BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset yang krusial dalam perusahaan dan membutuhkan pengelolaan yang baik karena sangat menentukan keberhasilan, daya saing dan kelangsungan hidup perusahaan. DKI Jakarta memiliki banyak pusat bisnis dan hal itu menjadikan tingginya penyerapan tenaga kerja. Pekerja merupakan tenaga kerja berusia 18 tahun ke atas yang diperbolehkan pemerintah untuk bekerja diatur dalam Pasal 68 UU No. 13 tahun 2003.

Karyawan yang berada di dalam organisasi terdiri dari berbagai kalangan umur dan perbedaan generasi, ini berarti beberapa organisasi memiliki empat bahkan lima generasi yang berbeda, termasuk di dalamnya generasi Z yang saat ini telah memasuki dunia kerja. Berdasarkan hasil Sensus Penduduk Tahun 2020 yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa generasi Z menempati posisi pertama dalam kependudukan Indonesia yaitu sebesar 27,94% dari total populasi dan pada tahun 2024 mendatang, pekerja dari generasi Z diprediksi meningkat yaitu menjadi 31 juta jiwa Generasi Z atau 44% dari total pekerja lintas enerasi sebanyak 70 juta jiwa (Zuhriyah, 2019). Generasi Z ini sendiri lahir pada tahun 1995 hingga 2010 yang berarti saat ini mereka berumur 12 hingga 27 tahun saat ini (Wijoyo et al, 2020). Namun, keberadaan Generasi Z tidak terlepas dari fenomena *turnover* yang tinggi dan menjadi tantangan terbesar bagi perusahaan. Menurut Mobley (1978, dalam Paramita & Semiati 2019), usia muda memiliki tantangan untuk mencari alternatif dalam bekerja sehingga memiliki kecenderungan yang dapat memengaruhi tindakan *turnover*.

Employee turnover adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari suatu perusahaan menjadi masalah tertinggi dalam 10 tahun terakhir (Boss, 2018). Price (2001) membagi *turnover* menjadi dua, yakni turnover yang bukan berasal dari keingian karyawan (*involuntary turnover*) dan

turnover yang berasal dari keinginan karyawan/sukarela (*voluntary turnover*). *Involuntary turnover* dimaksudkan sebagai karyawan yang dikeluarkan/keluar secara tidak sukarela (terpaksa) sedangkan *voluntary turnover* dimaksudkan sebagai karyawan yang keluar secara sukarela dengan alasan dan keuntungan pribadi (Malik, 2014).

Indonesia termasuk ke dalam lima negara dengan tingkat *voluntary turnover* tertinggi (Gutmann, 2016). Penelitian lain menyatakan tingkat *turnover* di Indonesia menempati posisi ke 9 di Asia Pasifik dan menempati posisi ke 29 di dunia dilihat dari (*total turnover*) pada tahun 2016 yakni sebanyak 122 juta jiwa (Lim, 2018). Beberapa sektor perusahaan di DKI Jakarta juga tercatat tingkat *turnover* yang cukup tinggi yaitu 21% (Vedora et al, 2015), 28% (Catur & Yolanda, 2017), dan 14,52% (Febi, 2021). Setelah Generasi Z memasuki dunia kerja, ditemukan fakta tingkat *turnover* karyawan justru meningkat dari yang awalnya 10% menjadi 20% (Iorgulescu, 2016). Di Indonesia sendiri, tercatat *turnover* melebihi 10% setelah Generasi Z memasuki dunia kerja (Deloitte, 2019). Gillies (1989, dalam Yuda & Ardana 2017) menyatakan bahwa *turnover* biasanya normal pada 5-10% per tahun dan berada pada level tinggi jika lebih dari 10% per tahun.

Perusahaan mengalami kerugian akibat keputusan keluarnya karyawan dari perusahaan. *Turnover* karyawan akan mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian dalam bentuk waktu, moral dan material sebanyak 33% dari nilai gaji karyawan (Hall, 2019). Hal ini juga menimbulkan dampak paling besar pada perusahaan yaitu peningkatan biaya perekrutan, biaya pelatihan, dan biaya lainnya (Mobley dalam Halimah, Fathoni & Minarsih 2016). *Turnover* juga berpengaruh pada kinerja karyawan yang terganggu (Novisari & Dahesihsari, 2019), suasana harmonis antar karyawan dan lingkungan kerja serta membuang sumber daya untuk pengembangan calon karyawan baru (Purba & Ananta, 2018). Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya dapat mengendalikan atau mengantisipasi dampak negatif dari tingkat *turnover* karyawan secara terus menerus agar dapat mengehemat sumber daya dan menjaga keberlangsungan perusahaan.

Saat *turnover* terjadi pada *talented worker* akan mengakibatkan beberapa hal. Bothma dan Roodt (2013) menjelaskan kehilangan *talented worker* dapat

menyebabkan adanya masalah yang mengganggu bagi perusahaan, seperti terganggunya keberfungsian organisasi seperti pemberian layanan dan administrasi. Dengan kenyataan ini, maka biaya yang berkaitan dengan kehilangan *talented worker* menjadi jauh lebih tinggi. Jadi, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk memberikan pelatihan yang dibutuhkan dan mempertahankan *talented worker* untuk jangka waktu yang lama karena kesuksesan atau kemunduran perusahaan bergantung kepadanya (Michaels et al., 2001; Zohreh et al, 2017).

Di sisi lain *turnover* juga berdampak positif bagi perusahaan apabila *turnover* terjadi pada karyawan yang memiliki kinerja rendah atau kurang berpotensi, maka hal ini dapat menjadi peluang perusahaan untuk mengait calon karyawan yang memiliki potensi (Erna, 2018). Selain berdampak terhadap perusahaan, *turnover* juga berdampak terhadap karyawan yang masih bertahan. Karyawan yang masih bertahan akan berusaha lebih besar untuk menghindari terjadinya *involuntary turnover* (Erna, 2018). Penelitian ini lebih fokus pada tipe *voluntary turnover* karena *turnover-intention* didefinisikan sebagai keinginan untuk meninggalkan pekerjaan secara sukarela (Memon et al., 2018).

Bester (2012, dalam Bothma & Roodt 2013) mengatakan bahwa *turnover-intention* adalah tahapan akhir dalam pengambilan keputusan untuk keluar dari perusahaan. Bothma dan Roodt (2012) *turnover intention* adalah intensi atau niat seseorang untuk meninggalkan atau berhenti dari pekerjaan yang merupakan suatu jenis perilaku penarikan diri terhadap pekerjaan. Menurut Fishbern dan Azjen (1975 dalam Bothma & Roodt, 2013), niat seseorang menjadi tanda paling kuat dalam menentukan perilaku yang muncul. dimana niat untuk mengundurkan diri menjadi penghubung antara proses berpikir *(cognitive process)* dan tindakan *(behavioral action)* (Steel & Ovalle, 1984 dalam Bothma & Roodt, 2013). Tett dan Meyer (1993, dalam Bothma & Roodt 2013) mendefinisikan *turnover s*ebagai keinginan sadar dan disengaja untuk meninggalkan suatu organisasi, serta merupakan langkah terakhir dari pemikiran untuk menarik diri dari suatu organisasi (*withdrawal cognition*) yang mengarah pada *turnover* sesungguhnya.

Survey yang dilakukan oleh Miller (2019) terhadap 632 karyawan berusia 18-38 tahun (Generasi Y dan Generasi Z) menunjukkan bahwa karyawan generasi

Z merasa tidak puas dengan pekerjaan dan memiliki niat untuk pindah *(turnover-intention)* ke perusahaan lain. Permasalahan *turnover-intention* pada Generasi Z tampak nyata dalam survei yang dilakukan Deilotte (2018) pada karyawan Generasi Z (kelahiran 1995-1999) mengungkapkan 61% Generasi Z berencana untuk meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja saat ini dalam dua tahun kedepan. Sebuah studi *online* daVinci payments menjabarkan 78% karyawan Generasi Z memiliki niat untuk pindah dalam waktu dua tahun dikarenakan kekecewaan pada posisi mereka saat ini (McClear, 2019). Sebanyak 74% Generasi Z bersedia pindah kerja jika tempat kerja baru memenuhi pilihan dan kesempatan yang lebih baik (McClear, 2019). Berdasarkan penelitian oleh Jobplanet menemukan bahwa tingkat loyalitas terhadap perusahaan Generasi Z lebih rendah apabila dibandingkan dengan Generasi X atau Generasi Y dimana sebanyak 57,3% karyawan menunjukkan keinginan untuk pindah dari pekerjaannya setelah satu tahun (Jobplanet, 2017).

