

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor yang mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik pada instansi pemerintah, perusahaan, ataupun pada usaha-usaha sosial dimana ia mendapatkan balas jasa atau imbalan tertentu. Sumber daya manusia adalah serangkaian proses manajemen, seperti perencanaan, pengembangan, dan retensi karyawan yang bertujuan untuk mempromosikan perilaku patuh atau komitmen profesional untuk mendapatkan efisiensi dalam bisnis (Lima & Galleli, 2021). Potensi sumber daya manusia pada dasarnya merupakan salah satu modal dan memegang peranan paling penting dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama organisasi perusahaan yang harus dikelola secara optimal dan diberi perhatian khusus dan memenuhi hak-haknya. Sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimal (Wirawan et al., 2019).

Dessler (2014) mengemukakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang sebenarnya dengan standar kerja yang ditetapkan perusahaan. Adapun menurut Aggarwal et al. (2020), kinerja karyawan mengacu pada perilaku karyawan dalam memenuhi peran dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas yang ditentukan sesuai dengan pedoman yang dianut oleh pemberi kerja. Pada dasarnya, kinerja adalah apa yang diberikan karyawan dengan menentukan seberapa besar kontribusi mereka terhadap perusahaan dalam

bentuk output maupun pelayanan yang diberikan (Farisi et al., 2021). Kinerja sangat mempengaruhi kualitas suatu perusahaan, dimana kinerja menentukan tingkat keberhasilan manajemen perusahaan dari tahun ke tahun yang dihasilkan oleh sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Rendahnya kinerja karyawan merupakan masalah yang banyak dijumpai di perusahaan. Rendahnya kinerja menjadi salah satu cerminan kegagalan perusahaan dalam mengembangkan karyawan yang sesuai dengan standar perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Hal ini akan menjadi ancaman serius bagi perusahaan apabila kinerja karyawan tidak segera ditingkatkan (Farisi et al., 2021). Manajer harus memastikan bahwa suatu organisasi memiliki karyawan yang tepat, di tempat yang tepat, dan pada waktu yang tepat, yang dapat melakukan tugas-tugas sehingga mendorong organisasi mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut Silalahi (2019), keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kinerja dan perilaku manusia yang merupakan aset potensial yang mempengaruhi pergerakan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang teruji kemampuan dan keterampilannya, memiliki sikap yang baik dan bersemangat dalam mencapai tujuan perusahaan. Jika perusahaan tidak memilikinya, maka akan mempengaruhi kelangsungan kegiatan dalam perusahaan tersebut (Farisi et al., 2021). Organisasi atau perusahaan terdiri dari campuran beberapa generasi karyawan yang pengalamannya di waktu masing-masing telah membentuk mereka menjadi individu dengan karakteristik yang menentukan generasi mereka (Nnambooze & Parumasur, 2016). Generasi yang berbeda ini memiliki karakteristik perilaku berbeda yang menentukan ekspektasi dan preferensi

mereka di tempat kerja. Profil yang beragam dari berbagai generasi membawa manfaat unik bagi organisasi, tetapi juga menempatkan tuntutan unik pada organisasi untuk menyediakan lingkungan dimana semua kelompok usia generasi merasa nyaman dan berkembang di tempat kerja (Otieno & Nyambegera, 2019). Penduduk usia kerja didefinisikan sebagai orang yang berusia antara 15 sampai 64 tahun (OECD, 2019). Tabel berikut ini menunjukkan definisi kelompok usia generasi dan nama-nama yang telah diadopsi untuk berbagai generasi.

Tabel 1. 1 Definisi Usia Dari Kelompok Generasi

No.	Nama Generasi	Tahun Kelahiran	Kelompok Usia Pada Tahun 2023
1.	Tradisionalis (<i>Silent Generation</i>)	1928 - 1945	78 - 95
2.	<i>Baby Boomers</i>	1946 - 1964	59 - 77
3.	Generasi X	1965 - 1980	43 - 58
4.	Milenial (Generasi Y)	1981 - 1996	27 - 42
5.	Pasca Milenial (Generasi Z)	1997 - 2012	11 - 26
6.	Post Generasi Z	2013 - Sekarang	< 10

Sumber: Frey (2020)

Milenial dan pasca milenial membawa serangkaian karakteristik dan sifat perilaku yang berbeda yang akan memperkenalkan dinamika baru dalam pengaturan organisasi. Generasi Z juga dikenal sebagai “*Generation Me*”, “*Digital Natives*”, “*Internet Generation*”, and “*Mobile Mavens*”. Ini generasi pertama yang mungkin hidup untuk melihat abad ke-22. Hingga saat ini, tidak ada generasi lain kecuali generasi Z yang lebih menerima dan berpikiran terbuka (Aggarwal et al., 2020). Mereka dianggap sebagai penggagas yang suka bekerja dengan tantangan di

sekitar, memiliki pandangan praktis, suka memimpin dan sangat ambisius (Andrea et al., 2016). Oleh karena itu, organisasi harus hati-hati dalam mendiagnosis dampak dari isu-isu yang dibawa oleh generasi baru yang memasuki dunia kerja dan merancang intervensi yang tepat untuk memastikan bahwa organisasi tetap efektif, efisien, dan terus bekerja dengan sukses (Otieno & Nyambegera, 2019).

