

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan dari suatu perusahaan mencerminkan kualitas dan produktivitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya. Upaya pengembangan SDM terus dilakukan agar dapat meningkatkan kinerja, produktivitas kerja, dan loyalitas karyawan. Salah satu hal yang menjadi perhatian penting bagi perusahaan saat ini adalah bagaimana membentuk loyalitas karyawan untuk bisa tetap tinggal dalam organisasi agar meminimalisir perputaran karyawan (*turnover*).

Indonesia menempati posisi keempat dengan *turnover* karyawan terbanyak yaitu dengan angka 15,8% (Gutmann, 2016). Angka pengunduran diri ini sebagian besar didominasi oleh pengunduran diri dengan sukarela (merupakan keinginan karyawan sendiri tanpa paksaan pihak lain). Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Mercer (2019), sektor jasa keuangan di Indonesia menempati tingkat *turnover* tertinggi yaitu sebanyak 14% sedangkan rata-rata sektor lainnya hanya 7%. Angka ini mengalami kenaikan sebanyak 2% jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Sektor jasa keuangan yang dimaksud adalah bank dan juga non bank seperti asuransi dan *leasing*. Tingginya angka pengunduran diri ini menunjukkan bahwa terdapat kemungkinan adanya permasalahan perusahaan dalam mempertahankan karyawan. Dalam sektor jasa keuangan, mempertahankan karyawan sangatlah penting. Selain biaya besar yang harus dikeluarkan untuk merekrut dan melakukan pelatihan kembali, karyawan yang bekerja di sektor lembaga keuangan berkaitan erat dengan data konsumen atau nasabah. Apabila

perputaran karyawan tinggi, maka rentan terjadi penyalahgunaan data konsumen tersebut.

Saat ini sebagian besar angkatan kerja di Indonesia berasal dari generasi Y dan Z. Generasi Y yang biasa disebut dengan generasi milenial adalah mereka yang lahir pada rentang tahun 1982-1994, sedangkan generasi Z adalah mereka yang lahir pada rentang tahun 1995-2010 (Kutlak, 2021). Badan Pusat Statistik mencatat hasil sensus penduduk pada 2020 yang menyatakan bahwa mayoritas penduduk berasal dari generasi Y dan generasi Z. Persentase jumlah penduduk adalah 25,87% generasi Y dan 27,94% generasi Z. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa angkatan kerja banyak berasal dari kedua generasi tersebut. Gulyani & Bhatnagar (2017) menyatakan bahwa pada era ini demografi angkatan kerja mulai masuk dari generasi yang lahir pada tahun 1980-2000.

McGinley et al. (2020) menyatakan bahwa perubahan tenaga kerja dengan masuknya generasi milenial mengubah sikap dan paradigma terhadap tempat kerja karyawan, menyebabkan banyak karyawan mengeksplorasi pertumbuhan karirnya. Emilisa et al. (2022) menyatakan bahwa generasi milenial memiliki ekspektasi kerja, nilai, dan kepribadian yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Selain itu, ada persepsi yang semakin umum di kalangan peneliti bahwa generasi Z memiliki banyak kesamaan karakteristik dengan generasi terdekat sebelumnya, Generasi Y (Maloni et al., 2019). Mereka merupakan generasi yang ingin selalu berkembang, memiliki kreativitas, motivasi, dan ambisi yang tinggi. Namun generasi ini juga merupakan generasi yang cepat menyerah, mudah bosan, meninggalkan pekerjaannya jika merasa ada ketidaksesuaian yang dirasakan, menuntut

fleksibilitas di tempat kerja, dan kehilangan beberapa formalitas dalam pekerjaan (Emilisa et al., 2022). Sifat generasi Y dan Z yang mudah bosan dan selalu ingin berkembang membuat mereka ingin meninggalkan pekerjaannya dan mencari tempat baru untuk bekerja. Oleh karena itu, perusahaan harus bisa membangun strategi yang dapat mempertahankan karyawannya sehingga keunggulan kompetitif dan berkelanjutan dapat dicapai.

