

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Generasi Z adalah generasi yang lahir antara tahun 1997 dan 2012, yang saat ini akan berusia 12 hingga 27 tahun pada tahun 2025. Dalam rentang usia ini, generasi Z terlibat dalam berbagai kegiatan, termasuk bersekolah, mengejar pendidikan tinggi, dan banyak yang sudah aktif berpartisipasi dalam dunia kerja. Mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang preferensi dan pengalaman generasi Z (Gen Z) di tempat kerja sangat penting bagi organisasi yang ingin menarik dan mempertahankan karyawan yang berbakat dan berkomitmen (https://id.wikipedia.org/wiki/Generasi_Z).

Tabel 1.1
Jumlah Status Pekerjaan di Kabupaten Jombang
Tahun 2022

Lapangan Pekerjaan	Penduduk 15 Tahun Keatas yang Bekerja berdasarkan Lapangan Usaha di Kabupaten Jombang (Jiwa)		
	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
	2022	2022	2022
Pertanian	106,771	34,908	141,679
Industri	122,145	63,029	185,174
Jasa	168,769	137,531	306,300
Jumlah	397,685	235,468	633,153

Sumber: BPS Jombang, diolah

Tabel di atas menyajikan data mengenai jumlah penduduk berusia 15 tahun ke atas yang bekerja di kabupaten Jombang berdasarkan lapangan pekerjaan pada tahun 2022. Terdapat tiga kategori utama lapangan pekerjaan, yaitu pertanian, jasa

dan industri. Dalam kategori pertanian, jumlah laki-laki yang bekerja tercatat sebanyak 106,771 orang, sedangkan perempuan mencapai 34,908 orang, dengan total 141,679 pekerja. Pada sektor industri, jumlah laki-laki adalah 122,145 dan perempuan 62,029, dengan total 185,174 pekerja. Sementara itu, di sektor jasa, jumlah laki-laki yang bekerja mencapai 168,769, sedangkan perempuan sebanyak 137,531, dengan total keseluruhan 306,300 pekerja. Jika dijumlahkan, total penduduk yang bekerja di kabupaten Jombang pada tahun 2022 adalah 633,153 orang, terdiri dari 397,685 laki-laki dan 235,468 perempuan. Tabel di atas memberikan gambaran yang komprehensif tentang distribusi pekerjaan berdasarkan jenis kelamin di wilayah Jombang.

Tabel 1.2
Jumlah Penduduk Sesuai Umur di
Kabupaten Jombang Tahun 2022

UMUR	PEREMPUAN	LAKI-LAKI	JUMLAH
15-19	51.811,0	49.767,0	101.578,0
20-24	54.299,0	51.280,0	105.579,0
25-29	51.692,0	47.218,0	98.910,0
Jumlah	157.802,0	148.265,0	306.067,0

Sumber: BPS Jombang, diolah

Tabel di atas menyajikan data demografi penduduk kabupaten Jombang berdasarkan kelompok umur, dengan perbedaan antara penduduk laki-laki dan perempuan serta jumlah penduduk untuk setiap kelompok. Dari data yang disajikan, terlihat bahwa kelompok umur 15-19 tahun terdapat 51.811 ribu perempuan dan 49.767 ribu laki-laki, dengan jumlah penduduk mencapai 101.578 ribu. Selanjutnya, kelompok umur 20-24 tahun menunjukkan jumlah 54.299 ribu perempuan dan 51.280 ribu laki-laki, sehingga total penduduk dalam kelompok ini adalah 105.579 ribu. Untuk kelompok umur 25-29 tahun terdapat 51.692 ribu

perempuan dan 47.218 ribu laki-laki, dengan jumlah penduduk mencapai 98.910 ribu.

Menurut survey dalam jakpat rencana pengunduran diri: 69% pekerja generasi Z memiliki rencana untuk mengundurkan diri. Dari jumlah tersebut, 41% tidak memiliki jangka waktu spesifik untuk mengundurkan diri, sedangkan sisanya berencana mengundurkan diri dalam waktu dekat atau setelah menerima bonus. Generasi Z di Indonesia memiliki niat untuk berpindah yang tinggi karena menurut Roseman (1981) dalam Pinandito & Savira (2022) tingkat niat untuk berpindah dapat dikatakan tinggi apabila angka melebihi angka 10%. Anggota Generasi Z, yang tumbuh di era teknologi dan informasi, menunjukkan karakteristik dan preferensi yang berbeda dalam konteks pekerjaan, teknologi, informasi dan lingkungan kerja dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Adelia *et al.*, 2024). Didukung oleh karakteristiknya yang mahir dalam menggunakan teknologi, akan memudahkan untuk mencari berbagai peluang. Dengan demikian, apabila perusahaan kurang dapat mengakomodasi kebutuhan tersebut, generasi Z akan memiliki niat untuk keluar dari perusahaan dan mencari alternatif pekerjaan di tempat kerja lain (Weideman & Hofmeyr, 2020).

Niat untuk berpindah dapat terjadi pada semua jenis perusahaan, kehidupan suatu perusahaan sangat bergantung pada sumber daya manusianya, dan manajemen yang baik harus berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia dengan baik agar dapat meminimalkan niat untuk berpindah pada karyawan. Niat untuk berpindah yang tinggi dapat mengakibatkan menurunnya efektivitas organisasi karena hilangnya karyawan yang berpengalaman dan berkualitas

(Triningsih & Darma, 2023). Menurut Robbins & Judge (2014) dalam Pinandito & Savira (2022) masuknya generasi Z ke angkatan kerja merupakan hal yang patut untuk dicermati dan diteliti lebih lanjut. Hal ini disebabkan oleh setiap generasi yang memiliki kepercayaan, nilai, dan karakteristik yang unik. Keunikan ini turut berperan pada emosi, motivasi, persepsi, dan pengambilan keputusan individu dalam generasi tersebut. Hal ini bisa memiliki dampak berdampak positif sekaligus negatif pada sikap individu yang berujung pada berbagai perilaku kerja dan lebih jauh pada kinerja secara keseluruhan.

Perusahaan perlu memahami karakteristik dan harapan generasi Z untuk menciptakan lingkungan kerja yang menarik dan produktif. Dalam situasi seperti ini, perusahaan perlu menciptakan kondisi kerja yang akan menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan. Untuk memahami karakteristik generasi Z di duga salah satu respons yang mungkin dilakukan adalah penggunaan pengaturan kerja fleksibel sebagai cara yang lebih fleksibel dalam mengatur pekerjaan dan posisi kerja tradisional, pengaturan ini memberikan lebih banyak kemungkinan kepada karyawan untuk menjaga keseimbangan kehidupan kerja perubahan dinamika pasar kerja dan tuntutan kehidupan yang semakin kompleks telah mendorong banyak perusahaan untuk menerapkan pengaturan kerja yang lebih fleksibel (Berber *et al.*, 2022).

Menurut survey dalam jakpat pada 9-12 februari 2024, 49% generasi Z loyal terhadap perusahaan, karena terdapat jadwal kerja yang fleksibel. Dalam lanskap ketenagakerjaan modern, konsep fleksibilitas telah memperoleh banyak kepentingan, didorong oleh meningkatnya keinginan karyawan untuk mengelola

komitmen profesional karyawan secara efektif di samping kewajiban pribadi. Pengejaran keseimbangan ini selanjutnya difasilitasi oleh fleksibilitas tempat kerja, yang memberdayakan pekerja untuk mengelola beban kerja dan memberikan kontrol yang lebih besar atas dinamika kerja (George, 2024).

Asal usul konsep fleksibilitas dapat ditelusuri kembali ke tahun 1930-an ketika pabrik Kellogg memodifikasi hari kerja konvensional 8jam dan memperkenalkan shift dengan durasi yang bervariasi. Selanjutnya, Hewlett Packard memulai pengaturan kerja fleksibel untuk tenaga kerja karyawan pada tahun 1972 dan menciptakan istilah "waktu fleksibel" pada tahun 1978, yang menandai gerakan dalam integrasi praktik kerja fleksibel. *Telework*, yang sering disebut "bekerja dari rumah," merupakan bagian penting dari literatur kerja fleksibel. Melibatkan karyawan yang memenuhi tanggung jawab pekerjaan dengan memperluasnya ke batasan lingkungan kantor tradisional (George, 2024). Fleksibilitas dalam pekerjaan memiliki kontrol yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan keterikatan karyawan yang pada gilirannya menghasilkan niat untuk berpindah yang rendah (Shilpakar *et al.*, 2024). Menurut Binti & Malek (2020) pengaturan kerja fleksibel dapat memengaruhi struktur keterikatan karyawan seperti keterikatan karyawan terhadap perusahaan yang dapat meminimalkan pergantian karyawan. Diduga terdapat korelasi atau pengaruh keterikatan karyawan terhadap niat untuk keluar. keterikatan karyawan sebagai faktor yang paling kuat sehingga dapat mengukur kekuatan perusahaan (Hamam, 2023).

