

BAB I

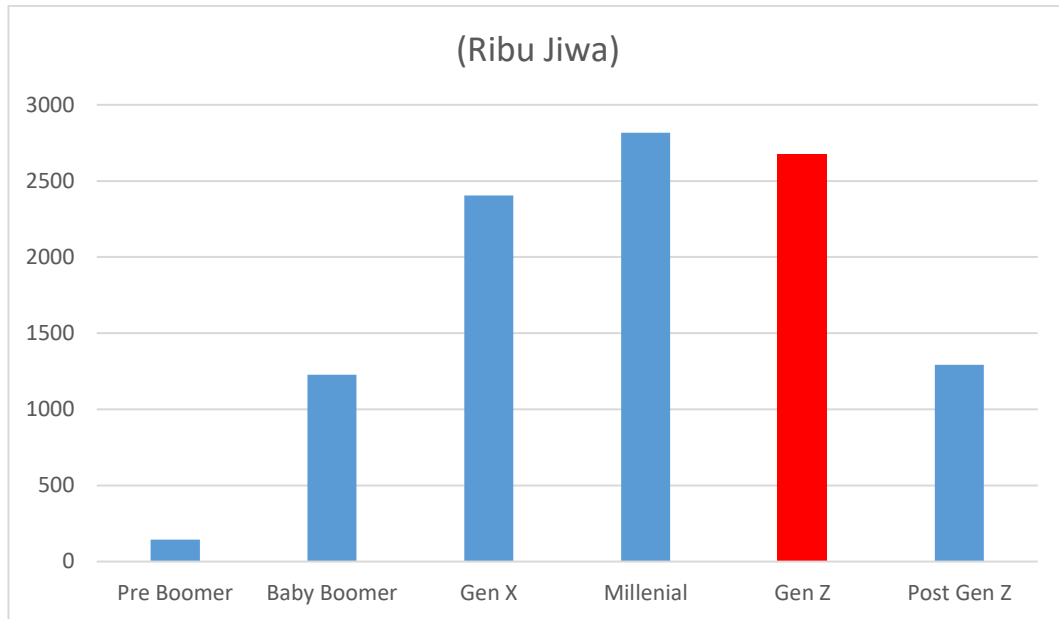
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dalam bisnis karena peran sumber daya manusia sebagai aset yang berharga adalah merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan berbagai kegiatan operasional perusahaan. Sebuah perusahaan tidak dapat berkembang secara pesat hanya atas dasar bisnis dan modal yang kuat, tetapi juga dengan kontribusi dari sumber daya manusia. Jika perusahaan sudah merekrut karyawan, mengembangkan kemampuannya, memberikan kompensasi yang adil dan menginterpretasikan keinginan perorangan maupun organisasi serta memiliki karyawan yang kompeten, mampu dan mau bekerja sama, maka sudah seharusnya perusahaan mempertahankan karyawan tersebut.

Sumber daya manusia merupakan potensi yang dimanfaatkan oleh organisasi untuk mengembangkan organisasi melalui kinerja tenaga kerja tersebut, sumber daya manusia yang dikelola dengan baik akan menghasilkan nilai yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Hartini, 2023). Sumber daya manusia atau tenaga kerja kian berubah dan berkembang seiring dengan berjalannya waktu menyesuaikan dengan perkembangan ideologi dan teknologi, salah satu perubahan tersebut adalah tingginya niat atau keinginan para karyawan pada masa sekarang untuk pindah dari satu organisasi ke organisasi lainnya atau biasa disebut *turnover intention*.

Dalam dunia kerja pasti akan ada generasi baru yang terjun masuk ke dalam dunia tersebut, pada saat ini generasi tersebut adalah Generasi Z. Menurut sensus penduduk Badan Pusat Statistik (BPS) Jakarta pada tahun 2020 yang diproyeksikan pada Gambar 1.1, penduduk Jakarta saat ini didominasi oleh Generasi Millennial dan Generasi Z. Dalam data tersebut dapat diketahui Gen Z di Jakarta berjumlah 2,68 Juta atau sebesar 25,36% dari total keseluruhan jumlah penduduk dan menempatkan Gen Z pada urutan kedua sebagai generasi yang mendominasi.



Gambar 1. 1 Grafik Jumlah Penduduk Jakarta

Sumber : Badan Pusat Statistik Indonesia (2020)

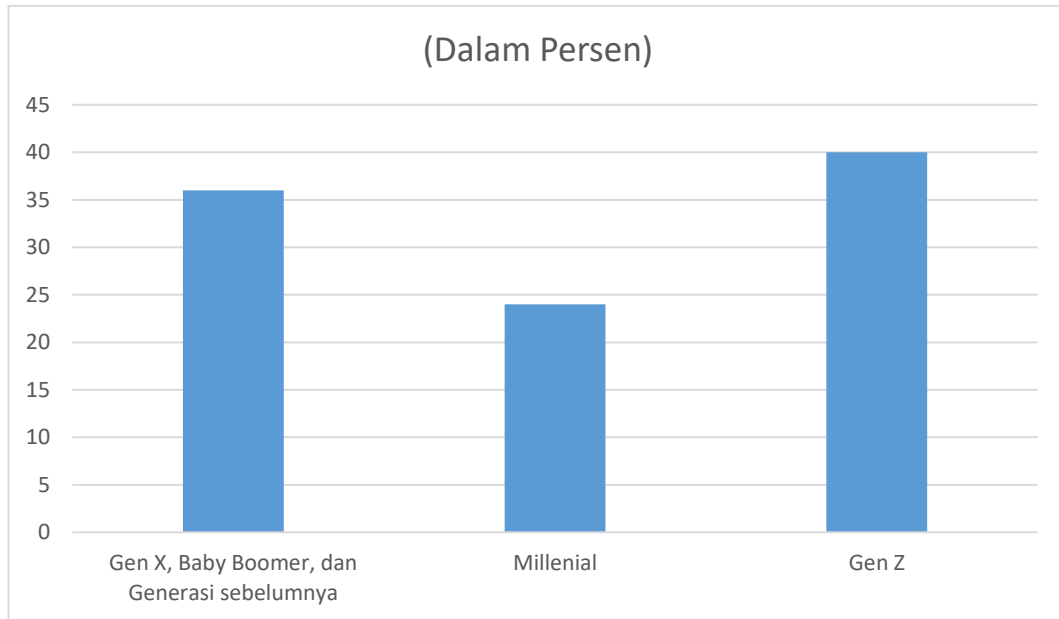
Generasi Z atau Gen Z merupakan generasi yang lahir pada tahun 1997-2012, tepatnya setelah generasi *millennium* atau generasi Y (Arum dkk., 2023). Kisaran usia Gen Z pada saat penelitian ini dilaksanakan adalah 12-27 tahun. Menurut Kyrousi dkk. (2022) Gen Z memiliki karakteristik sebagai berikut : (1) Sangat paham teknologi dan memiliki tujuan yang besar, (2) Sebagian masih menjalani jenjang perguruan tinggi dan sebagian sudah masuk dunia kerja, (3) Lebih berani mengambil resiko dibandingkan generasi sebelumnya, (4) Lebih membutuhkan dukungan, (5) Berkeinginan terkoneksi secara sosial dengan berkomunikasi secara digital, (6) Minim dalam keterampilan sosial seperti berpartisipasi dalam percakapan, menangani konflik dan memecahkan masalah, (7) Lebih memilih bekerja sendiri.

Sedangkan sebuah *website* manajemen karyawan, Kantor Kita (2022), memaparkan bahwa karakter Gen Z dalam dunia kerja adalah sebagai berikut : individualis, bekerja dengan teknologi, memiliki ideologi yang praktis (pragmatis) terhadap karir, lebih memiliki pekerjaan yang dapat mengembangkan dirinya, kompensasi menjadi motivasi Gen Z dalam bekerja, memiliki kesetiaan kerja yang rendah, memiliki jiwa pebisnis yang tinggi.

Berdasarkan pemaparan-pemaparan terkait karakteristik Gen Z tersebut dapat disimpulkan bahwa Gen Z dalam dunia kerja cenderung individualis, paham dan mengutamakan teknologi, loyalitas rendah yang berarti keinginan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*) tinggi, membutuhkan dukungan (*support*) organisasi, serta sangat mempertimbangkan kompensasi yang diberikan oleh organisasi.

Penelitian ini menjadikan Gen Z subjek penelitian karena Studi yang dilakukan Forrester pada tahun 2023 menyatakan bahwa Gen Z akan mendominasi angkatan kerja pada tahun 2025 dengan persentase 27% dari total angkatan kerja yang ada. Dikarenakan karakteristik Gen Z yang kurang setia dan suka pindah pekerjaan terutama pada pekerjaan yang memiliki jenjang karir yang lebih baik, maka penelitian ini menjadikan Gen Z subjeknya secara umum dari berbagai jenjang pendidikan terakhir, jenjang usia (yang sudah bekerja), berbagai industri dan bidang pekerjaan karena Gen Z pada tiap industri dapat menghasilkan pendapat yang berbeda.

Salah satu contohnya, menurut studi yang dilakukan oleh (Seyfi dkk., 2024) Gen Z yang bekerja di industri jasa lebih memprioritaskan pekerjaan yang memiliki rancangan tugas yang fleksibel, pengembangan karir yang baik, dan memiliki tanggung jawab sosial. Selain itu, karena ketidakpastian ekonomi Gen Z cenderung menghindari risiko dalam bekerja dan lebih memilih pekerjaan dengan keamanan kerja yang baik (Goh & Baum, 2021). Pada industry energi, Gen Z cenderung fokus pada kompensasi yang adil, work-life balance, dan mendukung keberagaman serta kesetaraan sosial di tempat kerjanya (Asril & Perdhana, 2024).



Gambar 1. 2 Grafik Tingkat *Turnover Intention* Tahun 2022

Sumber : Deloitte 2022

Fenomena tingginya tingkat *turnover intention* cenderung terjadi pada Gen Z. Sesuai pada hasil survey yang dilakukan oleh (Deloitte, 2022) pada Gambar 1.2 terhadap 43 negara termasuk Indonesia yang mengungkapkan bahwa 40% Gen Z berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaannya dalam kurun waktu dua tahun, sementara persentase untuk generasi millennial sebesar 24% dan gabungan generasi lainnya sebesar 36%. Survey yang dilaksanakan oleh (PricewaterhouseCoopers, 2023) di Asia Pasifik yang mengikutsertakan Indonesia, juga menyebutkan bahwa *turnover intention* pada tahun 2023 meningkat sebesar 10% menjadi 30% dari tahun sebelumnya (2022) dan sekitar 35% dari angka *turnover intention* tersebut berasal dari Gen Z. Survey yang dilaksanakan oleh dua organisasi tersebut menunjukkan bahwa *turnover intention* Gen Z cukup tinggi dibandingkan *turnover intention* generasi lainnya.

Selain fenomena *turnover intention* yang tinggi pada Gen Z, organisasi juga perlu memperhatikan kinerja karyawan pada Gen Z. Berdasarkan karakteristik Gen Z yang disebutkan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa Gen Z memiliki kinerja yang kurang baik terutama terkait bekerja dalam tim dan memecahkan masalah, tetapi Gen Z dapat menggunakan teknologi dengan baik dan lebih berani mengambil risiko. Maka penelitian ini akan meneliti kinerja Gen Z sebagai

karyawan. Agar organisasi dapat mencapai tujuannya maka diperlukan kinerja karyawan yang baik, dengan kinerja yang baik maka tujuan yang ditargetkan organisasi dapat tercapai. Kinerja yang baik dapat berupa pencapaian target yang telah ditetapkan, memberikan layanan yang berkualitas, ketepatan waktu, efektifitas dalam bekerja dan sebagainya (Saleem dkk., 2022).