Generasi Z percaya bahwa pria, wanita, dan transgender harus diperlakukan sama; pasangan sesama jenis harus diberikan kebebasan untuk menikah dan hak untuk berbicara tanpa kekerasan harus diberikan dalam keadaan apapun (Aggarwal et al., 2020). Temuan mereka juga menyoroti bahwa kebahagiaan mereka secara keseluruhan ditentukan oleh hubungan yang baik dengan keluarga dan teman, kegiatan rekreasi, dan memiliki sumber keuangan yang cukup untuk membuat hidup lancar dan nyaman. Generasi Z juga dikenal sangat menentang diskriminasi agama dan ras (Aggarwal et al., 2020). Mereka telah mengalami sejumlah besar perubahan sosial, ekonomi, politik, dan teknologi. Selain itu, mereka telah menyaksikan perubahan cepat yang konstan, peluang tanpa batas, jejaring sosial dan saling ketergantungan global. Mereka memiliki banyak harapan dan cenderung lebih ke arah pengalaman. Bagi mereka, konsep “bekerja dengan” lebih penting daripada “bekerja untuk”. Mereka mampu melakukan *multi-tasking* sekaligus produktif pada saat yang bersamaan (Ozkan & Solmaz, 2015). Orang-orang dari generasi ini telah tumbuh di lingkungan dengan banyak peluang, konektivitas virtual, dan keragaman yang luar biasa. Saat ini, kebijakan dan praktik SDM (Sumber Daya Manusia) sebelumnya perlu mengambil bentuk baru dalam

mempekerjakan, memotivasi, dan mempertahankan generasi ini karena orang dewasa generasi Z percaya pada pekerjaan yang bermakna (Morgan, 2014).

Mempertahankan generasi terbaru (generasi Z) sangat penting untuk mencapai kinerja unggul dalam hal proses dan hasil proyek yang berkelanjutan serta keberlanjutan karyawan jangka panjang (N. Borg et al., 2022). Tidak seperti generasi sebelumnya di tempat kerja, karyawan generasi Z tidak segan meninggalkan organisasi mereka saat ini untuk mencari perusahaan yang sejalan dengan nilai-nilai kerja mereka (Aggarwal et al., 2020). Sesuai laporan Gallup tahun 2019, sebanyak 73% karyawan generasi Z Amerika keluar dari organisasi mereka karena harapan mereka terhadap norma tempat kerja tidak terpenuhi. Mereka tidak suka bekerja dengan perusahaan yang tidak memberi mereka gambaran akurat tentang profil kerja, yang kemudian menjadi alasan utama pergantian karyawan di masa mendatang. Survei Deloitte tahun 2018 menemukan bahwa 61% karyawan generasi Z berencana untuk meninggalkan pekerjaan mereka dalam beberapa tahun. Karena mereka bersedia untuk berpindah pekerjaan, menjadi penting untuk membuat mereka tetap berkomitmen pada pekerjaan mereka. Dengan mengubah cara menangani tenaga kerja muda saat ini dapat memberi nilai tambah bagi organisasi di tahun-tahun mendatang. Sebagai pemberi kerja, gagal mengasimilasi perubahan sesuai ekspektasi generasi Z dengan teori lama yang sama untuk semua ukuran, dapat merugikan perusahaan dalam dua dekade mendatang.

Sifat pekerjaan dalam organisasi saat ini menjadi lebih kompleks, dinamis, lebih fleksibel, dan virtual. Ada kecenderungan yang meningkat untuk mengetahui dampak kebijakan dan praktik SDM terhadap kepuasan kerja untuk menarik,

memotivasi, dan mempertahankan karyawan dalam jangka panjang yang nantinya akan berdampak pada kinerja organisasi. Oleh karena itu, lingkungan organisasi saat ini tidak hanya tentang menghasilkan laba, tetapi juga tentang *branding* pemberi kerja dan hubungan di tempat kerja. Saat ini, manajer tidak hanya fokus kepada pekerjaan tetapi juga fokus pada kesejahteraan karyawan (Daft, 2015). Manajer SDM sekarang merancang ulang praktik dan kebijakan SDM perusahaan untuk membangun budaya yang lebih menarik dan termotivasi untuk kepentingan organisasi dan karyawannya. Teori *Attraction, Selection, and Attrition* (ASA) menjelaskan mengapa individu bergabung dan keluar dari organisasi. Keberhasilan organisasi bergantung pada menarik calon potensial yang ingin bertahan dan berkontribusi dalam jangka panjang. Karyawan memilih untuk bekerja dengan organisasi yang terdengar menarik bagi mereka dalam hal budaya kerja, nilai-nilai, dan karakteristik pribadi yang unik. Setelah bergabung dengan organisasi, jika karyawan menemukan kecocokan dengan tujuan dan nilai mereka, mereka cenderung menunjukkan tingkat kepuasan dan komitmen yang lebih tinggi (Aggarwal, 2018). Perusahaan perlu menarik, memilih, dan mempertahankan pekerja secara efektif terutama jika menyangkut generasi Z yang cukup vokal tentang apa yang mereka inginkan dan apa yang tidak mereka inginkan. Selain itu, juga terdapat teori *Self-Determination* (SDT) untuk membangun budaya lingkungan kerja yang termotivasi. Teori ini berfokus pada motivasi intrinsik, berdasarkan kompetensi, keterkaitan, dan otonomi untuk mencapai pertumbuhan. Kompetensi mengacu pada kebutuhan karyawan untuk menguasai dan mempelajari keterampilan baru, sementara keterkaitan mengacu pada rasa memiliki di tempat