Keterikatan karyawan penting bagi organisasi dan praktisi, banyak perusahaan di Indonesia kurang memperhatikannya. Tidak mengherankan, hanya

24% karyawan Indonesia yang tetap loyal terhadap perusahaan tempatnya bekerja (Desiana *et al.*, 2024). Karyawan yang menunjukkan sikap untuk melakukan niat untuk berpindah disebabkan karena tidak adanya mendapat dukungan antusias dari perusahaan atau yang terkait dengan keterikatan karyawan (Mulang, 2022). Keterikatan karyawan adalah fenomena psikologis di mana karyawan termotivasi untuk meningkatkan hasil kerja ke tingkat yang lebih tinggi dari pada produktivitas kerja (Mulang, 2022). Keterikatan karyawan merupakan suatu sikap yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap suatu organisasi secara keseluruhan, yaitu dengan melibatkan keterikatan fisik, mental atau kognitif, dan emosional (Juliantara *et al.*, 2020).

Strategi perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tidak keluar dari perusahaan dan menciptakan rasa loyalitas atau keterikatan dari karyawan terhadap perusahaan. Dessler (2013) dalam Hamam (2023) menyarankan untuk membangun program retensi, yaitu: seleksi, pertumbuhan profesional, memberikan arahan karir, pekerjaan yang berarti dan kepemilikan tujuan, pengakuan dan penghargaan, budaya dan lingkungan, mempromosikan keseimbangan kehidupan kerja, dan penghargaan prestasi. Pada generasi Z, keterikatan karyawan sangat penting karena cenderung memiliki standar yang tinggi terhadap nilai pekerjaan, makna, dan keinginan untuk bekerja dalam lingkungan yang mendukung pertumbuhan pribadi (Permana *et al.*, 2023). Jika perusahaan mengimplementasikan pengaturan kerja fleksibel dengan baik maka dapat meningkatkan keterikatan karyawan, yang pada akhirnya dapat menurunkan niat untuk berpindah. Namun, di sisi lain ada pandangan bahwa fleksibilitas yang

tidak dikelola dengan baik justru dapat meningkatkan niat untuk berpindah, terutama jika karyawan merasa kurang terhubung dengan rekan kerja atau merasa kesulitan dalam mencapai tujuan pribadi dalam pekerjaan (Weideman & Hofmeyr, 2020).

Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud untuk mengkaji bagaimana pengaturan kerja fleksibel mempengaruhi niat untuk berpindah di kalangan generasi Z khususnya di kabupaten Jombang, dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi, maka penelitian ini berjudul **“Pengaruh Pengaturan Kerja Fleksibel Terhadap Niat Untuk Berpindah yang Dimediasi oleh Keterikatan Karyawan pada Karyawan Generasi Z di Kabupaten Jombang.”**

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang?
2. Apakah pengaturan kerja fleksibel berpengaruh negatif terhadap niat untuk berpindah pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang?
3. Apakah keterikatan karyawan berpengaruh negatif terhadap niat untuk berpindah pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang?
4. Apakah keterikatan karyawan memiliki efek mediasi positif dalam pengaruh antara pengaturan kerja yang fleksibel dan niat berpindah kerja pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap keterikatan karyawan pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap niat untuk berpindah pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterikatan karyawan terhadap niat untuk berpindah pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang.
4. Untuk menguji dan menganalisis efek mediasi positif keterikatan karyawan dalam pengaruh antara pengaturan kerja yang fleksibel dan niat berpindah kerja pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan adanya hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi empat pihak, yaitu bagi perusahaan, bagi peneliti, bagi masyarakat, bagi universitas. Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan: Penelitian ini dapat membantu organisasi untuk memahami karyawan generasi Z, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi niat untuk berpindah, sehingga dapat lebih proaktif dalam mencari lingkungan kerja yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan.
2. Peneliti: Penelitian ini dapat menambah literatur akademik mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks generasi Z

3. Masyarakat: Penelitian ini dapat meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi generasi Z, sehingga dapat mendorong perubahan positif dalam praktik manajemen di berbagai organisasi.
4. Universitas: Penelitian ini dapat digunakan sebagai literatur akademis. Universitas dapat menggunakan hasilnya untuk mengembangkan program penelitian yang berfokus pada pengaturan kerja fleksibel, keterikatan karyawan, dan niat untuk berpindah dibidang manajemen sumber daya manusia.

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan skripsi ini terbagi dalam 5 (lima) bab yang bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai isi dari penelitian agar lebih jelas dan terstruktur. Adapun susunan dari skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang hal-hal mengenai latar belakang masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dijelaskan tinjauan pustaka terkait penelitian terdahulu, landasan teori, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini yang meliputi rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, instrumen penelitian populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel data, dan metode pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dan teknik analisis data.

BAB IV: GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Bab ini akan menjelaskan mengenai subyek penelitian, analisis, dan pengelolaan data dari *inner* dan *outer* model, analisis deskriptif, uji hipotesis, dan uji mediasi yang selanjutnya berisi pembahasan dari hasil penelitian ini.

BAB V: PENUTUP

Bab ini berisi mengenai kesimpulan, keterbatasan penelitian, kemudian saran dari penelitian yang telah dilakukan.