

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Karyawan berperan sebagai penggerak organisasi dalam mencapai tujuan, demi mencapai kesuksesan dan keberlanjutan perusahaan, maka dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kinerja yang baik. Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi akan mendukung ketercapaian visi, misi dan tujuan perusahaan.

Menurut Jamaludin & Azizi (2021) Kinerja Karyawan didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja yang telah dicapai seorang karyawan selama menjalankan tanggung jawab atau tugas yang diberikan kepadanya. Dalam penelitian Indra Prasetyo et al., (2021) kinerja melibatkan pelaksanaan rencana yang telah disiapkan dan hal ini dilakukan oleh individu yang memiliki keterampilan, kemampuan, motivasi, dan minat. Upaya peningkatan Kinerja Karyawan penting untuk dilakukan agar kinerja perusahaan juga meningkat. Terutama di saat ini dimana perusahaan menghadapi karyawan dari berbagai generasi, termasuk generasi Z yang memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya. Dibutuhkan pengelolaan SDM yang tepat agar perusahaan mampu meningkatkan Kinerja Karyawan generasi Z, salah satu upayanya adalah dengan memperhatikan aspek dalam peningkatan pengalaman karyawan atau *Employee Experience*.

Employee Experience merupakan pengalaman karyawan digambarkan sebagai Sekumpulan persepsi yang dimiliki karyawan mengenai pengalaman mereka di tempat kerja sebagai respons terhadap interaksi mereka dengan organisasi (Deny Fauzan Ramadhan, 2023). Pengalaman positif yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan akan menyebabkan karyawan merasa nyaman ketika puas dan membalas dengan menunjukkan kinerja yang tinggi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Harlianto & Rudi (2023) membuktikan bahwa *Employee Experience* berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan.

Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki jumlah penduduk tertinggi secara global. Terhitung pada bulan Juni tahun 2022, data menunjukkan bahwa populasi Indonesia mencapai 275.361.267 jiwa (Kusnandar, 2022). Menurut (Andrea *et al.*, 2016) generasi Z yaitu orang-orang kelahiran 1997 hingga 2006, yang artinya pada tahun 2024 berarti berusia 18-28 tahun. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Utami dan Siswanto (2021) pada Badan Pusat Statistik menjelaskan bahwa Generasi-Z menjadi generasi yang dominan dalam populasi di Indonesia saat ini, dengan total 75.49 juta jiwa atau sekitar 27.94% dengan provinsi Jawa Timur menempati posisi kedua dengan jumlah penduduk generasi Z sebesar 9.252.385 jiwa.

Pada 2025, Generasi Z diproyeksikan akan mendominasi keseluruhan tenaga kerja di Indonesia dengan jumlah 77% dan akan bertambah setiap tahunnya. Namun kehadiran Generasi Z dalam dunia kerja membawa tantangan tersendiri bagi organisasi. Karakteristik dan preferensi Generasi Z berbeda dari generasi sebelumnya. Tidak seperti generasi sebelumnya di tempat kerja, karyawan Generasi

Z tidak segan untuk meninggalkan perusahaan atau organisasinya saat ini untuk mencari perusahaan atau organisasi yang sejalan dengan nilai-nilai kerjanya (Aggarwal *et al.*, 2022).

Menurut survei Bankrate (2023) mengenai keinginan karyawan mencari pekerjaan baru, hasil persentase menunjukkan bahwa generasi Z memiliki keinginan paling tinggi yaitu 78%, disusul generasi Y sebesar 61%, dan generasi X paling rendah yaitu 47% (Puspita, 2024). Meskipun Generasi Z memiliki karakteristik untuk mudah terjun ke dalam dunia kerja, namun faktanya karyawan generasi Z juga tidak segan untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja saat ini untuk mencari perusahaan atau organisasi yang sejalan dengan nilai maupun gaya bekerjanya. Survei DataIndonesia.id (2022) menyatakan generasi Z memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan sebesar 76%, dengan generasi X dan Y masing-masing menyusul sebesar 74% (Puspita, 2024) hal itu sering disebut sebagai Intensi *Turnover*. Menurut pendapat Ronald dan Minka tahun 2014 (dalam Putra, 2021) Intensi *Turnover* adalah kecenderungan individu meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan. Kerugian yang dirasakan oleh perusahaan akibat dari *Turnover* bukan hanya mencakup biaya, tetapi juga terjadinya gangguan produktivitas Kinerja Karyawan (Novisari & Dahesihsari, 2019).

