

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor terpenting bagi setiap organisasi atau perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan kemampuan terpadu atau interaksi antara daya pikir yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman dengan daya fisik (kecakapan atau keterampilan) yang dimiliki masing-masing individu (Hasibuan, 2019). Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang berada di dalam perusahaan yang memiliki peran penting pada setiap aktivitas atau proses yang terjadi di organisasi atau perusahaan.

Perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik apabila ingin mencapai tujuan perusahaan. Dalam pencapaian tujuan perusahaan perlu untuk membentuk, mengembangkan kemampuan, memotivasi, serta memelihara sumber dayanya dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses untuk mendapatkan, melatih, menilai dan mengkompensasi karyawan, serta berguna dalam mengelola hubungan pegawai, keselamatan, kesehatan, serta keadilan bagi karyawan.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya yang memiliki keinginan, akal perasaan, pengetahuan, keterampilan, daya,

dorongan, dan karya untuk mencapai tujuan, upaya organisasi dipengaruhi oleh potensi tersebut, yang berkesinambungan dengan kemajuan teknologi, perkembangan ini juga membuat perubahan pada perilaku manusia dari generasi ke generasi serta karakteristik yang mempengaruhi pola pikir. Menurut Septiana (2024), dalam era yang ditandai dengan perubahan konstan, persaingan yang ketat, dan peluang mobilitas karier yang luas, pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk mengundurkan diri sangatlah penting. Pemahaman ini memungkinkan perusahaan atau instansi untuk mengambil langkah-langkah yang lebih proaktif dan berorientasi pada retensi untuk menjaga bakat-bakatnya, mengurangi biaya penggantian personil, serta mempertahankan keunggulan kompetitif.

Perkembangan generasi dari masa ke masa sangat menarik untuk diteliti, terutama untuk saat ini yakni Generasi Z yang mulai memasuki dunia kerja (Hasibuan, 2019). Generasi merupakan sekelompok orang dalam suatu konstruksi sosial yang didalamnya memiliki kesamaan umur dengan penggolongan rentan usia yang terfokus pada tahun kelahiran, kejadian, dan sejarah fenomena. Beberapa penelitian yang sebelumnya sudah pernah dilakukan menemukan terdapat lima faktor pembentuk perilaku kerja, faktor tersebut adalah faktor nilai kerja intrinsik, faktor nilai kerja ekstrinsik, faktor nilai kerja altruistik, faktor nilai kerja terkait status, dan faktor nilai kerja terkait sosial. Berdasarkan hal tersebut, maka perlu dilakukan analisis konfirmatori dari penelitian terdahulu yang akan disesuaikan dengan

generasi Z yang ada di Indonesia.

Karakteristik Generasi Z memiliki kreativitas yang kuat dalam menciptakan dan berbagai konten digital serta mampu mendapatkan informasi apapun melalui dimana mereka ahli dalam mengoperasikan berbagai media teknologi (*digital natives*) dan memiliki karakter unik *multi-tasking* yang membedakan dengan generasi sebelumnya. Generasi Z tumbuh di tengah kemajuan teknologi digital. Sejak mereka lahir, Gen Z secara tidak terhindarkan telah terpapar teknologi. Hal ini secara tidak disadari menjadikan mereka memiliki pemahaman dan keterampilan teknologi yang kuat, namun Gen Z juga memiliki kekurangan yaitu ketergantungan atau kekekatannya yang mendalam terhadap teknologi. Sebagai generasi digital native, sudah tentu hal ini tidak dapat dihindarkan. Keterampilan teknologi yang tinggi seringkali diiringi dengan ketergantungan pada perangkat digital (Ambarwati, 2023). Generasi Z cenderung memiliki keinginan untuk mengembangkan hubungan kerja yang baik sesama rekan kerja nantinya. Generasi Z tidak ingin bekerja secara terpisah, tetapi cenderung lebih suka bekerja dalam kelompok. Secara intrinsik generasi Z termotivasi di tempat kerja yang menyenangkan akan memastikan kesetiaan dan kinerja mereka untuk perusahaan. Nurqamar (2022) mengungkapkan bahwa karakteristik Generasi Z membuat mereka lebih selektif dalam memilih pekerjaan. Berbagai macam faktor menjadi pertimbangan sebelum memutuskan melamar pekerjaan. Hal ini menjadi tantangan baru bagi praktek manajemen sumber daya manusia dalam organisasi, yang merupakan urgensi dari

penelitian ini.

Menurut teori generasi (*Generation Theory*) yang dikemukakan Budidharmanto (2019), generasi Z cenderung memiliki sifat tidak sabar, pemikiran instan, dan kurang ambisi dibanding generasi sebelumnya. Hal ini mengakibatkan banyaknya generasi Z angkatan kerja melakukan pengunduran diri.

Pengunduran diri merupakan keluarnya karyawan dari suatu perusahaan karena keputusan karyawan atau sering di sebut (*turn over intention*). Karyawan yang mengundurkan diri mengakibatkan pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan, dengan demikian berakhirnya hak dan kewajiban dari pihak karyawan maupun perusahaan. Menurut Mathis (2016), karyawan mengundurkan diri dapat disebabkan oleh beberapa alasan yaitu:

1. Komponen organisasional, nilai dan budaya, strategi dan peluang, dikelola dengan baik terorientasi pada hasil, kontinuitas dan keamanan kerja.
2. Peluang karier, kontinuitas pelatihan, pengembangan dan bimbingan perencanaan karier.
3. Hubungan karyawan, perlakuan yang adil atau tidak diskriminatif, dukungan dari *supervisor* atau manajemen, hubungan rekan kerja.
4. Penghargaan, gaji dan tunjangan yang kompetitif, perbedaan penghargaan kinerja, pengakuan, tunjangan dan bonus.

5. Rancangan tugas dan pekerjaan, tanggung jawab dan otonomi kerja, fleksibilitas kerja, kondisi kerja, keseimbangan antara kerja dan kehidupan.

Ketika karyawan mengalami ketidakpuasan maka karyawan akan cenderung mengambil sikap untuk mundur atau berhenti dari perusahaan. Pengunduran diri karyawan mengharuskan perusahaan mencari tenaga kerja baru agar program kerja perusahaan tetap berjalan terus walaupun kontinuitas dan produktivitas kerja karyawan serta perusahaan akan mengalami sedikit gangguan. Karyawan yang keluar masuk perusahaan secara berulang akan merugikan perusahaan karena mengakibatkanturunnya produktivitas, waktu, dan biaya pelatihan.

Pengunduran diri karyawan merupakan salah satu isu yang penting dalam manajemen sumber daya manusia di dunia bisnis saat ini (Mathis, 2019). Setiap organisasi terlepas dari ukuran atau sektor industri untuk menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan berbakat dan berpengalaman. Pengunduran diri tidak hanya berdampak pada keberlanjutan operasional perusahaan, tetapi juga berpotensi mengakibatkan kerugian besar dalam hal pengetahuan, pengalaman, dan budaya organisasi. Terdapat 9 variabel yang mempengaruhi pengunduran diri yang dikelompokkan menjadi beberapa faktor dan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi pengunduran diri, dimana faktor tersebut yang terdiri dari variabel konflik, jamkerja, kompensasi, perbedaan gaji, serta lingkungan kerja.

Faktor penyebab pengunduran diri dibagi menjadi dua yaitu, faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi pengunduran diri adalah komitmen terhadap perusahaan dengan nilai presentase sebesar 57,7% dan hubungan dengan atasan sebesar 22,4%. Sedangkan faktoreksternalnya adalah besaran gaji dengan prosentase sebesar 24,2%, insentif sebesar 24% dan faktor sikap seorang atasan terhadap bawahan dengan nilai prosentase 18,5%. Rentannya karyawan waktu tertentu untuk keluar dari perusahaan menjadi alasan kuat untuk membuat program seperti peningkatan kesejahteraan yang dapat membangkitkan motivasi kerja dan mengurangi jumlah karyawan untuk keluar dari perusahaan (Pangkey, 2018). Dengan demikian, sekalipun status mereka sebagai karyawan waktu tertentu tetapi mereka mau bertahan sekalipun dengan kondisi hubungan ketenagakerjaan yang berbeda sifatnya dengan karyawan waktu tidak tertentu atau pekerja tetap yang lebih kuat statusnya.

Kegiatan bekerja berdasarkan konsep *Labour Force* didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh seseorang dengan maksud memperoleh atau membantu memperoleh pendapatan atau keuntungan. Kegiatan bekerjanya mencakup juga pekerja yang dalam seminggu yang lalu sementara tidak aktifbekerja, misalnya karena sakit, cuti, menunggu panen, tugas belajar, dan sejenisnya. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Madiun Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) Tahun 2023 menunjukkan bahwa jumlah penduduk usia kerja (*working age population*) di Kota Madiun sebanyak 144.820 jiwa. Sedangkan penduduk bekerja

menurut kelompok umur dan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Jumlah Penduduk Bekerja Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin di Kota Madiun Tahun 2023

Kelompok Umur	Jenis Kelamin		
	Laki-Laki	Perempuan	Laki-Laki + Perempuan
15-19	546	597	1.143
20-24	3.354	2.737	6.091
25-29	5.314	4.643	9.957
30-34	5.600	4.680	10.280
35-39	6.102	4.996	11.098
40-44	5.730	4.892	10.622
45-49	6.179	5.184	11.363
50-54	5.790	5.610	11.400
55-59	4.796	4.499	9.295
60+	3.896	5.482	9.378
Kota Madiun	47.307	43.320	90.627

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Madiun tahun 2023

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa Generasi Z yang bekerja di Kota Madiun menunjukkan jumlah yang cukup banyak terutama dalam rentang usia memasuki dunia kerja dengan total 6.091 jiwa. Namun belum diketahui jumlah spesifik Generasi Z yang masuk kriteria dalam penelitian terkait Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Minat Pengunduran Diri Pada Karyawan Generasi Z Di Kota Madiun sehingga perlu adanya penelitian dengan pengolahan data yang akurat untuk memastikan jumlah responden yang akan digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian terdapat beberapa faktor penyebab pengunduran diri salah satunya adalah tunjangan. Tingkat senior seperti manajemen senior perusahaan sering kali memilih untuk menawarkan tunjangan atas kenaikan gaji karena tunjangan ini hanya dikenai pajak ringan atau tidak dikenakan

pajak sama sekali agar dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja perusahaan harus menyediakan sarana dan prasarana sebagai tunjangan kesejahteraan pekerja. Strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan memberikan keuntungan kepada pegawai salah satunya adalah dengan memberikan tunjangan.

Wardani (2009) menyatakan tunjangan adalah kompensasi tambahan yang diberikan atas kebijakan dari perusahaan kepada seluruh karyawan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan tersebut. Selain menerima gaji pokok yang telah ditentukan, setiap karyawan biasanya akan menerima berbagai tunjangan yang dikurangi dengan berbagai kewajiban yang harus dibayarkan kepada perusahaan. Rendahnya kinerja karyawan di sebuah perusahaan dikarenakan gaji, upah dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai dengan kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang baik tentunya menjadi harapan semua perusahaan dan instansi yang mempekerjakan pegawai sebab kinerja pegawai tersebut yang pada akhirnya akan menjadi tolok ukur dari perusahaan dan instansi tersebut.

Lingkungan kerja menurut Thesiasari (2019), adalah faktor-faktor dan kekuatan yang berada didalam maupun diluar organisasi namun mempengaruhi kinerja. Pengertian lain tentang lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan padanya (Mahyani, 2020). Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar tempat pekerjaan atau semua keadaan berbentuk fisik yang

terdapat disekitar tempat kerja, lingkungan kerja sering dijadikan sebagai alasan pengunduran diri karyawan. Selain itu, dengan kondisi fisik karyawan yang agak lemah karena tidak tahan berdiri saat kerja padahal mereka harus menyelesaikan target produksi setiap hari di mana para senior sering memerintah karyawan dengan keras yang sering membuat para junior tidak tahan mentalnya.

