereka untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan.
3. Bagaimana pola sistem kerja yang diharapkan oleh Gen Z pada saat bekerja di sebuah Perusahaan.

## **1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap disiplin ilmu dalam manajemen sumber daya manusia. Khususnya mengenai faktor- faktor *turnover intention* karyawan Gen Z.
2. Diharapkan juga dapat memberikan wawasan dan gagasan baru untuk penelitian selanjutnya.

### **1.4.2 Manfaat Praktisi**

Penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan tingkan *turnover intention* karyawan Gen Z. sehingga dapat menciptakan strategi retensi karyawan untuk dapat menekan tingkat *turnover* pada Gen Z

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Pada penulisan penelitian ini terbagi kedalam lima bab, dengan penjelasan setiap bab sebagai berikut;

### **BAB I - PENDAHULUAN**

Pada bab I akan dijelaskan mengenai latar belakang terkait topik penelitian, tujuan penelitian, ruang lingkup, penelitian dan juga sistematika penulisan. Pada bab ini tertuliskan dekrisptif dari fenomena permasalahan yang terjadi, bagaimana fenomena *turnover* pada Gen Z yang kian menjadi permasalahan. Pada bab ini diakhiri oleh penyajian sistematika penulisan.

### **BAB II – KAJIAN PUSTAKA**

Pada bab ini dijelaskan *grand theory* yang digunakan, yaitu *human capital management*. Selain itu teori-teori yang digunakan, diantaranya; *turnover intention*, Gen Z, retensi karyawan, *job satisfacation*, *compensation*, *organizational culture*.

### **BAB III – METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan dijelaskan bagaimana penelitian ini akan dilaksanakan. Diantaranya mengenai desain penelitian, metode dan model penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini.

### **BAB IV – HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dijelaskan, hasil yang telah diperoleh dan analisis penelitian yang telah dilaksanakan untuk menjawab rumusan masalah penelitian ini.

### **BAB V – KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini akan menyampaikan bagaimana hasil penelitian ini berdasarkan penelitian yang dilaksanakan. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam bidang akademis serta bagi industri tata kelola sumber daya manusia disebuah perusahaan.