Masuknya Generasi Z ke dunia kerja belum banyak mendapat perhatian, padahal Generasi Z adalah juga merupakan generasi yang saat ini mendominasi pasar tenaga kerja (Wardhani et al., 2019), dan Generasi Z dianggap sebagai generasi yang tidak memiliki komitmen organisasi yang kuat (Putra, 2018), yang dapat memengaruhi *turnover intention* (Amalia, 2020). Selaras dengan pandangan Wijoyo (2020) bahwa peraturan yang rumit menyebabkan Generasi Z merasa kurang nyaman sehingga karyawan Generasi Z lebih mungkin untuk keluar dari perusahaan. Terlebih lagi Generasi Z memiliki karakter untuk selalu berpindah dari satu pemikiran ke pemikiran lain (*fast switcher*) (Wijoyo dkk, 2020). Beberapa literatur tersebut menyebutkan Generasi Z memiliki karakteristik *turnover-intention* yang tinggi sehingga penelitian mengenai *turnover-intention* pada karyawan Generasi Z perlu untuk dilakukan.

Upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya sekaligus mengurangi *turnover intention*, setiap perusahaan melakukan praktik *talent management*. *Talent management* yang efektif memiliki potensi untuk mengurangi *turnover intention* pada karyawan (Ayu, 2016). *Talent management* dirancang untuk pengembangan karyawan melalui pemenuhan kebutuhan organisasi dapat yang dapat meningkatkan *performance* dalam rangka

menanggapi tuntutan dan tantangan yang ada oleh berbagai organisasi atau perusahaan sehingga membantu menurunkan *turnover intention* pada karyawan (Aiza & Abdus, 2013; Gede & Sunny, 2019; Erna, 2018). *Talent management* dapat membantu manajer membangun strategi untuk mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang berbakat dan dapat mempengaruhi penurunan *turnover-intention* jika terdapat dukungan keterlibatan di tempat kerja (Wehelmina, 2021).

Talent management di negara berkembang jarang dipelajari meskipun semakin dianggap penting (Linh Thi Thu Bui & Yongjin Chang, 2018). Lebih lanjut Capelli (2010; dalam Andry 2011) berpendapat bahwa: "*Talent management* berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat". *Talent management* merupakan pendekatan korporasi yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan orang-orang bertalenta yang secara konsisten memberikan kinerja unggul (Capelli, 2008, dalam Sonafa, 2018). Adapun Pella dan Inayati (2011), mengemukakan *talent management* adalah langkah manajemen strategis dalam mengelola talenta pada perusahaan dengan tujuan untuk memastikan bahwa *talent* selalu tersedia untuk menempatkankan karyawan yang tepat pada pekerjaan yang sesuai dengan waktu dengan memperhatikan tujuan strategis atau bisnis perusahaan.

Kesuksesan *talent management* akan berdampak pada kesuksesan organisasi pula (Collings & Mellahi, 2009). Menurut Alfred Chandler yang dikutip oleh (Cappelli, 2008), tahapan-tahapan program *talent management* diantaranya *recruitment* dimana merupakan proses seleksi calon karyawan yang akan mengisi posisi yang dibutuhkan, *retain* dimana merupakan proses untuk mempertahankan pekerja yang bertalenta dan *develop* dimana merupakan proses untuk mengembangkan kemampuan dan talenta karyawan untuk meningkatkan performa dan keterampilan. Matthews dan Mclees (2015) menjelaskan salah satu kriteria *talent management* yang efektif adalah *talent retention*, dan Afandi (2021) mengatakan jika terdapat kesalahan dalam *talent management* khususnya *talent retention* dapat berkesinambungan dengan tingginya *turnover* karyawan (Yusuf Afandi, 2021). Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan

talent retention atau mempertahankan karyawan potensial tinggi untuk meminimalisir *turnover-intention* yang mengarah tindakan *turnover* (Indra & Satrio, 2021).

Penelitian mengenai pengaruh *talent management* terhadap *turnover-intention* pada karyawan Generasi Z memang baru-baru ini mulai dikembangkan. Meskipun begitu, masih sedikit penelitian yang mengangkat tema persis menggunakan dua konstruk utama terutama pada karyawan Generasi Z seperti yang diangkat pada penelitian ini. Beberapa penelitian sebelumnya menyatakan *talent management* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ratnawati (2018), Aiza dan Abdus (2013), Erna (2018), menyatakan *talent management* memiliki pengaruh positif terhadap penurunan *turnover intention* karyawan. Dipertegas oleh (Munish & Agarwal, 2017) variabel *talent management* secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap penurunan *turnover intention* karyawan. Berbeda dengan penelitian I Gede (2019), Raharja (2018), dan Liesel (2010) menyatakan variabel *talent management* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan.

Pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya Generasi Z membutuhkan pendekatan strategi manajemen yang baru untuk mendapatkan *outcome* yang lebih baik (Jane & Selvia, 2022). Studi yang dilakukan oleh NEW & Deloitte (2018), turut menegaskan bahwa saat ini *talent management* menjadi hal prioritas yang perlu dipikirkan kembali oleh organisasi. Melalui program *talent management*, karyawan Generasi Z diharapkan dapat menghadapi persaingan global era 5.0 yaitu dengan peningkatan kapasitas SDM melalui berbagai kompetensi, pembinaan dan lain-lain yang diharapkan menjadi tenaga kerja profesional dan terampil sesuai tuntutan/kebutuhan pasar merupakan faktor keunggulan suatu bangsa (Jane & Selvia , 2022). Penerapan *talent management* kepada karyawan terutama Generasi Z merupakan pilihan terbaik untuk proses pengembangan karir (Tayfun dan Melahat, 2018). Perusahaan disarankan menginvestasikan *talent management* kepada talenta muda yang baru terjun di dunia kerja seperti Generasi Z karena mereka akan menjadi pemimpin di masa depan (Goh dan Okumus, 2020).

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam pada *talent management* serta pengaruhnya terhadap *turnover intention.* Hal ini menjadi suatu ketertarikan bagi peneliti sebab lingkungan kerja yang menjadi tujuan peneliti adalah angkatan kerja yang dinamis, tanpa batas, terkoneksi secara digital serta tidak menyukai batasan-batasan konvensional seperti yang selama ini telah kita ketahui, yaitu angkatan kerja Generasi Z. Berdasarkan ketertarikan inilah maka peneliti melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh *Talent Management* terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi *Z* di DKI Jakarta".**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat diidentifikasikan permasalahan yang menjadi topik dalam penelitian ini, adalah:

a. Bagaimana gambaran tingkat *turnover-intentions* karyawan Generasi Z di DKI Jakarta?

b. Bagaimana gambaran tingkat *talent managament* karyawan Generasi Z di DKI Jakarta?

c. Apakah terdapat hubungan antara *talent managament* dan *turnover-intention* karyawan Generasi z di DKI Jakarta?

d. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap *turnover-intentions* karyawan Generasi Z di DKI Jakarta?

1.3. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, fokus permasalahan pada penelitian ini dibatasi pada pengaruh *talent management* terhadap *turnover-intentions* karyawan Generasi Z di DKI Jakarta.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah disebutkan, maka dapat dirumuskan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

"Apakah terdapat pengaruh *talent management* terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di DKI Jakarta "?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah disebutkan, maka dapat dirumuskan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

"Mengetahui pengaruh *talent management* terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di DKI Jakarta "

UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu rujukan, memberikan sumbangan ilmu atau referensi bagi pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi khususnya dalam bidang *Human Capital* serta *Talent Management*.

1.6.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis, yaitu;

a. Bagi perusahaan, diharapkan memberikan informasi empiris mengenai *Talent Management* dan dampaknya terhadap *Turnover-Intention* pada sehingga *praktik talent management* diharapkan menjadi suatu solusi untuk mengatasi permasalahan *turnover intention* pada perusahaan.

b. Bagi karyawan Generasi Z, dapat merefleksikan kembali kebutuhannya sehingga keinganan untuk bertahan di organisasi tumbuh atau bahkan lebih kuat.

c. Hasil penelitian dapat berkontribusi positif dan bermanfaat bagi kepemimpinan dalam organisasi dalam upaya mengurangi tingkat *voluntary turnover*.

d. Hasil penelitian dapat menambah masukan dan membantu perusahaan dalam upaya mereka meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia agar menjadi sumber daya yang inovatif, visioner, aktif serta profesional dan bertanggung jawab.