kerja dan akhirnya otonomi mengacu pada kebutuhan karyawan untuk merasa mengendalikan perilaku dan tujuan mereka. Singkatnya, praktik SDM seperti kompensasi dan *benefit* serta pengembangan karir berperan untuk mendorong hasil dalam hal produktivitas kerja secara keseluruhan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Kompensasi dan *benefit* adalah salah satu praktik SDM yang merupakan faktor penting yang banyak mendapat perhatian di organisasi untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Menurut Aggarwal et al. (2020), kompensasi adalah jumlah yang dibayarkan oleh pemberi kerja atas upaya, keterampilan, dan waktu yang diberikan oleh karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu bagian dari kompensasi adalah *benefit* / tunjangan. *Benefit* adalah segala bentuk pembayaran lain yang diberikan oleh suatu organisasi selain upah dan gaji yang dibayarkan sebagian atau seluruhnya oleh perusahaan yang tunjangannya dapat bersifat wajib atau tidak wajib (Amah & Ahiauzu, 2013). Menurut Hasibuan (2007), *benefit* adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan dengan kebijakan dan bertujuan untuk mempertahankan karyawan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat. Pemberian *benefit* merupakan upaya perusahaan untuk memberikan fasilitas terbaik kepada seluruh karyawan yang berdampak pada rasa bahagia dan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas serta produktivitas.

Benefit memainkan peran utama dalam menarik talenta baru. Hal ini menyiratkan bahwa apa yang diberikan kepada pekerja yang ada akan menentukan bagaimana pencari kerja baru akan tertarik pada organisasi. Generasi Z merupakan

generasi yang selektif dalam memilih pekerjaan. Berbagai macam faktor menjadi pertimbangan sebelum memutuskan melamar pekerjaan, seperti kompensasi dan *benefit*, kesempatan pengembangan karir, atmosfer bekerja yang kondusif, serta kesempatan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. Dalam survey yang dilakukan oleh “Built-In” pada tahun 2020, sebanyak 60% responden dari generasi Z menyebutkan bahwa “uang adalah penentu kesuksesan”. Generasi Z di Indonesia bersikap realistis serta membutuhkan keamanan dan stabilitas, sehingga insentif berupa kompensasi / *benefit* adalah motivasi penting yang mendorong kinerja karyawan. Andrea et al. (2016) juga meneliti perilaku generasi Y & Z dalam dunia kerja serta tantangan yang dihadapi oleh HRD dan manajemen perusahaan. Hasilnya menjelaskan bahwa kompensasi dan kesempatan karir adalah dua faktor utama yang memotivasi pekerja untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Artinya, faktor material menjadi insentif yang lebih besar dibandingkan faktor non-material. Hal ini menjadi tantangan baru bagi praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi.

Selain *benefit*, pengembangan karir juga merupakan praktik SDM yang penting dalam upaya mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dan meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Sudiro, 2011). Pengembangan karir merupakan perjalanan yang sangat penting karena dengan bekerja mengembangkan karir di suatu perusahaan, karyawan dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan kualifikasinya. Pengembangan karir memerlukan banyak perhatian yang berbeda,

seperti mengembangkan kemampuan, melestarikan keterampilan saat ini, dan mempersiapkan masa depan setelah promosi (Kaya & Ceylan, 2014). Karyawan tentu saja ingin mengembangkan dan mengelola karir mereka, dan program pengembangan karir memungkinkan semua karyawan untuk maju dalam organisasi sejak awal karir mereka. Program pengembangan karir juga membantu menentukan peluang karir dan menghilangkan hambatan untuk kemajuan karir. Selain itu, program ini mempercepat alur kerja organisasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawan dengan jalur karir yang lebih stabil dan mobilitas yang meningkat. Hoekstra (2011) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan kemajuan intuitif kepribadian karyawan yang meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Saat ini, perusahaan perlu memperhatikan generasi Z yang memiliki pandangan aspirasi karir yang berbeda. Generasi Z adalah wirausaha dan ingin membuat identitas mereka sendiri. Oleh karena itu, manajer SDM harus menangani perencanaan karir dan manajemen karir karyawannya untuk menarik dan mempertahankan karyawan ini (Santos, 2016). Selain itu, kesiapan kerja seseorang merupakan indikasi kinerja pekerjaan dan kemajuan karir mereka di masa depan. Maka dari itu, kurangnya kesiapan kerja pada awal karir seseorang dapat memberikan dampak negatif pada pengembangan karir individu dan mempengaruhi kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi bahkan profesi mereka. Dalam konteks *project management*, menjadi keharusan untuk memastikan bahwa para profesional generasi Z didukung dengan baik sehingga perspektif dan bakat unik mereka tetap dipertahankan.

Dengan beragam pilihan yang tersedia, SDM harus meninjau kebijakan yang paling sesuai untuk meningkatkan kinerja tugas dan produktivitas, salah satunya dengan meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan. Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang mengarah pada sikap positif seseorang dalam menilai masalah dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja (Farooqui & Nagendra, 2014). Hal ini dipengaruhi oleh faktor individu, sosial, dan utama dalam pekerjaan, seperti upah, pengawasan, keamanan kerja, dan kesempatan untuk kemajuan (Indrayani et al., 2023). Sebagaimana dinyatakan dalam teori ASA, organisasi harus merancang strategi yang berbeda untuk mempengaruhi karyawan generasi Z agar bergabung dengan karyawan mereka dengan dedikasi dan komitmen yang tinggi. Fokusnya harus pada retensi karyawan generasi Z, bersamaan dengan peningkatan kinerja tugas mereka untuk mempengaruhi hasil bisnis secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi memainkan peran utama dalam mengejar kepentingan organisasi. Dengan memastikan kepuasan kerja di tempat kerja, manajer dapat memanfaatkan potensi semua karyawannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Aggarwal et al., 2020). Oleh karena itu, perlu dilakukan peningkatan *benefit* dan pengembangan karir sehingga kepuasan kerja juga akan meningkat dan berdampak kepada peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi.

Berdasarkan data yang terdapat dalam BPS Pusat (2020), hasil sensus penduduk Indonesia menunjukkan bahwa rata-rata penduduk Indonesia didominasi oleh generasi Z dan generasi Y, begitu juga dengan hasil sensus penduduk di Sumatera Barat. Menurut PLT Kepala BPS Sumatera Barat, generasi Y dan Z

termasuk dalam usia produktif yang dapat menjadi peluang untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi. Pada tahun 2020, jika dilihat dari sisi demografi, seluruh generasi Y merupakan penduduk yang berada pada kelompok usia produktif, sedangkan generasi Z terdiri dari penduduk usia belum produktif dan produktif. Tabel berikut menunjukkan hasil sensus penduduk 2020 di Indonesia dan Provinsi Sumatera Barat:

Tabel 1. 2 Hasil Sensus Penduduk 2020

No.	Nama Generasi	Wilayah	
		Negara Indonesia	Provinsi Sumatera Barat
1.	Generasi Y	25,87%	24,25%
2.	Generasi Z	27,94%	30,6%

Sumber: Badan Pusat Statistik (2020)

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa rata-rata penduduk Indonesia didominasi oleh generasi Z dan generasi Y dengan sebaran sebesar 27,94% atau 75,49 juta jiwa untuk generasi Z dan 25,87% atau 69,38 juta jiwa untuk generasi Y. Sementara itu, hasil sensus penduduk menunjukkan struktur penduduk di Sumatera Barat didominasi oleh dua generasi, yaitu generasi Z sebanyak 30,6% dan generasi Y sebanyak 24,25% dari total populasi di Sumatera Barat.

Karyawan generasi Y dan generasi Z merupakan orang-orang yang cenderung berperan aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan karirnya. Jika perusahaan gagal memberikan kesempatan kepada mereka untuk memanfaatkan keahlian mereka, hal itu akan menyebabkan tingkat ketidakpuasan yang tinggi, sehingga ini cenderung memilih untuk berpindah-pindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan kata lain *turnover* (Purba & Ananta, 2018). Menurut Wijoyo

et al. (2020), generasi Y dan generasi Z kurang menyukai adanya peraturan yang rumit dalam suatu perusahaan, sehingga membuat generasi ini tidak segan untuk meninggalkan pekerjaannya ketika merasa aturan yang ada di perusahaan tersebut tidak sesuai dengan yang diinginkan. Keadaan ini akan menyebabkan tingkat *turnover* tinggi pada generasi Y dan generasi Z. Berikut tabel yang menunjukkan tingkat *turnover* karyawan di Indonesia tahun 2021-2022:

Tabel 1. 3 Tingkat Turnover Karyawan di Indonesia Tahun 2021-2022

No.	Tingkat Turnover Karyawan	Generasi Z	Generasi Y
1.	Tetap lebih dari 5 tahun (<i>stay beyond 5 years</i>)	21% → 23%	34% → 38%
2.	Pergi dalam waktu 2 tahun (<i>leave within 2 years</i>)	53% → 40%	36% → 24%

Sumber: Deloitte.com (2022)

Tabel 1.3 menunjukkan signifikansi yang tinggi sebesar 4% pada generasi milenial (generasi Y) untuk tetap bertahan pada perusahaan dibandingkan dengan generasi Z sebesar 2%. Hal ini tentunya didukung oleh beberapa macam alasan dalam pertimbangan kinerja masing-masing generasi.

Tabel 1. 4 Perspektif Dalam Bekerja Pada Perusahaan

No.	Perspektif Dalam Bekerja	Generasi Z	Generasi Y
1.	Keseimbangan kehidupan kerja yang baik	32%	39%
2.	Peluang pembelajaran dan pengembangan	29%	29%
3.	Gaji tinggi atau keuntungan finansial lainnya	24%	27%
4.	Budaya tempat kerja yang positif (misalnya karyawan merasa dihargai, rasa memiliki, dan lain-lain)	23%	23%

No.	Perspektif Dalam Bekerja	Generasi Z	Generasi Y
5.	Peluang untuk maju/tumbuh dalam karir/mengambil peran kepemimpinan	23%	24%
6.	Mendapatkan makna dari pekerjaan	21%	26%
7.	Model kerja yang fleksibel (misalnya dapat bekerja dari jarak jauh, di lokasi, atau kombinasinya)	20%	21%

Sumber: Deloitte.com (2022)

Tabel 1.4 menunjukkan perspektif dalam bekerja pada perusahaan antara generasi milenial (generasi Y) dan generasi Z. Generasi milenial dianggap lebih memiliki perspektif tanggung jawab dalam kaitannya menghadirkan nilai motivasi, kepemimpinan dan pelatihan pada kinerja mereka dalam perusahaan dibandingkan dengan generasi Z. Berdasarkan studi, generasi Z memiliki beragam karakteristik yang berbeda dari pekerja generasi-generasi sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Tim Penelitian Pusat Karir Universitas Andalas dan Tanoto Foundation (2022) yang melibatkan 1.157 responden mahasiswa semester 5-9 dari 23 provinsi di Indonesia menunjukkan bahwa keamanan kerja masih menjadi prioritas bagi generasi Z. Beberapa akademisi mengamati berbagai indikasi bahwa pemerintah dan dunia industri memiliki banyak sekali tanggung jawab untuk melindungi hak pekerja muda, di antaranya adalah pandemi dan potensi resesi yang membuat pasar kerja semakin ketat, minimnya transparansi gaji, lemahnya perlindungan magang di dunia *start-up*, kultur *overwork* (bekerja terlalu banyak) yang memicu tren seperti *quiet quitting* sehingga banyak anak muda yang terjebak pekerjaan-pekerjaan rentan. Maka, jaminan keamanan kerja merupakan tuntutan yang kuat dari generasi Z saat ini.

Berdasarkan laporan yang disampaikan oleh Pengamat Ekonomi yang juga merupakan Direktur Eksekutif *Economic Action* (Econact) Indonesia, terdapat potensi, peluang, sekaligus tantangan dalam menyikapi mayoritas penduduk saat ini yang berasal dari kalangan generasi Z dan milenial. Peluang akan tercipta jika potensi angkatan kerja dari generasi Z dan milenial bertemu dengan lapangan pekerjaan, baik sebagai pekerja, profesional, maupun wiraswastawan. Namun, jika mayoritas dari kedua generasi ini gagal memanfaatkan masa produktifnya, maka akan menjadi beban bagi generasi sebelumnya. Generasi muda harus dibekali kemampuan yang sesuai dengan bidang yang mereka minati agar siap untuk bekerja. Organisasi juga harus mengetahui karakteristik generasi Z dan praktik SDM yang penting dilakukan agar dapat mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, memahami preferensi generasi Z merupakan hal yang penting bagi organisasi.

Peran pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya terjadi di perusahaan besar, namun sumber daya manusia di organisasi seperti yayasan juga perlu diperhatikan. Dalam sebuah yayasan, salah satu yang merupakan aset krusial adalah guru, penggerak yang dapat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yayasan (Yolanda & Tarigan, 2021). Sebagai pendidik profesional, menurut UU Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 1, tugas utama guru adalah memberikan pendidikan, pengajaran, pembimbingan, pengarahan, pelatihan, memberikan penilaian, dan melakukan evaluasi peserta didik berdasarkan tingkatan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (Abas, 2017). Tiga tugas utama (tridarma) dari

guru sebagai tenaga profesional adalah memberikan pendidikan, melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Guru mempunyai peran yang sangat strategis dalam mengemban tugas-tugas pendidikan dan pembinaan kemasyarakatan (Afghoni & Wahyudi, 2011). Manajemen sumber daya manusia harus dilakukan dengan sasaran utama yaitu peningkatan kinerja guru. Kinerja guru dinilai sangat penting karena berkaitan dengan seluruh dasar-dasar serta tindakan yang dilakukan oleh guru untuk pencapaian profesionalitasnya dan berdampak pada perkembangan organisasi atau lembaga pendidikan (Selvia et al., 2021). Yayasan tentunya harus memperhatikan dan mengevaluasi kinerja guru untuk menjaga standar yang diinginkan. Kualitas yayasan tidak akan berkembang dengan baik tanpa dukungan seluruh elemen termasuk karyawan, guru, dan kepala sekolah dalam mengelola yayasan untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan menuju ke arah yang lebih baik.

Kinerja karyawan suatu organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor, antara lain kompensasi dan *benefit*, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan lain-lain (Afghoni & Wahyudi, 2011). Ketika seorang karyawan mendapat kompensasi dan *benefit* serta pengembangan karir yang cukup, hal ini tentu saja berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan tersebut. Kepuasan kerja juga dapat menentukan kinerja yang dihasilkan (Yolanda & Tarigan, 2021). Kompensasi dan *benefit* dibutuhkan untuk mendorong karyawan agar bekerja lebih giat dengan harapan dapat meningkatkan imbalan yang diterimanya. Pengembangan karir dilakukan agar memperluas ruang lingkup pengetahuan, meningkatkan kemampuan, serta meningkatkan rasa percaya diri. Kepuasan kerja merupakan perasaan psikologis

atas kinerja yang telah dilakukan. Semakin baik kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan tersebut (Prawira, 2020).

Organisasi pendidikan Islam merupakan salah satu organisasi yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi. Semakin maraknya berita islami dewasa ini, semakin meningkat pula jumlah lembaga pendidikan yang bertemakan Islam. Pendidikan dalam Islam merupakan sarana yang paling efektif untuk mengembangkan potensi manusia secara optimal sesuai dengan fitrahnya. Dalam sejarah perkembangannya, praktik pendidikan Islam mengalami perkembangan yang dinamis dan beragam. Bahkan pendidikan Islam mampu berinteraksi serta beradaptasi dengan sosial budaya dimanapun keberadaannya (Azra, 2000). Pendidikan Islam mendapat banyak perhatian, terutama dalam berbagai permasalahan kompleks yang memerlukan penyelesaian segera. Dengan meningkatnya organisasi pendidikan Islam, maka menimbulkan persaingan layanan organisasi pendidikan yang menonjolkan keislaman. Salah satu organisasi pendidikan yang berkembang pesat dengan mengutamakan syariat Islam berdasarkan pemahaman salafussholeh di Sumatera Barat, khususnya Kota Padang adalah Yayasan Dar el-Iman Kota Padang.

Yayasan Dar el-Iman Kota Padang merupakan yayasan yang bergerak di bidang pendidikan, dakwah, dan sosial. Yayasan Dar el-Iman Kota Padang berdiri pada tahun 2006 dimotori oleh tiga orang, yaitu Ustadz Muhammad Elvi Syam, Lc.MA; Ustadz Faisal Abdurrahman Lc.MA; Ustadz Abu Jones Vendra, Lc. Ustadz Muhammad Elvi Syam, Lc.MA merupakan Ketua Yayasan Dar el-Iman Kota Padang saat ini. Kantor pusat yayasan ini terletak di Jalan Gajah Mada Dalam

Kecamatan Nanggalo, Kota Padang. Adapun visi Yayasan Dar el-Iman Kota Padang adalah menjadi lembaga yang menyebarkan dakwah di Sumatera Barat pada khususnya dan di Indonesia pada umumnya yang mengajak masyarakat kepada pemahaman agama yang benar berdasarkan pemahaman salafussholeh sesuai dengan Al-Qur'an dan Sunnah. Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD Yayasan Dar el-Iman Kota Padang, jumlah siswa yang aktif hingga tahun 2023 berjumlah 2.012 siswa dari seluruh unit dari TK s.d. SMA.

Tabel 1. 5 Komposisi Generasi Guru di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang

No.	Nama Generasi	Tahun Kelahiran	Kelompok Usia Pada Tahun 2023	Jumlah Guru
1.	Generasi X	1965 - 1980	43 - 58	20
2.	Milenial (Generasi Y)	1981 - 1996	27 - 42	166
3.	Pasca Milenial (Generasi Z)	1997 - 2012	11 - 26	82
Jumlah				268

Sumber: HRD Yayasan Dar el-Iman Kota Padang (2023)

Tabel 1.5 menunjukkan komposisi generasi guru yang bekerja di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang. Jumlah guru Yayasan Dar el-Iman Kota Padang hingga saat ini berjumlah 268 orang yang terbagi di masing-masing unit. Komposisi guru didominasi oleh generasi milenial (generasi Y) berjumlah 166 orang, kemudian generasi pasca milenial (generasi Z) berjumlah 82 orang, dan terakhir generasi X berjumlah 20 orang. Sistem dan teknis penilaian kinerja guru di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang saat ini baru dalam tahap penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) dimana guru dinilai berdasarkan pencapaian kinerja dan apakah guru tersebut memenuhi kompetensi ke-dar el-iman-an, yaitu mengajak masyarakat