Faktor lain pengunduran diri adalah gaji, dimana gaji menjadi alasan terbesar karyawan mengundurkan diri, salah satu alasannya gaji yang diterima sering tidak dapat menutupi biaya hidup dirinya dan keluarga (Khairunnisa, 2016). Gaji merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai atau penerimaan sebagai imbalan kepada penerima pekerjaan atas pekerjaan atau jasa yang dilakukan dan akan dilaksanakan sebagai jaminan kelangsungan hidup manusia yang layak dan peraturan perundang-undangan yang ditentukan dan jumlah yang dibayarkan berdasarkan perjanjian kerja antar pemberi kerja dan pekerja (Sutama, 2018).

Kepuasan kerja erat dengan keputusan karyawan untuk melakukan pengunduran diri, sebab kurangnya minat karyawan dalam bekerja, tidak menguasai pekerjaan dan kurangnya support yang di berikan perusahaan menjadi pemicu karyawan memutuskan untuk keluar (Dua Mea, 2022). Kepuasan kerja bukanlah seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan,

rekan kerja, beban kerja, dan lain-lain.

Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya. Definisi yang telah disebutkan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai. Menurut Hasibuan (2019), mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja.

Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan begitu pula sebaliknya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka dan beberapa indikator dari kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2019), menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian yaitu:

1. menyenangi pekerjaannya yaitu seseorang menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya.
2. mencintai pekerjaannya yaitu ketika seseorang memiliki *passion* dipekerjannya dan melakukan pekerjaannya dengan perasaan

senang.

3. moral kerja yaitu kesepakatan batinlah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentusesuai dengan mutu yang di tetapkan,
4. kedisiplinan yaitu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai- nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban,
5. prestasi kerja yaitu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Stres kerja merupakan faktor dalam terjadinya pengunduran diri jika tidak diatasi dengan baik, stres kerja berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun di luarnya. Stres di tempat kerja menurut Luthans (2018), yang percaya bahwa stres bukan hanya ketegangan saraf, stres dapat memiliki efek positif, stres tidak dapat dihindari dan apabila tidak ada stres sama sekali dapat menyebabkan kematian.

Kerja yang berlebihan, jadwal kerja yang begitu ketat, kualitas pengawasan kerja yang sangat buruk, suasana kerja yang tidak begitu sehat, otoritas profesional yang tidak memadai terkait dengan tanggung jawab, perselisihan perburuhan, dan perbedaan nilai antara karyawan dan manajer menyebabkan frustrasi di tempat kerja karena berbagai alasan (Mangkunegara, 2019).

Pendidikan merupakan salah satu faktor yang menyebabkan karyawan memutuskan untuk melakukan pengunduran diri, hal tersebut bisa dilihat dari lambatnya karyawan dalam memahami *Standard Operating Procedure (SOP)* perusahaan, sering terjadi kesalahan dalam bekerja, dan kurangnya posisi strategis juga menjadi salah satu kemungkinan karyawan memutuskan untuk keluar. Semakin tinggi tingkat pendidikan menunjukkan kualitas angkatan kerja yang tinggi, semakin rendah tingkat pendidikan menunjukkan kualitas angkatan kerja yang rendah (Ivana, 2022). Angkatan kerja di Kota Madiun dibagi menjadi beberapa generasi, salah satu generasi yang *booming* dan akan diteliti yaitu Generasi Z (*zoomer*).

Pendidikan yang ditempuh adalah sejauh mana suatu pendidikan atau pelatihan dapat memberikan manfaat dan relevansi bagi individu dalam mempersiapkan mereka untuk dunia kerja atau kehidupan sehari-hari. Ngadi (2014) mengungkapkan relevansi pendidikan yang ditempuh mengacu pada sejauh mana isi, metode, dan hasil pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan konteks sosial, ekonomi, dan kultural yang ada. Relevansi pendidikan menjadi penting karena pendidikan yang relevan dapat memberikan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dibutuhkan oleh individu untuk sukses di dunia kerja dan memecahkan masalah dalam kehidupan nyata.