Sifat dan karakteristik generasi Y dan Z menjadi faktor penyebab banyaknya tingkat *turnover* karyawan. Mereka menginginkan pengalaman di tempat kerja yang mampu membuat mereka selalu berkembang. Selain itu, peran atasan dalam memberikan *feedback* kepada karyawan atas performanya juga dianggap penting. Dengan begitu, perkembangan diri karyawan dalam perusahaan menjadi lebih terarah sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Banyak cara yang dilakukan organisasi untuk meminimalisir *turnover* karyawan. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan mempertahankan retensi karyawan. Qureshi (2019) menyatakan bahwa retensi karyawan memiliki dampak positif jangka panjang pada kinerja organisasi. Oleh karena itu, mempertahankan karyawan merupakan hal yang penting dan menjadi prioritas utama bagi perusahaan (Organizations, 2011). Saat ini komitmen dan retensi karyawan merupakan masalah dan kekhawatiran di ranah korporasi, sehingga menjadi subjek yang menarik bagi peneliti perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia (Qureshi, 2019). Retensi karyawan yang lemah seringkali menimbulkan masalah berupa *turnover* karyawan (Prasetyo et al., 2021). Namun masalah tersebut dapat diatasi melalui

berbagai strategi retensi karyawan yang proaktif agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan retensi karyawan. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menciptakan *employee experience* yang positif. Lee & Kim (2023) menyatakan bahwa seiring berkembangnya lingkungan bisnis dan manajemen organisasi, semakin diprioritaskan kualitas pengalaman kerja anggotanya dibandingkan pencapaian kinerja organisasi semata. Beberapa tahun terakhir, keterlibatan karyawan telah bergeser ke arah *employee experience*, yang berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang positif dan menarik yang membuat karyawan bahagia dan meningkatkan komitmen organisasi. Komitmen organisasi karyawan menjadi penting karena hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan *turnover intention* karyawan.

Selain *employee experience*, *leadership coaching skill* juga turut mengambil peran dalam meningkatkan retensi karyawan dan meminimalisir terjadinya *turnover* karyawan. *Coaching* merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan pembinaan yang dilakukan oleh atasan atau manajer kepada karyawannya. Fejzic-Ahbabovic et al (2022) mengungkapkan pendekatan *coaching* untuk kepemimpinan menggambarkan perilaku manajerial yang mendorong pengembangan karyawan melalui panduan yang jelas, memungkinkan pembelajaran yang lebih mudah dan inspirasi menuju kesuksesan. Analisis gaya kepemimpinan harus menjadi langkah awal dalam mengidentifikasi *turnover intention*, karena hubungan pemimpin dengan karyawanlah yang menjelaskan

komitmen yang ada antara karyawan dan organisasi (Romão et al., 2022). Kepemimpinan dengan *coaching* akan memotivasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan.

Selain melalui strategi yang diterapkan perusahaan, faktor individu dan pola pikir juga dapat mempengaruhi keinginannya untuk bertahan atau keluar dari suatu perusahaan. Saat ini dikenal istilah *growth mindset*, yaitu keyakinan tentang kemampuan manusia berbeda dalam hal minat, bakat, dan selera, tetapi kemampuan itu dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengalaman yang sesuai. Penelitian menemukan bahwa *growth mindset* yang dimiliki oleh karyawan dan peningkatan pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menekan tingkat *turnover intention* (Wahyuni et al., 2023).

Sebelumnya telah dilakukan penelitian oleh Fejzic-Ahbabovic et al. (2022) mengenai hubungan *leadership coaching skill*, *growth mindset* dengan *turnover intention*. Ditemukan bahwa *leadership coaching skill* dan *growth mindset* memiliki korelasi negatif terhadap *turnover intention*. Kemudian penelitian ini akan menguji apakah *growth mindset* memoderasi bagaimana pengaruh *employee experience* dan *leadership coaching skill* terhadap *turnover* karyawan generasi Y dan generasi Z yang bekerja di jasa keuangan terutama perusahaan pembiayaan (*leasing*) di Kota Yogyakarta.

1.2 Perumusan Masalah

Turnover intention karyawan tidak boleh diabaikan karena hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dan performa perusahaan. Selain itu, biaya pelatihan dan perekrutan ulang karyawan baru dapat meningkatkan beban pengeluaran perusahaan. Penyebab terjadinya *turnover intention* karyawan generasi Y dan Z adalah rasa bosan dan keinginan untuk berkembang di tempat lain karena perusahaan dimana mereka bekerja saat ini dirasa tidak mengakomodasi pengembangan potensi yang mereka miliki. Maka dari itu, perusahaan harus memiliki strategi untuk meningkatkan retensi dan loyalitas mereka untuk bekerja di perusahaan.