kepada pemahaman agama yang benar berdasarkan pemahaman salafussholeh. Sistem penilaian ini sedang dalam tahap sosialisasi dan belum berjalan secara maksimal. Oleh karena itu, untuk saat ini, penilaian guru diminta kepada kepala unit masing-masing karena setiap unit memiliki standar penilaian yang berbeda. Secara umum, penilaian guru Yayasan Dar el-Iman Kota Padang meliputi pencapaian, kedisiplinan, *muamalah* (tindakan terhadap orang lain), penyelesaian masalah, dan kehadiran dalam pembinaan-pembinaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD Yayasan Dar el-Iman Kota Padang, terdapat 2 permasalahan utama yang terjadi terkait guru di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang. Permasalahan pertama yaitu *turnover*, alasannya ini biasanya karena guru perempuan yang sudah menikah ikut dengan suami dan guru yang tidak sevisi dengan yayasan. Kemudian, alasan kedua adalah kompetensi guru yang masih belum profesional dalam menjalankan pekerjaan masing-masing dikarenakan terdapat beberapa guru yang kemampuan atau jurusannya tidak linear dengan pekerjaan.

Selanjutnya, menurut HRD Yayasan Dar el-Iman Kota Padang, guru generasi Z memiliki sikap yang lebih ambisius, terbuka terhadap sesuatu, lebih memiliki *skill* yang dibutuhkan zaman sekarang, menyukai tantangan, unggul dalam segi kreativitas, daya tangkap, gerak cepat, serta sangat cepat berkembang. Namun, kelemahan dari generasi Z adalah berpikiran pendek, kurang matang dalam berpikir, kurang mempertimbangkan resiko seperti mengundurkan diri saat kontrak kerja masih berlangsung, serta kemampuan belum sebanding dengan tarif kompensasi yang ditetapkan oleh generasi Z ini. Berdasarkan hasil wawancara

dengan HRD Yayasan Dar el-Iman Kota Padang, kinerja guru dan karyawan generasi Z selama 3 tahun terakhir semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya guru dan karyawan generasi Z yang direkomendasikan menjadi karyawan tetap. Akan tetapi, ada beberapa guru dan karyawan generasi Z yang *resign* dari Yayasan Dar el-Iman Kota Padang selama 3 tahun terakhir.

Tabel 1. 6 Jumlah Guru dan Karyawan Generasi Z yang *Resign* Dari Yayasan

No.	Tahun	Jumlah Guru dan Karyawan Generasi Z yang <i>Resign</i>	Jumlah Guru dan Karyawan Keseluruhan	Persentase
1.	2020 / 2021	2 orang	273 orang	0,007%
2.	2021 / 2022	5 orang	308 orang	0,016%
3.	2022 / 2023	9 orang	371 orang	0,024%

Sumber: HRD Yayasan Dar el-Iman Kota Padang (2023)

Dari tabel 1.6 dapat dilihat meningkatnya jumlah guru dan karyawan generasi Z yang *resign* dari Yayasan Dar el-Iman Kota Padang selama 3 tahun terakhir. Pada tahun 2020 / 2021 terdapat 2 orang guru dan karyawan generasi Z dari 273 orang guru dan karyawan yang mengundurkan diri. Kemudian, terjadi peningkatan pada tahun 2021 / 2022 dimana terdapat 5 orang guru dan karyawan generasi Z dari 308 orang karyawan yang mengundurkan diri. Selanjutnya, jumlah guru dan karyawan yang mengundurkan diri pada tahun 2022 / 2023 juga meningkat daripada tahun-tahun sebelumnya, yaitu terdapat 9 orang guru dan karyawan generasi Z dari 371 orang karyawan. Alasan guru dan karyawan mengundurkan diri pada umumnya adalah ingin menambah ilmu atau melanjutkan pendidikan ke tingkat selanjutnya. Selain itu, faktor kompensasi dan *benefit* juga menjadi salah satu alasan guru dan karyawan mengundurkan diri dari yayasan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD Yayasan Dar el-Iman Kota Padang, kebijakan terkait kompensasi dilihat dari tingkat pendidikan dan pengalaman karyawan. Di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang, pembagian kompensasi dibagi antara karyawan tetap dan karyawan kontrak. Untuk karyawan tetap, kompensasi sudah bisa distandarkan minimal UMR (Upah Minimum Regional). Sedangkan untuk karyawan kontrak, yayasan masih mengatur dan belum bisa memberikan gaji UMR. Adapun kebijakan terkait *benefit*, Yayasan Dar el-Iman Kota Padang memberikan beberapa *benefit* kepada guru dan karyawan. Secara material, yayasan memberikan sembako dan layanan *ambulance* gratis untuk karyawan serta masyarakat yang membutuhkan. Sedangkan secara non material, yayasan menyediakan umrah gratis untuk karyawan yang memenuhi syarat, beasiswa kuliah S2 sambil bekerja, pelatihan *tahsin* (memperbaiki bacaan Al-Qur'an) yang dibuka untuk karyawan dan umum, pelatihan Bahasa Arab, *upgrading* ilmu agama khusus untuk karyawan di bidang tersebut, serta menyediakan pelatihan *skill* profesi. Akan tetapi, juga terdapat karyawan generasi Z yang *resign* dari yayasan karena faktor kompensasi dan *benefit*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD Yayasan Dar el-Iman Kota Padang, kebijakan terkait pengembangan karir yaitu yayasan melakukan pelatihan serta pembinaan dan peningkatan jenjang karir guru. Dalam hal pelatihan, terdapat 2 sistem yang diadakan oleh yayasan, yaitu pelatihan terpusat dan otonomi. Pelatihan terpusat diatur oleh yayasan, sedangkan pelatihan otonomi disesuaikan dengan kebutuhan unit masing-masing. Adapun peningkatan jenjang karir guru Yayasan Dar el-Iman Kota Padang dilakukan dengan musyawarah dan memakai

prinsip Islam. Yayasan Dar el-Iman Kota Padang juga memiliki instrumen mengenali karakter setiap guru. Setiap guru yang direkomendasikan untuk naik jabatan akan diuji dengan instrumen tersebut, misalnya bagaimana ia mengontrol emosi, mengambil keputusan, kestabilan emosional, serta bagaimana ia dalam memimpin. Sistem pengembangan karir di yayasan seperti promosi jabatan biasanya dilakukan setiap 4 tahun dan sesuai kebutuhan. Adapun jenjang karir guru saat ini belum ada, namun yayasan sebagai lembaga profesional sedang merancang kebijakan terkait ini seperti guru lain, guru muda, guru madya, guru ahli, guru utama, dan seterusnya. Selain itu, pengakuan yang diberikan yayasan kepada guru berupa ucapan selamat jika guru tersebut diakui oleh dinas, misalnya selamat atas guru penggerak dan sebagainya. Sedangkan terkait kompetensi guru masih belum profesional dalam menjalankan pekerjaan masing-masing dikarenakan ada beberapa guru yang kemampuan dan jurusannya tidak linear dengan pekerjaan saat ini.

Berdasarkan dengan fenomena dan penjelasan di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian lebih jauh dan menguraikannya ke dalam tugas akhir yang berjudul **“Pengaruh *Benefit* dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Generasi Z Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Guru Generasi Z di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimanakah pengaruh *benefit* terhadap kinerja guru generasi Z di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang ?
2. Bagaimanakah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja guru generasi Z di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang ?
3. Bagaimanakah pengaruh *benefit* terhadap kepuasan kerja pada guru generasi Z di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang ?
4. Bagaimanakah pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada guru generasi Z di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang ?
5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru generasi Z di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang ?
6. Bagaimanakah pengaruh *benefit* terhadap kinerja guru generasi Z di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening ?
7. Bagaimanakah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja guru generasi Z di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh *benefit* terhadap kinerja guru generasi Z di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja guru generasi Z di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang.

3. Untuk mengetahui pengaruh *benefit* terhadap kepuasan kerja pada guru generasi Z di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang.
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada guru generasi Z di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru generasi Z di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang.
6. Untuk mengetahui pengaruh *benefit* terhadap kinerja guru generasi Z di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja guru generasi Z di Yayasan Dar el-Iman Kota Padang dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, yaitu:

1. Bagi organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan dijadikan sebagai tambahan dan pertimbangan bagi organisasi dalam mengelola dan meningkatkan kinerja dari para guru, khususnya generasi Z. Hal tersebut penting untuk diketahui agar ketika para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya, maka tujuan organisasi akan mudah tercapai.

2. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia serta bisa menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan bermanfaat bagi individu untuk mengetahui bahwa kinerja karyawan generasi Z dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya *benefit*, pengembangan karir, dan juga kepuasan kerja.

3. Bagi pihak lain

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat dijadikan sebagai wawasan dan informasi tambahan terkait dengan kinerja guru, khususnya generasi Z bagi peneliti selanjutnya dan bagi organisasi bisa mengetahui langkah dan faktor apa saja yang bisa meningkatkan kinerja guru.

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Berdasarkan pada latar belakang dari penelitian, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru generasi Z. Penelitian ini dibatasi pada *benefit*, pengembangan karir, dan kepuasan kerja karena variabel tersebut berpengaruh pada kinerja guru generasi Z. Adapun objek dari penelitian ini adalah guru di Yayasan Dar El-Iman Kota Padang.

1.6 Sistematika Penulisan

Secara keseluruhan, penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, manfaat, ruang lingkup dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Bab ini menjelaskan landasan teori yang diambil dari berbagai sumber sebagai acuan perbandingan untuk membahas masalah yang diangkat berdasarkan teori-teori yang ada, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, dan kerangka konseptual.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan tentang desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, definisi operasional variabel, pengukuran variabel, teknik analisis data dan metode analisis yang digunakan.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi mengenai hasil analisis dan penelitian dengan membandingkan data yang dikumpulkan dengan landasan teori.

BAB V : PENUTUP

Bab ini akan menjelaskan tentang kesimpulan, saran, batasan, implikasi penelitian dan rekomendasi terhadap penelitian selanjutnya.