Faktor *reward* menjadi salah satu pemicu karyawan dalam melakukan pengunduran diri, karyawan menganggap banyak hak yang belum didapatkan, sehingga karyawan memutuskan untuk mencari pekerjaan

baru. *Reward* dapat digunakan sebagai alat motivasi untuk memotivasi karyawan agar berperan aktif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi (Hapsari, 2020). Pemberian *reward* dapat berupa finansial maupun non finansial, pengembangan karir, atau pengakuan atas kontribusi yang luar biasa.

Namun efektivitas pemberian *reward* masih terdapat kesenjangan dan memerlukan penelitian lebih lanjut, terutama dalam menilai keefektifan pemberian *reward* yang diterapkan untuk menunjang retensi ini. Pemberian *reward* berdasarkan kinerja didasarkan atas teori kesetaraan (*Equity Theory*) dan teori harapan (*Expectancy Theory*). Teori Kesetaraan menyatakan bahwa setiap karyawan harus diperlakukan secara adil dan setara (Ismanto, 2018). Teori harapan menyatakan bahwa seseorang percaya bahwa apabila karyawan mampu mencapai tingkat kinerja tertentu maka karyawan tersebut akan memperoleh imbalan. Secara historis, teori kesetaraan berfokus pada keadilan distributif atau keadilan yang dipahami berdasarkan banyaknya dan alokasi imbalan ke sejumlah individu. Tetapi kesetaraan juga harus mempertimbangkan kesetaraan prosedural, kesetaraan yang dipersepsikan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan.

Personality adalah menyangkut kemampuan dan sifat atau hal-hal pribadi seperti tidak mampu kerja, rasa malas kerja, kecewa atau tidak puas dengan sikap atau tindakan atasan dan teman kerja yang kurang menghargai atau di anggap kasar. Satu hal yang membuat orang ingin dan berminat memulai sebuah bisnis adalah *personality* (kepribadian) adalah pola karakter

yang khas dan agak permanen yang memberikan stabilitas dan orisinalitas perilaku seseorang. Laning (2019) mengatakan bahwa kepribadian seseorang adalah pola bagaimana mereka bertindak dalam situasi sosial. Kepribadian merupakan karakteristik seseorang yang menyebabkan munculnya konsistensi perasaan, pemikiran, dan perilaku. Definisi yang luas ini memungkinkan untuk fokus pada banyak aspek dari seseorang. Pada saat yang sama, definisi tersebut mengisyaratkan bahwa pola konsisten perilaku dan kualitas dalam diri seseorang, yang berbeda dengan misalnya kualitas lingkungan yang mempengaruhi kepribadian seseorang (Pervin, 2020).

Individu dengan ciri-ciri bekerja keras, disiplin tinggi, giat dan bertanggung jawab akan memiliki suatu kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan individu kebalikannya. Individu dengan sifat malas atau tidak disiplin terlihat negatif yang menunjukkan mereka tidak memiliki motivasi dan tanggung jawab dalam bekerja.

Career growth atau pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai dalam merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Nawawi (2018) dalam penjelasannya mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara legal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan serta penambahan kemampuan seseorang pekerja. Dalam pengertian ini dapat diartikan bahwa pengembangan karir merupakan usaha formal guna meningkatkan serta menambah kemampuan, yang diharapkan

berdampak pada peningkatan dan pengembangan wawasan, yang membuka kesempatan untuk menempati posisi atau jabatan yang memuaskan sebagai seorang karyawan dalam kehidupannya sebagai seorang perkerja.

Relationship atau hubungan kerja karyawan adalah sekelompok orang- orang yang sedang bekerja di suatu perusahaan yang jelas baik secara fungsional, organisasi maupun teknis dan jenis pekerjaan (tugas) yang dihadapinya memiliki tujuan sebagai pembinaan hubungan kerja dengan karyawan ini bertujuan untuk memberikan pengabdian dan mengatur kerja sama antar karyawan terutama untuk menciptakan hubungan yang baik yang efektif di dalam perusahaan. Upaya membangun hubungan kerja karyawan yang baik umumnya dilakukan melalui berbagai macam aktivitas seperti rekreasi bersama, rapat, dan pemberian penghargaan, karena karyawan di dalam perusahaan merupakan aset yang sangat penting dalam dunia pekerjaan hubungan kerja karyawan merupakan hubungan kerja sama antara semua pihak yang berada dalam proses operasional di perusahaan (Aprodita, 2023).

Penerapan hubungan kerja karyawan merupakan pengakuan atas hak dan kewajiban karyawan sebagai partner pengusaha yang menjamin kelangsungan dan keberhasilan perusahaan (Aprodita, 2023). Hubungan kerja dalam suatu organisasi memegang peranan penting untuk kemudahan dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan karena dengan komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Hubungan Kerja karyawan atau disebut publik internal atau juga hubungan masyarakat internal adalah sekelompok orang-orang yang sedang bekerja di

suatu perusahaan yang jelas, baik secara fungsional, organisasi, maupun teknis dan jenis pekerjaan (tugas) yang dihadapinya.

Job autonomy atau otonomi kerja adalah tingkat suatu pekerjaan yang memberikan kepada para pegawainya kebebasan dan keleluasaan untuk merencanakan pekerjaannya dan memutuskan serta menetapkan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikannya (Ryan, 2018). Otonomi kerja didefinisikan sebagai mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan substansial, kemandiriandan keleluasaan untuk menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan (Hackman, 2017). Otonomi kerja secara positif berkaitan dengan motivasi karyawan, kepuasan kerja, kualitas dari kehidupan pekerjaan, dan efektifitas kerja (Fisher, 2019). Otonomi pada individu dan kelompok telah digunakan sebagai salah satu dasar untuk meningkatkan partisipasi dan komitmen karyawan yang di terapkan dengan cara *empowerment*, otonomi pada level karyawan dan kelompok kerja, akan memberikan tanggung jawab pada pekerja untuk mencari dan mencapai kemajuan yang berkelanjutan (Friedman, 2019).

Jenjang karir menurut Paputungan (2017), merupakan suatu pola pekerjaan yang membentuk karir seseorang dan individu yang kompeten dalam mengelola karir dan yang memiliki sasaran dan rencana yang baik untuk mencapainya, tampaknya lebih banyak memiliki motivasi untuk berprestasi dan lebih memiliki tujuan dibanding orang lain. Didukung oleh Aspita (2019) bahwa jenjang karir merupakan proses peningkatan

kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan sebagai salah satu hal yang dipertimbangkan Generasi Z dalam memilih pekerjaan. Menurut Wiryawan (2020), jenjang karir merupakan aktivitas dan pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan seperti, tugas dalam posisi jabatan, penafsiran subjektif pada peristiwa-peristiwa yang berhubungan dengan suatu pekerjaan tertentu.

Pribadi (2016) mendefinisikan budaya perusahaan membentuk values, pola pikir dan kebiasaan kolektif sehingga mengarahkan seseorang untuk bekerja sesuai standar perusahaan yang merupakan bentuk dari salah satu sikap dan perilaku disiplin. Pola pikir ini membedakan anggota kelompok masyarakat dari kelompok budaya lain. Pola pikir ini pada dasarnya hanya ada dalam pikiran individu, tetapi pada akhirnya akan berkembang dan menjadi bentuk. Berpikir bersama ini akan meningkatkan sikap mental anggota kelompok. Menurut Brahmawati (2009), budaya perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan dan dominan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan.

Job certainty (kepastian kerja) adalah karyawan merasa aman bekerja di suatu perusahaan bila ia yakin bahwa kemampuannya masih dibutuhkan oleh perusahaan tempatnya bekerja jika semakin banyak karyawan yang memiliki keterampilan serupa, karyawan lebih mudah merasa posisinya rawan (Setiorini, 2016). Sementara menurut Alimsyah (2004: 82), *job certainty* (kepastian kerja) adalah jaminan bahwa pegawai tidak akan kehilangan pekerjaannya, atau rasa aman dan pasti yang dimiliki

oleh seorang karyawan bahwa ia tidak akan kehilangan pekerjaan. Jaminan ini dapat dituangkan dalam kontrak kerja perseorangan. Terutama bagi karyawan yang menjadi tulang punggung dalam keluarganya, adanya *job certainty* (kepastian kerja) merupakan hal yang penting untuk menjamin kelangsungan hidup keluarganya. Hampir tidak ada orang yang siap jika tiba-tiba tidak memiliki pekerjaan, dan dengan demikian tidak memiliki penghasilan, mengingat berbagai kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Stabilitas dan jaminan terhadap posisi yang saat ini diduduki tetap menjadi hal yang diinginkan oleh karyawan (Mello, 2006:100- 101).

Perrin's Global Workforce Study (2003) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kesediaan karyawan dan kemampuannya untuk berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan secara terus menerus. Rasa keterikatan terhadap organisasi ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti faktor emosional dan rasional berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Definisi lainnya menurut Gallup dalam Rachmawati (2014) mendefinisikannya sebagai peran serta dan antusiasme untuk bekerja. Gallup juga mengkaitkan *employee engagement* dengan rasa keterikatan emosional yang positif dan komitmen karyawan. Kualitas kehidupankerja berkaitan dengan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi, kebanggaan dalam pekerjaan dan dalam organisasi, kesediaan untuk mendukung manfaat dan keuntungan dari pekerjaan dan organisasi, dan kepuasan dengan pekerjaan dan organisasi, baik emosional maupun intelektual.

Menurut Zhu (2013), *in role behavior* adalah perilaku yang melakukan tindakan sebatas perannya dalam organisasi. Kemudian didukung juga berdasarkan pada penelitian sebelumnya oleh Dyne (1998) *in role behavior* adalah melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description* ini disebut sebagai *in role behavior*. *In role behavior* dapat dikonseptualisasikan berbeda-beda, namun masing-masing konseptualisasi itu mengacu pada kelompok perilaku yang terlibat dalam penyelesaian tugas (Rotundo, 2002). Organ (2005) mendefinisikan *extra role behavior* sebagai perilaku individu yang bersifat bebas, tidak secara langsung atau secara eksplisit berkaitan dengan sistem imbalan yang formal, dan secara agregat mendorong fungsi efisien dan efektif di organisasi. Bebas berarti dilakukan dengan sukarela, tidak terpaksa, serta melampaui batas pekerjaan yang telah diberikan.

Menurut Enny (2019:37), kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. Menurut Akbar (2021:125), kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (return) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Selanjutnya menurut Sutrisno (2017:181), kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Peristiwa negatif yang dimaksud pada aspek pekerjaan dapat mengancam keseluruhan pekerjaan, sehingga membuat keyakinan atau komitmen organisasional karyawan menjadi lemah dan terjadi penolakan atas nilai dan tujuan organisasi (Audina, 2018). Sedangkan menurut Yuliani (2005), mengatakan bahwa *job insecurity* adalah keseluruhan kekhawatiran atau rasa tidak aman tentang eksistensi keberlangsungan pekerjaannya di masa depan yang berkaitan dengan kestabilan pekerjaan, perkembangan karir, dan penurunan penghasilan yang menyebabkan keadaan distress, cemas dan tidak aman.

Sudirman (2015: 35) mendefinisikan bahwa kemandirian adalah Perilaku mampu berinisiatif, mampu mengatasi hambatan atau masalah, mempunyai rasa percaya diri, dan dapat melakukan sesuatu tanpa bantuan orang lain. Kemandirian diartikan Aktivitas perilaku terarah pada diri sendiri, tidak mengharapkan pengarahannya orang lain, dan mencoba menyelesaikan masalah sendiri, tanpa minta bantuan orang lain, dan mampu mengatur diri sendiri. Menurut Nuruddin (2014: 7), kemandirian kerja sebagai sikap dalam bekerja sesuai dengan identitas diri, percaya diri, memiliki kemampuan untuk berinisiatif, berkreasi dan berinovasi, disiplin pribadi, bertanggungjawab, mampu menyelesaikan tugas rutin secara mandiri, serta mampu mengatasi masalah.

Menurut Priansa (2016:165), menyatakan bahwa promosi jabatan terjadi apabila pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan atau levelnya.

Sedangkan Wirawan (2015:96) promosi jabatan adalah penghargaan dengan memberikan kenaikan pangkat atau jabatan lebih tinggi dari pada sebelumnya. Promosi jabatan yaitu kenaikan jabatan karyawan ke tingkatan yang lebih tinggi. Dari beberapa pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa promosi jabatan adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatanlain yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang, dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dengan mendapatkan promosi jabatan, karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja lebih baik.

Rivai (2018) mengatakan bahwa generasi Z menginginkan *feedback* (umpan balik) dari atasannya mengenai hasil pekerjaan yang dilakukan. Kemudian, teknologi juga menjadi lingkungan alami yang tidak bisa lepas dari kehidupan responden. Meskipun dikatakan bahwa responden mudah berganti- ganti pekerjaan, namun hasil penelitian mengatakan, responden senang dipekerjakan untuk jangka waktu yang lebih lama di sebuah perusahaan (bahkan seluruh masa kerja responden) namun dengan catatan pekerjaan tersebut harus menarik bagi pribadi responden. Tujuan pribadi dan prioritas responden juga terletak pada kenaikan jenjang karier yang cepat.

Berdasarkan fenomena yang ada saat ini tujuan dalam penelitian mampumendefinisikan struktur yang dominan dari beberapa faktor yang akan dianalisis, terkait faktor yang mempengaruhi pengunduran diri karyawan produktif kerja yang tergolong Generasi Z, sehingga peneliti tertarik melakukan penelitian degan judul **“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR**

YANG MEMPENGARUHIMINAT PENGUNDURAN DIRI PADA KARYAWAN GENERASI Z DI KOTA MADIUN”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Menganalisis faktor penyebab pengunduran diri karyawan Generasi Z produktif kerja di Kota Madiun.
2. Menentukan faktor dominan pengunduran diri karyawan Generasi Z produktif kerja di Kota Madiun.
3. Mengidentifikasi hubungan antar variabel yang dominan terhadap pengunduran diri karyawan Generasi Z produktif kerja di Kota Madiun.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah dibahas pada latar belakang, maka tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Mendefinisikan faktor pengunduran diri pada Generasi Z di Kota Madiun usia produktif bekerja
2. Menganalisis faktor dominan terhadap pengunduran diri pada Generasi Z di Kota Madiun

D. Kegunaan Penelitian

Diharapkan hasil penelitian bisa memberikan manfaat secara praktis maupun teoritis yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

Diharapkan hasil penelitian yang saya lakukan dapat digunakan sebagai referensi penelitian berikutnya dengan memodifikasi faktor-faktor lain yang lebih luas, sehingga mampu menambah wawasan informasi dan pengetahuan bagi para mahasiswa untuk melakukan penelitian terkait faktor pengunduran diri Generasi Z di usia produktif kerja di Kota Madiun.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Peneliti

Diharapkan penelitian ini mampu digunakan sebagai sarana untuk memperoleh pengetahuan yang membuka pola pikir mahasiswa lebih luas sebagai pembelajaran dalam menganalisis permasalahan secara profesional dan akurat.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan peneliti selanjutnya mampu menjadikan referensi sebagaimana mestinya dan memodifikasi dari analisis faktor yang lebih luas dengan menggunakan uji data yang berbeda sebagai analisis faktor yang digunakan.