Turnover yang tinggi dapat mempengaruhi penurunan kinerja karyawan, tingkat produktivitas, serta kualitas dan keterampilan karyawan (Widyawati dkk., 2022). Hal tersebut dapat terjadi karena dengan adanya *turnover* maka perusahaan perlu merekrut karyawan baru yang perlu beradaptasi dan belajar sistem kerja perusahaan tersebut. Maka dari itu, menurunkan tingkat *turnover intention* sehingga tingkat *turnover* ikut menurun sangat diperlukan agar perusahaan dapat memiliki karyawan dengan kinerja yang baik dan tidak perlu menambah biaya karena adanya perekrutan kembali untuk menggantikan karyawan yang *resign*. Maka dari itu diperlukan penelitian yang membahas apa yang mempengaruhi *turnover intention* dan kinerja karyawan pada Gen Z.

Terdapat beberapa aspek yang mempengaruhi baik *turnover intention* maupun kinerja karyawan. Aspek-aspek yang mempengaruhi *turnover intention* ialah usia, kepuasan kerja, iklim kerja, komitmen terhadap organisasi, dan gaya kepemimpinan (Robbins & Judge, 2017). Sedangkan aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin (Susanto, 2019). Baik *turnover intention* dan kinerja karyawan memiliki kepuasan kerja sebagai aspek yang mempengaruhi. Kepuasan kerja merupakan salah satu dari upaya yang perusahaan lakukan untuk mempertahankan karyawannya atau biasa disebut *employee retention* (retensi karyawan). Salah satu bentuk kepuasan kerja dan *employee retention* adalah *Perceived Organizational Support* atau dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.

Dikarenakan tingginya angka *turnover intention* pada Gen Z dan pentingnya kinerja karyawan Gen Z bagi perusahaan, maka perlu adanya retensi karyawan sebagai bentuk upaya perusahaan agar dapat mempertahankan karyawan yang kompeten (memiliki kinerja yang baik). *Employee retention* atau retensi karyawan merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk mempertahankan karyawannya yang berkompeten (Aditeresna & Mujiati, 2018).

Employee retention memiliki dampak pada kesetiaan karyawan (menurunkan tingkat *turnover intention*), menghindari *turnover* yang tinggi, meningkatkan kinerja karyawan, serta meneruskan budaya organisasi (Hakim dkk., 2023). Salah satu dari upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya adalah dengan memberikan dukungan organisasi kepada karyawannya atau biasa disebut *Perceived Organizational Support* (POS), yang dapat berupa penghargaan, kesempatan pengembangan karir, pelatihan, dan dukungan atasan.

Putri & Anggraini (2020) menjelaskan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, selain itu POS memberi gambaran terkait kepastian mengenai adanya bantuan yang akan diberikan oleh organisasi ketika dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang dimiliki karyawan secara efektif dan bagaimana cara berhadapan dengan situasi yang penuh tekanan. Aspek-aspek dari POS pada karyawan antara lain adalah adanya rasa keadilan yang dimiliki oleh karyawan, adanya dukungan yang diberikan oleh atasan (*supervisor support*) dan perasaan mendapatkan dukungan dari organisasi ketika menghadapi suatu kesulitan, serta tersedianya berbagai penghargaan sebagai bentuk respon kesejahteraan karyawan. Penelitian Raja & Chinnadurai (2023) mengungkapkan bahwa POS berpengaruh positif terhadap *employee retention* dan adanya pengaruh tidak langsung dari POS terhadap kinerja karyawan, penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa *employee retention* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat disimpulkan adanya kemungkinan POS berpengaruh terhadap *employee retention* dan adanya pengaruh POS terhadap kinerja karyawan dan *turnover intention* dengan mediasi *employee retention*.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Fitria & Linda (2019) menyatakan bahwa POS mempengaruhi *turnover intention* karyawan secara negatif, jika POS tinggi maka *turnover intention* rendah. Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan jika dukungan organisasi yang didapatkan dan dirasakan oleh karyawan sesuai dan baik maka dapat menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Dukungan yang perusahaan berikan kepada karyawan dapat mewujudkan kinerja karyawan yang baik, POS mampu mempengaruhi persepsi setiap karyawan

terkait bagaimana perusahaan dapat menghargai mereka (Alfiana, 2020). Berdasarkan pemaparan tersebut dapat disimpulkan jika karyawan tidak merasakan dukungan yang semestinya dari perusahaan seperti penghargaan atas kontribusi karyawan dan keadilan bagi karyawan dalam pekerjaan, maka hal tersebut dapat menurunkan kinerja karyawan perusahaan.