Kinerja perusahaan akan terganggu dengan perilaku karyawan generasi Z yang memiliki keinginan untuk berhenti dari perusahaan dan berpindah ke perusahaan lainnya (Saif & Siddiqui, 2019), namun hal tersebut dapat diatasi melalui peningkatan Keterikatan Karyawan, untuk itu perusahaan perlu

memperhatikan tingkat Keterikatan Karyawan karena keterikatan Karyawan yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk tetap bersama perusahaan, dan meningkatkan kinerja organisasi dan nilai pemangku kepentingan (Budriene & Diskiene, 2020). Penting bagi karyawan untuk merasa terikat dengan pekerjaannya karena menurut Robert dalam Mufarrikhah *et al.*, (2020) dampak keterikatan kerja yang dimiliki karyawan dapat memaksimalkan pekerjaan yang ditangani. Keterikatan karyawan merupakan hubungan terhadap pekerjaan yang aktif dan positif, hal ini ditunjukkan oleh vigor, *dedication*, dan *absorption* ketika bekerja. Hasil penelitian dari Ariani & Hary (2022) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif pada *Employee Experience* terhadap Keterikatan Karyawan, ditemukan bahwa lingkungan budaya perusahaan yang dipecah menjadi sepuluh subaspek ternyata merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan dari ketiga dimensi tersebut, Lingkungan fisik perusahaan kemudian diikuti oleh lingkungan teknologi yang mempunyai dampak paling kecil.

Selain itu Kinerja Karyawan juga dipengaruhi oleh Intensi *Turnover*, Karyawan yang memiliki Intensi *Turnover* tinggi akan membuat karyawan tidak fokus dalam bekerja sehingga akan mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian oleh Dany Fauzan Ramadhan (2023) mengenai hubungan antara Intensi *Turnover* dan Kinerja Karyawan, Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Intensi *Turnover* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Keterikatan karyawan dan Intensi *Turnover* dipengaruhi oleh pengalaman karyawan (*Employee Experience*), oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk mengelola *Employee Experience* yang sesuai dengan karakteristik generasi Z. Cara

organisasi menghargai dan memperlakukan karyawan dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan atau sering disebut sebagai *Employee Experience* merupakan Perjalanan dan interaksi keseluruhan yang dimiliki karyawan dengan organisasi mereka, mencakup pengalaman fisik, emosional, dan psikologis mereka di tempat kerja (Skýpalová *et al.*, 2022).

Dengan demikian, penulis bermaksud untuk melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh *Employee Experience* terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Intensi *Turnover* dan Keterikatan Karyawan pada karyawan generasi Z perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka perumusan masalah dapat diidentifikasi sebagai berikut sebagai berikut:

1. Apakah *Employee Experience* secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan generasi Z pada perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur?
2. Apakah *Employee Experience* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap Intensi *Turnover* karyawan generasi Z pada perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur?
3. Apakah *Employee Experience* secara signifikan berpengaruh positif terhadap Keterikatan Karyawan generasi Z pada perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur?

4. Apakah Keterikatan Karyawan secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur?
5. Apakah Intensi *Turnover* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan generasi Z pada perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur?
6. Apakah *Employee Experience* secara signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Keterikatan Karyawan generasi Z pada perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur?
7. Apakah *Employee Experience* secara signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Intensi *Turnover* karyawan generasi Z pada perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, dapat diidentifikasi Tujuan Penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *Employee Experience* terhadap Kinerja Karyawan generasi Z pada perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur
2. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh negatif *Employee Experience* terhadap Intensi *Turnover* karyawan generasi Z pada perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur

3. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *Employee Experience* terhadap Keterikatan Karyawan generasi Z pada perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur
4. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur
5. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh negatif Intensi *Turnover* terhadap Kinerja Karyawan generasi Z pada perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur
6. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh *Employee Experience* terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Keterikatan Karyawan generasi Z pada perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur
7. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh *Employee Experience* terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Intensi *Turnover* karyawan generasi Z pada perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur

1.4 **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi beberapa pihak, Berikut manfaat penelitian ini:

1. **Bagi Peneliti**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti untuk membuktikan pengaruh *Employee Experience* terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Intensi *Turnover* dan Keterikatan Karyawan Generasi Z pada perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur

2. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *Employee Experience*, Intensi *Turnover*, Keterikatan karyawan dan Kinerja Karyawan pada Karyawan Generasi Z di perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi kepada perusahaan mengenai pengaruh *Employee Experience* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Intensi *Turnover* dan Keterikatan karyawan pada Karyawan Generasi Z perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur

4. Bagi Universitas Hayam Wuruk Perbanas

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi, wawasan, dan tambahan referensi perpustakaan Universitas Hayam Wuruk Perbanas bagi mahasiswa untuk mengetahui pengaruh *Employee Experience* terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Intensi *Turnover* dan Keterikatan Karyawan pada karyawan generasi Z perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Dalam sistematika penulisan Skripsi ini mencakup lima bab dengan tujuan memberikan gambaran dari isi penelitian yang jelas dan terstruktur, Sistematika penulisan penelitian sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan tentang penelitian terdahulu, landasan teori, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan tentang prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu dalam penelitian dengan menggunakan langkah-langkah yang sistematis. Isi bab ini meliputi hal-hal seperti 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 SUBJEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Pada bab ini menjelaskan tentang subyek penelitian, analisis dan pengelolaan data dari *inner* dan *outer model*, analisis deskriptif dan uji hipotesis yang selanjutnya berisi pembahasan dari hasil penelitian ini.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini menjelaskan tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, serta saran berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan.