

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kebutuhan masyarakat akan barang-barang konsumtif maupun produktif seperti kendaraan, peralatan elektronik, hingga perlengkapan usaha sudah tidak bisa dipungkiri. Namun, tidak semua individu memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut secara tunai dalam satu waktu. Di tengah keterbatasan kemampuan finansial, muncul berbagai alternatif pemberian yang dapat membantu masyarakat, salah satunya adalah *leasing*.

Leasing adalah suatu kegiatan pemberian dalam bentuk penyediaan barang modal baik dengan hak opsi (*finance lease*) maupun tanpa hak opsi (*operating lease*) yang dapat digunakan oleh *lessee* (nasabah) selama jangka waktu tertentu berdasarkan pembayaran secara berkala (Kasmir, 2010: 243). Dalam kehidupan sehari-hari, *leasing* banyak digunakan untuk pembelian kendaraan bermotor, alat elektronik, dan bahkan perlengkapan usaha kecil dan menengah. Sistem ini menjadi solusi yang efisien karena memberikan kemudahan dalam memperoleh barang tanpa harus membayar secara penuh di awal.

Selain memberikan kemudahan akses terhadap barang, *leasing* juga membantu masyarakat dalam mengelola keuangan secara lebih terstruktur. Dengan adanya skema pembayaran yang tetap dan terjadwal, masyarakat dapat merencanakan pengeluaran bulanan dengan lebih baik, tanpa harus mengganggu kebutuhan pokok lainnya.

Menurut data dari Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Jawa Barat, sekitar 70% kendaraan yang berdomisili di Jawa Barat dibeli melalui skema *leasing* (Bappeda Jabar, 2015). Angka ini menunjukkan bahwa *leasing* telah menjadi salah satu bentuk pembiayaan yang paling diminati masyarakat. Tingginya angka tersebut mencerminkan adanya kebutuhan yang besar akan akses pembiayaan yang fleksibel dan terjangkau.

Masuknya perusahaan *leasing* asing yang bekerja sama dengan perusahaan lokal turut mendorong adopsi teknologi dan praktik manajemen yang lebih profesional, sekaligus memperluas akses ke sumber pendanaan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan penting dalam keberhasilan setiap organisasi, termasuk dalam industri *leasing* yang berkembang pesat di Indonesia. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2016: 10).

Di tengah persaingan yang semakin ketat dan perubahan regulasi yang dinamis, perusahaan *leasing* dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif, yang salah satunya terletak pada pengelolaan sumber daya manusianya. Industri *leasing* sangat bergantung pada profesionalitas dan kompetensi tenaga kerjanya, terutama dalam aspek pemasaran, analisis risiko, pengelolaan portofolio pembiayaan, serta layanan pelanggan. Pegawai yang mampu memahami kebutuhan pasar, menjalin hubungan dengan nasabah, dan mengelola risiko pembiayaan secara efektif akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Oleh karena itu, MSDM yang baik menjadi faktor kunci dalam menunjang keberlangsungan dan pertumbuhan usaha

leasing. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan manusia, tetapi juga dengan bagaimana organisasi memanfaatkan potensi manusia melalui strategi teknologi dan informasi (Rivai dan Sagala, 2014: 15). Di sisi lain, transformasi digital dan otomatisasi dalam industri keuangan turut mengubah kebutuhan kompetensi SDM di sektor *leasing*. Perusahaan tidak hanya membutuhkan tenaga kerja yang menguasai aspek teknis *leasing*, tetapi juga melek teknologi dan mampu beradaptasi dengan perubahan sistem informasi dan digitalisasi proses bisnis.

Saat ini, banyak perusahaan *leasing* dihuni oleh beragam generasi, mulai dari Generasi X (1965 – 1980), Millennial (1981 – 1996), hingga Generasi Z (1997 – 2012). Kohesivitas antar generasi ini merupakan aspek penting dalam dinamika organisasi modern yang terdiri dari beragam kelompok usia. Kohesi Kohesivitas ini merujuk pada kemampuan individu dari berbagai kelompok generasi untuk bekerja sama secara efektif, saling menghormati perbedaan nilai, gaya komunikasi, dan ekspektasi guna mencapai tujuan bersama. Kohesivitas antar generasi adalah kemampuan anggota dari kelompok usia yang berbeda di tempat kerja untuk berkolaborasi secara efektif dan membangun kesamaan arah meskipun memiliki perbedaan karakteristik generasional (Zemke, Raines, dan Filipczak, 2000: 5).

Masing-masing generasi membawa nilai, gaya kerja, cara berkomunikasi, dan ekspektasi yang berbeda terhadap pekerjaan. Generasi yang lebih senior cenderung menghargai struktur, stabilitas, dan pengalaman kerja, sedangkan Generasi Z lebih mengutamakan fleksibilitas, kolaborasi, kecepatan dalam

pengambilan keputusan, serta pemanfaatan teknologi. Meskipun Kohesivitas ini dapat menghadapi tantangan akibat perbedaan preferensi kerja antar generasi, namun hal tersebut dapat diatasi melalui kepemimpinan yang inklusif, komunikasi terbuka, dan kemampuan adaptasi timbal balik antar generasi (Ng, Schweitzer, dan Lyons, 2010: 283). Dalam praktiknya, kurangnya pemahaman antar generasi sering kali menyebabkan miskomunikasi, prasangka, hingga kurangnya rasa saling percaya di tempat kerja. Misalnya, Gen Z bisa merasa tidak dianggap atau dibatasi oleh generasi senior, sementara generasi yang lebih tua mungkin merasa terganggu oleh pendekatan kerja Gen Z yang dianggap terlalu santai atau terlalu cepat berubah. Kondisi ini berisiko menurunkan Kohesivitas tim, memperlambat produktivitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang kurang harmonis. Hal ini menuntut peran MSDM untuk lebih proaktif dalam merancang strategi pengembangan SDM yang selaras dengan visi jangka panjang perusahaan. Namun demikian, masih terdapat berbagai tantangan dalam pengelolaan SDM yang di dalamnya banyak terdapat perbedaan generasi di industri *leasing*, seperti tingginya tingkat *turnover* pegawai.

Tingkat *turnover intention* pegawai yang tinggi seringkali dijadikan indikator adanya masalah dalam organisasi (Dhikron, et al, 2016: 5). *Turnover intention* adalah keinginan berpindah yang menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi (Anastasia dkk (2021: 78). *Turnover intention* ini merupakan salah satu isu krusial dalam manajemen sumber daya manusia, terutama di industri *leasing* yang memiliki tekanan kerja tinggi, budaya organisasi yang kaku, serta kebutuhan

akan pegawai yang adaptif dan produktif. Tingginya tingkat *turnover* tidak hanya meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga berdampak negatif terhadap stabilitas operasional, kualitas layanan, dan kontinuitas bisnis.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi *turnover intention* dengan Kohesivitas generasi adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam membentuk kenyamanan, motivasi, serta produktivitas pegawai, terlebih bagi Generasi Z (Gen Z) yang kini mulai mendominasi dunia kerja, termasuk di sektor *leasing*. Gen Z adalah generasi yang dibesarkan dalam era teknologi dan informasi yang serba cepat, sehingga umumnya pegawai generasi Z lebih peduli pada isu-isu sosial serta punya ekspektasi yang tinggi pada kompensasi, lingkungan kerja yang mendukung dan pengembangan diri di tempat kerja (Seemiller & Grace, 2016: 6). Dalam konteks dunia *leasing* yang identik dengan struktur organisasi formal, sistem kerja berbasis target, serta regulasi yang ketat, kebutuhan Gen Z akan lingkungan kerja yang adaptif kerap kali belum terpenuhi secara optimal.

Bagi Gen Z, lingkungan kerja ideal adalah yang mampu mengakomodasi fleksibilitas waktu dan tempat, didukung teknologi digital, serta memberikan ruang bagi inovasi dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan *employee engagement* dan menurunkan *turnover intention* (Robbins dan Judge, 2017: 745). Namun, perusahaan *leasing* umumnya masih didominasi oleh budaya kerja tradisional yang menuntut kehadiran fisik, proses kerja yang terpusat, serta pola komunikasi vertikal. Hal ini sering kali memunculkan ketegangan antara ekspektasi Gen Z dan

realitas organisasi. Akibatnya, banyak pegawai muda merasa kurang dihargai, sulit berkembang, atau tidak memiliki ruang yang cukup untuk mengekspresikan ide-ide kreatif mereka.

Selain itu, lingkungan kerja *leasing* yang berorientasi pada pencapaian target dan penjualan juga dapat menjadi beban psikologis bagi Gen Z yang lebih menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Ketika beban kerja tinggi tidak diimbangi dengan dukungan emosional, *feedback* yang jelas, dan apresiasi yang layak, maka risiko *burnout* dan keinginan untuk pindah kerja meningkat.

Beban kerja adalah sekelompok atau sejumlah aktivitas yang harus diselesaikan oleh suatu bagian organisasi atau pegawai dalam perusahaan dalam jangka waktu yang tertentu (Sunarso, dalam Rohman dan Ichsan, 2021: 6). Di perusahaan *leasing*, beban kerja cenderung tinggi karena sifat bisnisnya yang berbasis target, kecepatan pelayanan, dan kepatuhan terhadap regulasi pembiayaan yang ketat. pegawai *leasing*, terutama yang berada di divisi pemasaran, kolektor, dan analis kredit, seringkali harus menghadapi tekanan seperti: Pencapaian target pembiayaan dalam periode waktu tertentu, Verifikasi data pelanggan secara cepat dan akurat, Penagihan pembayaran dari nasabah dengan pendekatan yang tetap etis, Pencatatan dan pelaporan administratif yang kompleks, Koordinasi lintas divisi dengan tenggat waktu yang ketat.

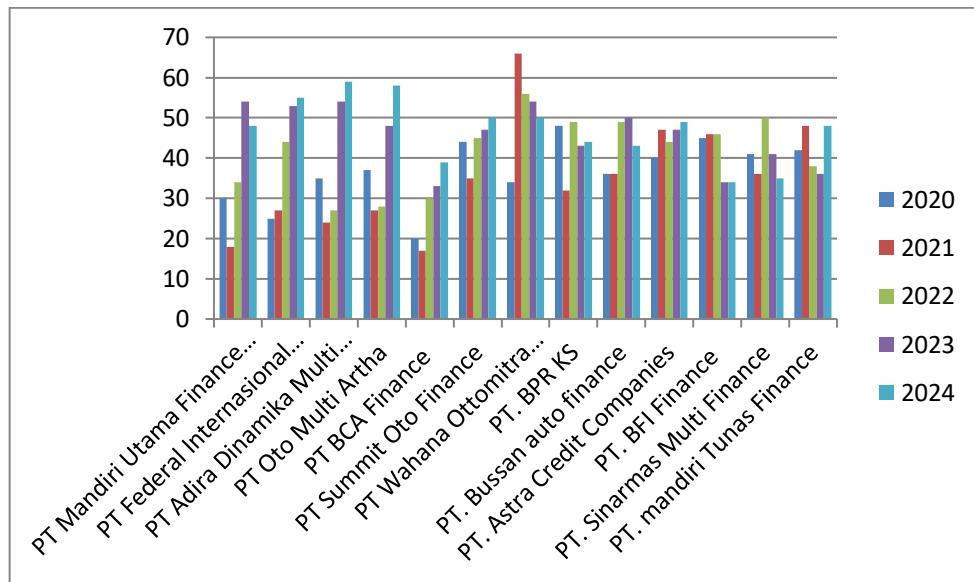
Bagi Generasi Z, yang dikenal menghargai fleksibilitas, efisiensi teknologi, dan keseimbangan hidup, pola kerja di industri *leasing* dapat menimbulkan tantangan tersendiri. Meski mereka cakap dalam penggunaan *digital*

tools dan *multitasking*, mereka cenderung memiliki toleransi rendah terhadap tekanan kerja berlebih yang dianggap tidak produktif atau tidak sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka. Beberapa karakteristik Gen Z yang memengaruhi persepsi mereka terhadap beban kerja antara lain: harapan terhadap pekerjaan yang bermakna dan selaras dengan nilai pribadi, kebutuhan akan umpan balik cepat dan lingkungan kerja suportif, keinginan akan fleksibilitas waktu dan tempat kerja, ketidaknyamanan dengan struktur kerja hierarkis dan otoritatif. Jika beban kerja yang tinggi tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai (misalnya pelatihan, teknologi pendukung, komunikasi yang terbuka), Gen Z berpotensi mengalami stres kerja, kelelahan emosional, dan pada akhirnya memiliki *turnover intention* yang tinggi.

Leasing yang ada di Kota Tasikmalaya sekarang dihuni oleh berbagai generasi dari mulai Generasi X, Millennial, hingga Generasi Z. strategi ini digunakan untuk mendapatkan sinergi yang maksimal antara Generasi senior yang memiliki pengalaman panjang dan pemahaman mendalam mengenai proses bisnis *leasing* dan generasi muda yang membawa semangat inovatif, adaptasi cepat terhadap teknologi, serta pemahaman yang lebih segar terhadap tren pasar dan kebutuhan konsumen masa kini.

Namun strategi ini memunculkan permasalahan lain yaitu tingginya tingkat *turnover intention* (pergantian pegawai). Hal ini diakibatkan oleh ketidaknyamanan pegawai terutama Gen Z serta tingginya beban kerja sehingga pegawai cenderung sering melakukan bolos kerja, tidak semangat dalam bekerja hingga tingginya tingkat *stress* yang berakibat banyaknya permintaan *turnover*

intention pada pegawai *leasing* yang ada di Kota Tasikmalaya. Hal ini dapat terlihat pada Gambar 1.1



(Sumber: Diolah Peneliti 2025)

Gambar 1.1
***Turnover Intention* Pegawai Pada Perusahaan Leasing Kota Tasikmalaya**

Pada Gambar 1.1 di atas terlihat bahwa perusahaan *leasing* yang ada di Tasikmalaya mengalami *turnover intention* pegawai yang tinggi pada tahun 2020 sampai dengan 2024. Berdasarkan wawancara peneliti dengan beberapa HR *leasing* yang ada di Kota Tasikmalaya tingginya tingkat *turnover intention* pegawai terjadi pada pegawai yang usianya di bawah 28 tahun (Gen Z) terutama yang bekerja sebagai *marketing* dan *collector*. Padahal seperti yang kita ketahui bahwa bekerja di perusahaan *leasing* memberikan banyak keuntungan, baik dari segi finansial maupun pengembangan karier. Pegawai *leasing* diberikan bonus yang *relatif* besar dibanding gajinya. Selain itu, untuk posisi marketing diberikan insentif dan komisi berdasarkan pencapaian target. Serta perusahaan juga *leasing*

memberikan jaminan kesehatan seperti BPJS dan asuransi ketenagakerjaan, namun hal ini tidak menjamin pegawai untuk tetap bekerja.

Tak hanya itu, perusahaan *leasing* juga memberikan kesempatan luas bagi pengembangan karier melalui pelatihan, *workshop*, dan peluang promosi bagi pegawai berprestasi. Beberapa posisi juga dilengkapi dengan fasilitas penunjang seperti laptop, kendaraan operasional, atau ponsel kantor. Lingkungan kerja yang dinamis dan berorientasi target turut membentuk karakter pegawai menjadi lebih disiplin, tangguh, dan komunikatif. Namun hal ini tidak dapat menurunkan tingkat *turnover intention* pegawai pada perusahaan *leasing* yang ada di Kota Tasikmalaya.

Salah satu yang dapat memengaruhinya adalah lingkungan kerja karena pada dasarnya ketika lingkungan kerja sesuai dengan yang diharapkan maka pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja. Berdasarkan wawancara peneliti dengan beberapa pegawai *leasing* yang ada di Kota Tasikmalaya terutama Gen Z mereka mengatakan bahwa ada rasa tidak nyaman bekerja di lingkungan *leasing* hal ini diakibatkan oleh kurangnya kerja sama antar tim, sering terjadi saling menjatuhkan antar rekan kerja, risiko konflik fisik atau intimidasi cukup tinggi, lingkungan yang *toxic*, perlindungan atau SOP yang memadai, serta lembur berlebih.

Selain itu beban kerja pada perusahaan *leasing* juga cenderung besar seperti target yang tidak realistik, wilayah kerja yang luas, jam kerja yang cenderung tidak terbatas dan karyawan dituntut untuk multitasking serta

kurangnya sumber daya pada setiap divisi. Hal ini yang menjadikan pegawai banyak bolos, tidak semangat kerja bahkan mengajukan keluar pada perusahaan.

Berdasarkan uraian mengenai permasalahan penelitian yang diuraikan, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut terkait permasalahan *turnover intention* yang ada di perusahaan *leasing* terutama di Kota Tasikmalaya, dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* pegawai Gen Z dengan kohesi antar generasi sebagai variabel moderasi (Survey Pada Perusahaan *Leasing* Di Kota Tasikmalaya).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada uraian permasalahan dalam penelitian ini, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang terjadi yaitu:

1. Bagaimana Lingkungan Kerja, Beban Kerja, *Turnover Intention* dan kohesivitas antar generasi pegawai Gen Z perusahaan *leasing* di Kota Tasikmalaya.
2. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* pegawai Gen Z perusahaan *leasing* di Kota Tasikmalaya.
3. Bagaimana kohesivitas antar generasi memoderasi pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* pegawai Gen Z perusahaan *leasing* di Kota Tasikmalaya.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada identifikasi masalah, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Lingkungan Kerja, Beban Kerja, *Turnover Intention* dan kohesivitas antar generasi pegawai Gen Z perusahaan *leasing* di Kota Tasikmalaya.
2. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* pegawai Gen Z perusahaan *leasing* di Kota Tasikmalaya.
3. Kohesivitas antar generasi memoderasi pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* pegawai Gen Z perusahaan *leasing* di Kota Tasikmalaya.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Kegunaan hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi pembaca, baik itu manfaat untuk kegunaan teoritis dan kegunaan praktis.

1.4.1 Pengembangan Ilmu

Manfaat dari penelitian ini supaya pembaca khususnya *civitas akademik* Universitas Siliwangi dapat menambah pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia di antaranya, Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan *Turnover Intention* dengan kohesi antar generasi sebagai variabel moderasi. Disamping itu, dapat menjadi rujukan dalam meningkatkan budaya literasi dan penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis.

1. Perusahaan

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat digunakan perusahaan di Tasikmalaya terutama *leasing*, dengan harapan dapat meningkatkan dan membawa perusahaan yang dikelola menjadi lebih baik.

2. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan contoh bagi perusahaan lain untuk mempelajari pengelolaan Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* pegawai Gen Z dengan kohesi antar generasi sebagai variabel moderasi agar menciptakan keunggulan bersaing.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di perusahaan *leasing* Se-Kota Tasikmalaya.

1.5.2 Jadwal Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Bulan Juni 2025 sampai dengan bulan Desember tahun 2025 sebagaimana pada Lampiran 1.