Turnover intention dan kinerja karyawan merupakan variabel terikat (dependen) yang akan diteliti pada penelitian ini dengan mediasi dari *employee retention*. Penelitian-penelitian sebelumnya cenderung menggunakan satu variabel terikat yaitu variabel *turnover intention* atau variabel kinerja karyawan saja, seperti penelitian Syahronica dkk. (2015), Nurlasera dkk. (2023), dan Fitria & Linda (2019) yang menjadikan *turnover intention* sebagai variabel terikat tunggal. Penelitian dari Dewi dkk. (2020), Sulistyan dkk. (2021), dan Wikantono & Setyadi (2021) juga menggunakan variabel terikat tunggal yaitu kinerja karyawan sebagai variabel terikat tunggal. Penelitian dengan dua variabel terikat dapat menjawab pertanyaan dari suatu penelitian dengan usaha minimal (Price dkk., 2015). Dibandingkan dengan penelitian menggunakan lebih dari satu variabel bebas (independen), penelitian dengan lebih dari satu variabel terikat dapat fokus pada hal yang mempengaruhi masalah yang sedang diteliti. Contohnya, dengan penelitian ini maka jawaban atas permasalahan *turnover intention* dan kinerja karyawan Gen Z dapat diraih dalam satu penelitian.

Dalam bekerja, tingkatan pencapaian seseorang dalam melakukan pekerjaan dapat disebut sebagai kinerja. Kesungguhan seseorang dalam bekerja dapat mencerminkan kinerjanya dalam tempat mereka bekerja. Dalam islam bekerja termasuk ke dalam ibadah karena dengan bekerja seseorang dapat menghasilkan pendapatan dan nafkah untuk mereka dan keluarganya, serta dapat mengembangkan dirinya. Maka dari itu, orang yang bekerja termasuk orang yang ingin mendapatkan ridho Allah SWT. Seperti yang Allah SWT firmankan dalam QS. At – Taubah/9:105 :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Katakanlah (Nabi Muhammad), “*Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.*” (QS. At – Taubah/9:105)

Memberikan dukungan organisasi kepada karyawan merupakan salah satu bentuk upaya organisasi untuk mempertahankan karyawannya dan meningkatkan kinerja karyawan organisasi. Islam menekankan dalam menjalankan kehidupan, apa yang seseorang lakukan akan berbalik kembali kepada orang tersebut. Dalam bekerja atau pekerjaan hal tersebut juga berlaku, apa yang seseorang kerjakan akan membuahkan hasil untuk orang tersebut baik sebagai pemilik usaha, *supervisor*, maupun karyawan. Allah SWT berfirman dalam QS. Al – Zalzalah/99:7 – 8:

يَرَهُ شَرًّا ذَّرَّةً مُثْقَالٍ يَعْمَلُ وَمَنْ ۚ يَرَهُ خَيْرًا ذَّرَّةً مُثْقَالٍ يَعْمَلُ فَمَنْ ۚ ۸

Artinya: “*Siapa yang mengerjakan kebaikan seberat zarah, dia akan melihat (balasan)-nya. Dan siapa yang mengerjakan kejahatan seberat zarah, dia akan melihat (balasan)-nya.*” (QS. Al – Zalzalah/99:7 – 8)

Ayat ini menerangkan apabila kita melakukan hal-hal baik kita maka kita akan memperoleh balasannya dalam bentuk hal baik pula dan apabila kita melakukan hal buruk maka kita akan memperoleh balasannya dalam bentuk hal yang buruk. Pernyataan tersebut dapat diimplementasikan pada kehidupan bekerja, jika organisasi memberikan dukungan kepada karyawannya sebagai upaya organisasi untuk mempertahankan karyawannya maka karyawan akan bertahan untuk tetap bekerja pada organisasi tersebut dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan fenomena karakteristik Gen Z dan *turnover intention* yang telah disebutkan sebelumnya dan pentingnya memperhatikan serta meningkatkan kinerja karyawan pada Gen Z dengan pengaruh dari POS terhadap kedua variabel tersebut melalui mediasi dari *employee retention* maka penulis melakukan penelitian “**Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention* dan Kinerja Karyawan dengan *Employee Retention* sebagai Variabel Intervening serta Tinjauannya dari Sudut Pandang Islam (Studi Kasus pada**

Gen Z di Jakarta)” agar dapat membuka peluang untuk perusahaan mempertahankan karyawan serta memiliki karyawan dengan kinerja yang baik.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dilakukan untuk menguji adakah pengaruh POS terhadap *turnover intention* dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee retention*.

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran POS, *turnover intention*, *employee retention* dan kinerja karyawan pada Generasi Z di Jakarta?
2. Apakah POS dapat dijadikan model yang berpengaruh terhadap *turnover intention* dan kinerja karyawan dengan *employee retention* sebagai variabel mediasi pada Generasi Z di Jakarta?
3. Apakah POS berpengaruh terhadap *turnover intention* pada Generasi Z di Jakarta?
4. Apakah POS berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Generasi Z di Jakarta?
5. Apakah POS berpengaruh terhadap *employee retention* pada Generasi Z di Jakarta?
6. Apakah *employee retention* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada Generasi Z di Jakarta?
7. Apakah *employee retention* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada Generasi Z di Jakarta?
8. Apakah POS berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan *employee retention* sebagai variabel mediasi pada Generasi Z di Jakarta?
9. Apakah POS berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *employee retention* sebagai variabel mediasi pada Generasi Z di Jakarta?
10. Bagaimana pandangan Islam terkait POS, *turnover intention*, *employee retention* dan kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran POS, *turnover intention*, *employee retention* dan kinerja karyawan pada Generasi Z di Jakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh POS terhadap *turnover intention* dan kinerja karyawan dengan *employee retention* sebagai variabel mediasi pada Generasi Z di Jakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh POS terhadap *turnover intention* pada Generasi Z di Jakarta.
4. Untuk mengetahui pengaruh POS terhadap kinerja karyawan pada Generasi Z di Jakarta.
5. Untuk mengetahui pengaruh POS terhadap *employee retention* pada Generasi Z di Jakarta.
6. Untuk mengetahui pengaruh *employee retention* terhadap *turnover intention* pada Generasi Z di Jakarta.
7. Untuk mengetahui pengaruh *employee retention* terhadap kinerja perusahaan pada Generasi Z di Jakarta.
8. Untuk mengetahui pengaruh POS terhadap *turnover intention* dengan *employee retention* sebagai variabel mediasi pada Generasi Z di Jakarta.
9. Untuk mengetahui pengaruh POS terhadap kinerja karyawan dengan *employee retention* sebagai variabel mediasi pada Generasi Z di Jakarta.
10. Untuk mengetahui POS, *turnover intention*, *employee retention* dan kinerja karyawan dari sudut pandang islam.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah disebutkan, maka diharapkan hasil penelitian dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Akademik

1. Untuk meningkatkan dan menambah wawasan ilmu tentang sumber daya manusia khususnya yang terkait hubungan POS terhadap *turnover*

intention dan kinerja karyawan dengan *employee retention* sebagai variabel *intervening*.

2. Untuk mengukur penerapan teori yang telah diperoleh oleh peneliti selama menjalani perkuliahan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan terkait pengaruh POS terhadap *turnover intention* dan kinerja karyawan dengan *employee retention* sebagai variabel *intervening*.
3. Diharapkan dapat menjadi bahan rujukan penelitian lebih lanjut yang menyangkut sumber daya manusia.
4. Sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada jurusan manajemen Universitas YARSI.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi perusahaan, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat digunakan untuk evaluasi kebijakan-kebijakan organisasi agar dapat mempertahankan serta meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z.
2. Bagi pemerintah, diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu untuk menyelesaikan masalah *turnover* yang tinggi dikalangan Gen Z dan membantu untuk merumuskan kebijakan-kebijakan yang dapat menurunkan tingkat *turnover intention* serta meningkatkan kinerja karyawan Gen Z.