Strategi yang dapat dilakukan perusahaan antara lain adalah menciptakan pengalaman karyawan yang positif, menciptakan citra manajerial yang mampu membina mereka, serta memfasilitasi keinginan mereka untuk mengembangkan potensi yang dimiliki. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana *employee experience* dan *leadership coaching skill* dengan *growth mindset* sebagai pemoderasi dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Model penelitian ini merupakan pengembangan dari model penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mohyi (2023) yang meneliti pengaruh *employee experience* terhadap *turnover intention* dan penelitian oleh Fejzic-Ahbabovic et al. (2022) yang meneliti hubungan antara *leadership coaching skill*, *growth mindset*, *thriving* dengan *turnover intention*.

Berdasarkan perbedaan yang ditemukan dari setiap penelitian yang sudah dilakukan, berikut adalah beberapa rumusan permasalahan yang didapat dari hasil pengembangan model penelitian sebelumnya:

1. Apakah *employee experience* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y dan Z?
2. Apakah *leadership coaching skill* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y dan Z?
3. Apakah *growth mindset* memoderasi pengaruh *employee experience* terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y dan Z?
4. Apakah *growth mindset* memoderasi pengaruh *leadership coaching skill* terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y dan Z?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan dari dilakukannya penelitian antara lain:

1. Mengetahui apakah *employee experience* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y dan Z.
2. Mengetahui apakah *leadership coaching skill* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y dan Z.
3. Mengetahui apakah *growth mindset* memoderasi pengaruh *employee experience* terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y dan Z.
4. Mengetahui apakah *growth mindset* memoderasi pengaruh *leadership coaching skill* terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y dan Z.

1.4 Batasan Penelitian

Penelitian ini meneliti tentang bagaimana pengaruh *employee experience* dan *leadership coaching skill* terhadap *turnover intention* dengan *growth mindset* sebagai variabel pemoderasi. Terdapat banyak faktor-faktor yang mempengaruhi setiap variabelnya. Oleh karena itu, peneliti membuat batasan penelitian agar topik yang dibahas tidak meluas. Berikut adalah lingkup penelitian yang telah ditetapkan pada penelitian ini:

1. *Employee experience* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah titik temu antara harapan, tuntutan, dan kebutuhan karyawan serta desain organisasi yang berkaitan dengan harapan, tuntutan, dan kebutuhan tersebut, yang dihasilkan dari interaksi antara karyawan dan organisasi (Morgan, 2017).
2. *Leadership coaching skill* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah umpan balik sistematis oleh atasan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan profesional, kesadaran interpersonal, dan efektivitas individu (Utrilla et al., 2015).
3. *Growth mindset* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pola pikir yang membantu orang melepaskan diri dari kekhawatiran tentang kemampuan mereka saat ini, dan memotivasi mereka untuk mencari peluang belajar guna mengembangkan keterampilan baru (Zhang & Zhang, 2021).
4. *Turnover intention* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah rencana individu untuk meninggalkan organisasinya (Romão et al., 2022).

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan secara praktis. Secara teoritis, penelitian ini mampu memperkaya dan memperluas wawasan mengenai apa saja yang mempengaruhi *turnover intention*, khususnya *employee experience* dan *leadership coaching skill*. Sedangkan manfaat secara praktis dari penelitian ini adalah sebagai pertimbangan dalam meninjau pentingnya *employee experience* dan gaya kepemimpinan dengan *leadership coaching skill* dalam kaitannya dengan tingkat *turnover intention*.

1.6 Sistematika Penulisan

Tesis ini disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I: Pendahuluan

Bab pertama berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II: Tinjauan Pustaka

Bab kedua berisi tinjauan teoritik, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, dan model penelitian mengenai variabel utama dalam penelitian ini, yaitu *employee experience*, *leadership coaching skill*, *turnover intention*, dan variabel pemoderasi *growth mindset*.

BAB III: Metode Penelitian

Bab ketiga meliputi desain penelitian, populasi, teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan dan pengukuran data, instrumen penelitian, definisi operasional, dan metode analisis data.

BAB IV: Hasil dan Pembahasan

Guna menjawab rumusan masalah yang telah diuraikan, bab keempat akan membahas mengenai pengaruh *employee experience* dan *leadership coaching skill* terhadap *turnover intention*, serta analisis variabel *growth mindset* sebagai moderasinya. Beberapa tahapan dari analisis ini antara lain analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial beserta pembahasannya.

BAB V: Penutup

Bab terakhir meliputi kesimpulan penelitian, implikasi manajerial, juga saran bagi penelitian selanjutnya. Dalam bab kelima ini akan dipaparkan mengenai kelemahan serta keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini.