

1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan teknologi dan industri saat ini memerlukan tenaga kerja yang terampil di setiap perusahaan. Perubahan zaman ini juga mempengaruhi manajemen sumber daya manusia di Indonesia, terutama karena perubahan demografis dalam angkatan kerja. Saat ini, angkatan kerja terdiri dari tiga kelompok generasi utama: Generasi X (lahir antara 1965 dan 1980), Generasi Y (lahir antara 1981 dan 1996), dan Generasi Z (lahir antara 1997 dan 2012). Dari ketiga generasi tersebut, Generasi Z memiliki potensi besar untuk mengikuti perkembangan teknologi. Generasi ini dibesarkan dengan teknologi, internet, dan media sosial, sehingga mereka lebih cepat dalam mengikuti perkembangan teknologi di dunia kerja dibandingkan generasi sebelumnya (Saebah & Zaenal Asikin, 2022).

Menurut data terbaru dari Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2024, terdapat 34.720.368 orang angkatan kerja dari Generasi Z, yang merupakan 24,42% dari seluruh angkatan kerja di Indonesia. Dari jumlah tersebut, 30.504.403 orang dari Generasi Z telah bekerja. Ini menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki peran signifikan dalam angkatan kerja nasional dan berkontribusi di berbagai sektor industri, termasuk manufaktur. Dengan besarnya jumlah tenaga kerja dari Generasi Z, manajemen perusahaan perlu memanfaatkan potensi mereka agar perusahaan dapat mengikuti perkembangan teknologi dalam operasionalnya. Generasi Z, yang tumbuh dalam era digital, memiliki keahlian dan adaptabilitas tinggi terhadap teknologi, internet, dan media sosial. Hal ini membuat mereka lebih cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi di dunia kerja dibandingkan generasi lainnya.

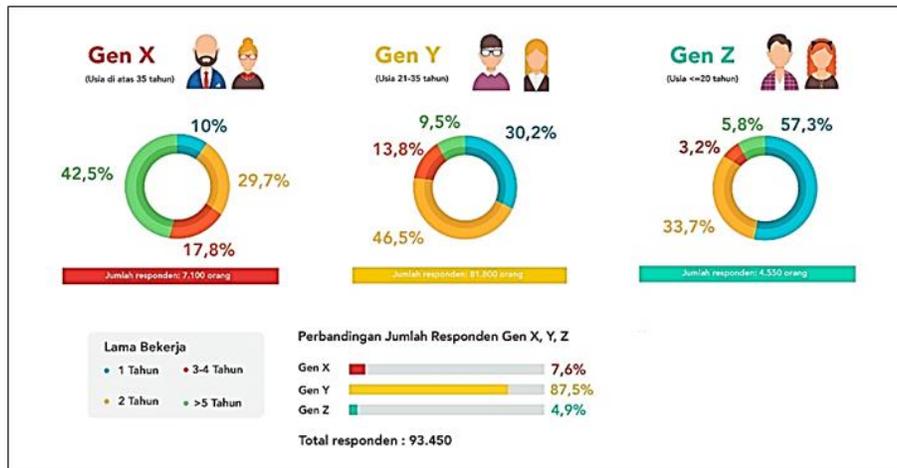
Meskipun memiliki potensi besar di dunia kerja yang serba teknologi, masuknya Generasi Z membawa tantangan baru bagi manajemen sumber daya manusia. Perusahaan perlu mengatasi tantangan unik ini untuk memastikan kinerja bisnis yang berkelanjutan (Wardani et al., 2019). salah satu tantangannya adalah mengintegrasikan karyawan generasi Z di yang memiliki karakteristik unik di perusahaan mereka. Generasi Z, sering disebut sebagai iGeneration atau generasi internet, memiliki harapan dan ekspektasi yang berbeda di tempat kerja dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka lebih fokus pada pengembangan karir, memiliki ambisi besar, serta membawa keterampilan teknis dan pemahaman bahasa yang baik (Fajriyanti et al., 2023).

Kusumawati (2021) berpendapat bahwa Generasi Z kurang menyukai peraturan yang rumit di perusahaan, sehingga mereka cenderung meninggalkan pekerjaan jika merasa aturan tidak sesuai dengan keinginan mereka. Hal ini berpotensi menyebabkan tingkat *turnover* yang tinggi. Kondisi ini menunjukkan kurangnya komitmen generasi Z terhadap pekerjaannya. Mengingat besarnya kontribusi Generasi Z dalam angkatan kerja, perusahaan perlu menghadapi tantangan ini dengan strategi yang efektif untuk meningkatkan keterikatan kerja dan mengurangi *turnover intention* di kalangan generasi ini. Sejalan dengan pernyataan tersebut Ong & Mahazan (2020) menyatakan bahwa munculnya generasi milenial dan Generasi Z yang kini mengisi sebagian besar angkatan kerja menimbulkan tantangan baru bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung mereka.

Isu kurangnya komitmen di kalangan Generasi Z juga terlihat di Indonesia. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh JobStreet Indonesia pada tahun 2021, hanya 48% pekerja Generasi Z di Indonesia yang merasa terikat dengan pekerjaan mereka. Angka ini lebih rendah dibandingkan dengan 58% pada Generasi Milenial. Selain itu, data dari Badan Pusat Statistik Indonesia menunjukkan bahwa tingkat perputaran tenaga kerja (*labor turnover rate*) pada

pekerja berusia 20-24 tahun mencapai 26,36% pada tahun 2022, jauh lebih tinggi dibandingkan rata-rata nasional sebesar 15,87%. Fenomena ini diduga terkait dengan karakteristik Generasi Z yang cenderung lebih memperhatikan keseimbangan hidup, berorientasi pada tujuan, serta memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pekerjaan.

Riset juga dilakukan oleh Jobplanet.com. Dalam riset ini, Jobplanet mengelompokkan para responden berdasarkan generasi usia mereka, yakni karyawan Gen X , karyawan Gen Y dan karyawan Z. Berdasarkan riset tersebut, Jobplanet menemukan bahwa karyawan Generasi Z yang berpartisipasi dalam riset tersebut sebanyak 4.550 orang punya tingkat kesetiaan paling rendah. Sebanyak 57,3% dari total responden generasi Z berpindah kerja setelah satu tahun bekerja di suatu tempat.



Sumber : jobplanet.com

Di Indonesia, berbagai sektor industri memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda-beda dalam mengelola sumber daya manusia. Sektor manufaktur, jasa keuangan, dan teknologi informasi merupakan contoh industri strategis yang kerap disoroti terkait isu manajemen SDM dan tingkat karyawan.



Data menunjukkan bahwa sektor manufaktur memiliki tingkat *turnover* karyawan yang cukup tinggi dibandingkan sektor lain. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Indonesia, tingkat *turnover* di sektor manufaktur mencapai 16,8% pada tahun 2023. Sementara, survei dari Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) mencatat kisaran yang lebih luas, yaitu antara 18%. Angka ini jauh di atas rata-rata nasional yang tercatat sebesar 16,2%.

Sektor jasa keuangan dan teknologi informasi tercatat memiliki tingkat *turnover* yang lebih rendah, masing-masing 12,5% dan 12,8%. Perbedaan yang cukup signifikan ini mengindikasikan adanya tantangan tersendiri yang dihadapi oleh industri manufaktur dalam mempertahankan talenta dan menekan tingkat perputaran karyawan.

Sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk kesuksesan perusahaan, sehingga pengelolaan SDM yang efektif diperlukan agar tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perbedaan perilaku dan pemikiran antar pekerja menjadi tantangan bagi pengelola SDM untuk menyatukan dan menjalankan organisasi dengan baik. Pengelolaan lingkungan kerja yang baik sangat mempengaruhi daya saing perusahaan dan bergantung pada kemampuan mengelola SDM (Romadhona & Prawitowati, 2024). Hal ini juga berlaku bagi pekerja Generasi Z, yang memiliki karakteristik berbeda dari generasi lain dan memiliki komitmen terhadap pekerjaan yang rendah, sehingga menuntut perusahaan dapat menganalisa faktor yang menyebabkan komitmen generasi Z rendah dan strategi untuk menguranginya khususnya pada industri manufaktur.

Berdasarkan penelitian Sawitri (2023), Generasi Z memiliki potensi besar sebagai SDM unggul yang dapat mewujudkan kemajuan Indonesia. Namun, mereka menghadapi tantangan dalam perkembangan karier, seperti pengaruh media sosial, kematangan karier, perencanaan karier, ekspektasi karier, dan persaingan global. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan strategi seperti pelatihan perencanaan karier dan identifikasi karakteristik Generasi Z dalam lingkungan kerja. Dengan strategi yang tepat, Generasi Z dapat menjadi generasi unggul yang mendorong kemajuan Indonesia. Penelitian Ong & Mahazan (2020) membahas strategi pengelolaan SDM untuk meningkatkan kinerja perusahaan di era Industri 4.0. Mereka menekankan pentingnya mempertahankan dan mengembangkan Generasi Z dan Milenial sebagai elemen kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui strategi yang baru dan berkelanjutan.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan sebelumnya, penulis termotivasi untuk menyelidiki lebih lanjut tentang pengelolaan sumber daya manusia, dengan fokus khusus pada Generasi Z dalam industri manufaktur. Penelitian ini akan menekankan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen kerja serta strategi pengelolaan SDM yang efektif untuk Generasi Z. Oleh karena itu, penulis memutuskan untuk mengangkat judul penelitian “**Strategi Meningkatkan Komitmen SDM Generasi Z (Studi Kasus pada Industri Manufaktur di Kabupaten Semarang)**”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen SDM Generasi Z di industri manufaktur di Kabupaten Semarang ?
2. Bagaimana strategi yang efektif untuk meningkatkan komitmen SDM Generasi Z pada industri manufaktur di Kabupaten Semarang ?

1.3 Tujuan penelitian

1. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen SDM Generasi Z di industri manufaktur di Kabupaten Semarang.

2. Menganalisis strategi yang efektif dalam meningkatkan komitmen SDM Generasi Z pada industri manufaktur di Kabupaten Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan literatur mengenai strategi manajemen sumber daya manusia dalam industri manufaktur untuk meningkatkan komitmen SDM Generasi Z
2. Sebagai acuan dalam merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan komitmen SDM generasi Z khususnya pada industri manufaktur.

2 KAJIAN PUSTAKA

2.1 Strategi Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Strategi Sumber Daya Manusia

Strategi sumber daya manusia adalah perencanaan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat berkembang secara positif (Siswanto, 2022). Artinya dengan adanya strategi sumber daya manusia akan membantu seseorang agar berkualitas dan berdaya saing untuk perusahaan.

2.1.2 Tujuan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan inti dari Strategi MSDM adalah menciptakan kemampuan strategis yang memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan terampil, memiliki keterlibatan yang tinggi, dan termotivasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Anggraeni & Wardini, 2020). Dalam kesesuaian dengan pendekatan berbasis sumber daya, tujuan strategi MSDM adalah menciptakan perusahaan yang lebih cerdas dan fleksibel daripada pesaing, dengan cara merekrut dan mengembangkan lebih banyak karyawan yang berbakat serta memperluas basis keterampilan karyawan.

2.2 Komitmen Organisasi

2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen mengacu pada tingkat keterikatan dan dedikasi karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi dapat terdiri dari beberapa aspek seperti identifikasi dengan organisasi, keterlibatan aktif dalam organisasi, dan loyalitas terhadap organisasi (Zulkarnain & Hadiyani, 2014).

Pengertian lain oleh Meyer & Allen (1991) komitmen organisasional adalah keyakinan dan ikatan yang menghubungkan karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini ditunjukkan melalui loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, serta penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

2.2.2 Teori Komitmen Organisasi

Teori komitmen kerja menurut Meyer & Allen (1991) ada tiga komponen, yaitu *affective*, *normative* dan *continuance*.

- a. Komponen *affective*, berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi. Komitmen afektif seorang karyawan akan menjadi lebih kuat jika pengalamannya dalam organisasi tersebut konsisten dengan harapan-harapannya. Hal ini akan menunjukkan keinginan karyawan untuk terus-menerus bekerja dan berkomitmen pada organisasi.

- b. Komponen *normative*, merupakan prinsip atau nilai yang ada dalam diri individu karyawan. Hal ini kemudian menimbulkan keyakinan individu tersebut terhadap organisasi tempat mereka bekerja.
- c. Komponen *continuance*, merupakan komponen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Komitmen *continuance* ketika karyawan tetap tinggal di organisasi meskipun tidak merasa nyaman karena masih membutuhkan gaji dan manfaat lain, atau karena tidak menemukan pekerjaan lain.

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen menurut Tamtomo & Husna (2020) adalah kompensasi dan kepuasan kerja. Sedangkan pada penelitian Syafari et al. (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi adalah penghasilan yang cukup, diberikan tunjangan, adanya kesempatan untuk berkembang, iklim kerja yang kondusif, kelengkapan kerja yang berorientasi pada teknologi tinggi, penilaian kerja dan peluang pengembangan karier yang adil. Sedangkan dalam Meyer & Allen (1991) faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi adalah karakteristik pribadi, pengalaman kerja, karakteristik struktur organisasi, alternatif pekerjaan lain, budaya organisasi, dan investasi organisasi.

2.3 Generasi Z

2.3.1 Pengertian Generasi Z

Generasi Z adalah kelompok demografis yang muncul setelah Generasi Y, atau yang lebih dikenal sebagai Generasi Millennial dan sebelum Generasi Alpha (Wigmore, 2020). Generasi Z meliputi individu yang lahir dari tahun 1997 sampai 2012. Masa pertumbuhan mereka dipengaruhi oleh kemajuan teknologi digital, kecemasan akan perubahan iklim, transformasi dalam sektor keuangan, dan dampak pandemi COVID-19 (Mc Kinsey, 2023).

Di tengah era digital ini, Gen Z telah mengembangkan kemampuan berpikir secara mandiri dan menjadi sosok yang menonjol di media sosial. Generasi ini memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan identitas Generasi Z melalui Tindakan dan keyakinan mereka. Hal ini menunjukkan adanya aspek-aspek unik yang dimiliki oleh Generasi Z (Geeks For Geeks, 2024)

2.3.2 Karakteristik Generasi Z

Generasi Z, yang juga dikenal sebagai individu yang lahir setelah tahun 1996 memiliki sejumlah karakteristik yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya menurut Dolot (2018) sebagai berikut :

- a. Sangat mahir dalam menggunakan teknologi digital seperti internet, perangkat mobile, media sosial dan aplikasi.
- b. Cenderung multitasking dan bisa melakukan beberapa tugas secara rutin dan efisien.
- c. Mandiri dalam mencari solusi dan informasi melalui sumber daya online.
- d. Kreatif, sering menciptakan konten digital dan tertarik pada seni, musik, dan ekspresi diri.
- e. Menunjukkan nilai keterbukaan, menghargai keberagaman, dan menciptakan lingkungan yang terbuka.
- f. Memiliki kemampuan berpikir kritis yang baik dalam menganalisis informasi.

- g. Kolaboratif, terbiasa bekerja dalam tim dan memanfaatkan teknologi untuk berkolaborasi.
- h. Memiliki kesadaran tinggi terhadap isu-isu lingkungan dan keberlanjutan, sering berpartisipasi dalam gerakan sosial dan lingkungan.

2.4 Industri Manufaktur

2.4.1 Pengertian Industri Manufaktur

Industri manufaktur merujuk pada sektor ekonomi yang terkait dengan produksi barang-barang fisik melalui proses pengolahan bahan mentah atau bahan setengah jadi. Industri manufaktur melibatkan transformasi materi atau komponen menjadi produk jadi yang siap untuk dijual kepada konsumen atau digunakan dalam proses produksi lainnya (Nurhayani, 2022).

2.4.2 Tren Industri Manufaktur di Indonesia

Saat ini, sektor industri telah mengalami perkembangan yang pesat dan menjadi salah satu pilar ekonomi suatu negara (Hamdan Mohammad Alkharabsheh et al., 2023). Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menerapkan kebijakan dan strategi organisasi untuk memastikan pertumbuhan kebijakan dan produktivitas yang berkelanjutan.

Perkembangan industri manufaktur di Indonesia mengalami kemajuan yang signifikan dalam dua dekade terakhir. Kontribusi sektor manufaktur terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia mencapai 38,6 % pada tahun 2023 (Kementerian Perindustrian, 2023). Angka ini menunjukkan bahwa sektor ini menunjukkan peran vitalnya dalam menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan daya saing nasional. Perkembangan ini berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi di mana perusahaan yang beradaptasi dengan tren industri cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Dengan mengintegrasikan otomatisasi dan analitik data, perusahaan-perusahaan tidak hanya meningkatkan efisiensi produksi tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih menarik bagi karyawan. Hal ini berkontribusi pada peningkatan komitmen karyawan yang merasa dihargai dan terlibat dalam proses inovasi dan pengambilan keputusan.

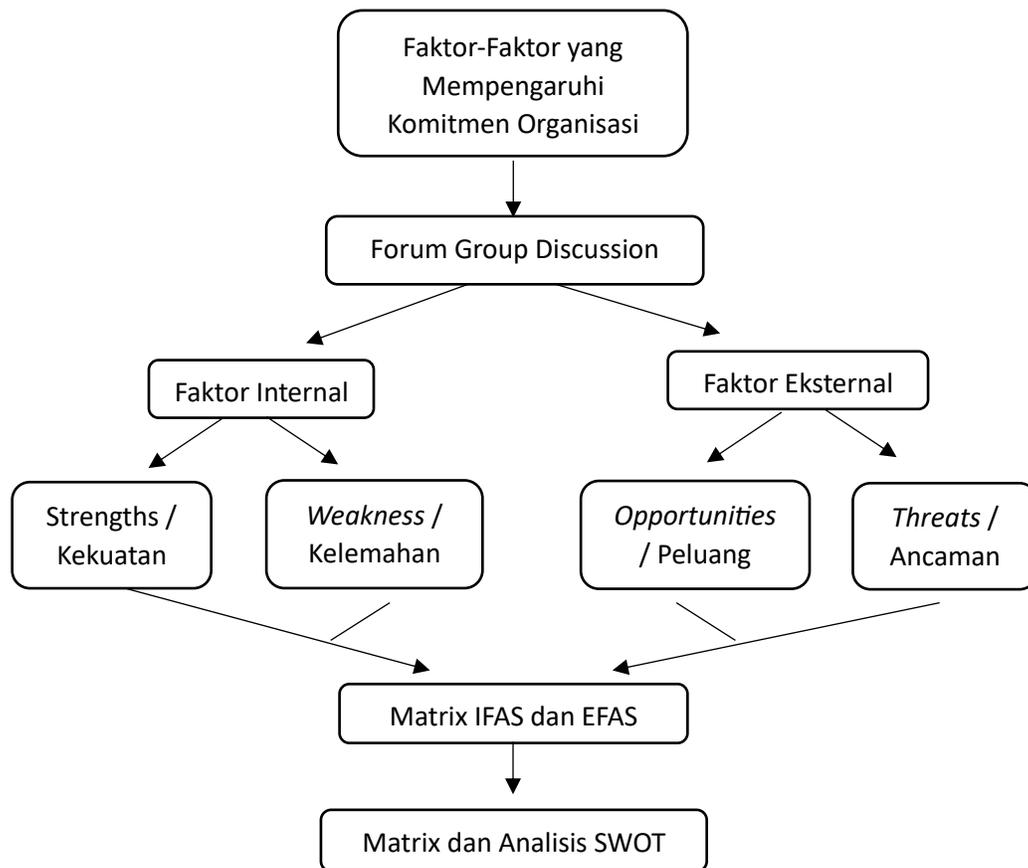
2.5 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun, Judul	Metode Penelitian	Hasil	Kekurangan
1	Suhariyanto et al. (2020) Analisis Manajemen Organisasi dan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada Industri Velg Mobil)	Analisis SWOT	Perusahaan perlu memanfaatkan peluang dan memperkuat faktor internal (strategi SO)	Tidak ada rencana tindak lanjut dari rekomendasi yang diusulkan tidak dijelaskan secara rinci
2	Setyawan et al. (2022) Strategi Pengembangan Sumber Daya	Metode SWOT dan AHP	Teridentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi SDM di perusahaan dan memberikan strategi terbaik (Strategi SO) berdasarkan analisis AHP	Analisis hanya berdasarkan data dan informasi dari pihak perusahaan, tanpa melibatkan

	Manusia Melalui Analisis SWOT dan AHP			dari pihak karyawan.
3	Pancasasti et al. (2021) Analysis of the Manpower Supply Strategy at PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat and Banten, Tbk with the SWOT Analysis Method	Analisis SWOT	Penyediaan sumber daya manusia dibedakan berdasarkan faktor eksternal dan internal, dan perusahaan dapat memilih penyediaan sumber daya manusia baik secara internal atau eksternal sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	Hasil penelitian hanya menyimpulkan secara umum tanpa memberikan rekomendasi strategi yang lebih rinci.
4	Mardiana & Sutarman (2018) SWOT Analysis In Manufacturing Company Organization	Analisis SWOT	Menjelaskan pentingnya analisis SWOT bagi manufaktur dalam menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal dan bagaimana analisis SWOT dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan merumuskan strategi Perusahaan.	Tidak ada studi kasus yang disajikan
5	Widarman et al. (n.d.) Analisis SDM Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Metode SWOT Dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) DI PT. Indo Sadang Fabrikator	Analisis Matrix IFE, EFE, IE, SWOT, QSPM	Analisis matriks SWOT memberikan 3 alternatif strategi yaitu program peningkatan kompetensi, program pelatihan leader dan karyawan, membangun kedisiplinan. Berdasarkan matriks QSPM alternatif strategi utama adalah program peningkatan kompetensi karyawan	
6	Asril & Perdhana (2024) Generation Z In Energy Industry: Paradigm Shift In Organizational Dynamics	Kajian Pustaka	Kerangka konseptual tentang bagaimana perusahaan industri energi sebaiknya mengelola SDM untuk Gen Z. Kerangka konseptual mencakup stabilitas pekerjaan, keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, serta budaya organisasi.	Penelitian masih bersifat konseptual dan belum dilakukan pengujian empiris.
7	Aprilita (2024) Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pada Generasi Z Tantangan Dan Peluang Di Era	Pendekatan Kualitatif : wawancara, observasi, studi Pustaka	Rencana pengembangan karier menjadi strategi yang efektif untuk memenuhi kebutuhan Generasi Z. Dengan strategi ini organisasi dapat membangun ikatan yang lebih kuat dengan karyawan.	

	Digital Untuk Meningkatkan Kematangan Karir			
8	Perdana (2019) Generasi Milenial dan Strategi Pengelolaan SDM Era Digital	Analisis Deskriptif	Adanya pergeseran perspektif dan pola kerja pada Generasi Milenial, di mana mereka cenderung tidak menetap di satu perusahaan dalam waktu lama. Perubahan ini menimbulkan konsekuensi bagi perusahaan dalam mengelola SDM yang sesuai dan adaptif.	Tidak menyajikan metodologi penelitian, analisis bersifat umum
9	Suhardoyo (2020) Strategi HRM dalam Menciptakan Komitmen Dan Retensi Menuju Going Concern Perusahaan	Kualitatif Deskriptif	Faktor yang dapat membantu retensi dan meningkatkan komitmen organisasi dalam mencapai going concern organisasi yaitu peluang pengembangan karir, perekrutan, boarding dan orientasi, kompensasi dan tunjangan, menjaga keseimbangan kehidupan kerja, kepemimpinan, dan jalur pengembangan karir	Penelitian mengandalkan persepsi dan pengalaman individu sebagai sumber data yang dapat memunculkan bias
101	Eka Rachmawati et al. (2023) Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Komitmen Kerja Karyawan	Deskriptif Kualitatif : wawancara, observasi, studi literatur	Pengelolaan SDM yang baik akan meningkatkan komitmen dan semangat kerja karyawan	Tidak ada saran atau rekomendasi untuk perbaikan manajemen SDM di perusahaan yang diteliti.

2.6 Kerangka Berpikir



Forum Group Discussion merupakan inti dari kerangka ini, di mana faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi akan dibahas melalui diskusi kelompok. Dalam *Forum Group Discussion* melibatkan berbagai pihak yang terkait dengan organisasi, seperti manajemen senior, perwakilan karyawan, ahli/konsultan internal, dan perwakilan departemen terkait. Melalui FGD ini faktor-faktor dapat diidentifikasi yang mempengaruhi komitmen organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat dibagi menjadi dua, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang berasal dari dalam organisasi. Kekuatan dapat berupa aspek-aspek positif yang mengandung komitmen, sedangkan kelemahan adalah aspek-aspek negatif yang dapat menghambat komitmen. Disisi lain, faktor eksternal terdiri dari peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berasal dari lingkungan di luar organisasi. peluang merupakan faktor-faktor positif yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan komitmen, sedangkan ancaman adalah faktor-faktor negatif yang perlu diantisipasi.

Selanjutnya, matriks IFAS (Internal Factors Analysis Summary) dan EFAS (External Factors Analysis Summary) dapat digunakan untuk menganalisis dan mengevaluasi faktor internal dan eksternal tersebut. Hasil analisis ini kemudian dapat diintegrasikan dalam matrix Grand Strategy untuk merumuskan strategi yang tepat dalam meningkatkan komitmen sumber daya manusia, khususnya Generasi Z pada industri manufaktur.

3 METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Dan Sumber Data

Jenis penelitian ini menggunakan metode campuran (*mixed method*) yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengumpulkan data dari responden dan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam dengan pihak manajemen. Sumber data primer yang digunakan adalah kuesioner, wawancara, dan Forum Group Discussion. Sedangkan sumber data sekunder dengan mengandalkan studi literatur berupa buku, artikel, dan jurnal-jurnal penelitian.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi yang dijadikan objek penelitian ini yaitu Generasi Z di Kabupaten Semarang. Oleh karena jumlah populasi tidak diketahui maka besar jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus Lemeshow sebagai berikut:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot (1 - P)}{d^2}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

Z = tingkat kepercayaan = 95% \approx 1,96

P = maksimal estimasi = 50%

d = tingkat kesalahan = 10%

Berdasarkan rumus di atas maka, jumlah sampel yang akan diambil adalah:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot (1 - P)}{d^2} = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}{0,1^2} = \frac{1,9208 \cdot 0,5}{0,01}$$

$$n = 96,04$$

Berdasarkan hasil di atas, jumlah sampel minimal yang akan diteliti adalah 96 orang. Namun, dalam penelitian ini total sampel yang digunakan adalah 108 responden. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* digunakan untuk memilih responden yang memenuhi kriteria tertentu, yaitu responden berumur 21-26 tahun, sedang atau sudah pernah bekerja di industri manufaktur minimal selama 2 tahun, dan tidak dalam proses atau mengalami PHK. *Snowball sampling* digunakan untuk meningkatkan jumlah sampel melalui rekomendasi dari responden awal.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner melalui google form yang akan disebar melalui online seperti media sosial dan aplikasi WhatssApp, observasi, serta studi dokumentasi. Wawancara dan *Forum Group Discussion* juga dilakukan untuk memberikan wawasan yang lebih dalam untuk mengembangkan strategi yang efektif.

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT dengan menghitung IFAS (Internal Factors Analysis Strategic) dan EFAS (External Factors Analysis Strategic) dengan menggunakan skala model Likert. Dengan skala ini responden akan memilih salah satu dari

lima kemungkinan jawaban pada kuesioner “sangat setuju” dengan skor 5, “setuju” dengan skor 4, “netral” dengan skor 3, “tidak setuju” dengan skor 2, dan “sangat tidak setuju” dengan skor 1.

3.4.1 Analisis IFAS (Internal Factors Analysis)

IFAS adalah suatu bentuk analisis strategis dari faktor-faktor internal organisasi. Langkah-langkah dalam menyusun IFAS adalah sebagai berikut:

- a. Identifikasi faktor internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan)
- b. Menyusun faktor internal dalam kolom 1.
- c. Pada kolom 2 berikan masing-masing faktor nilai bobot dimulai dari angka 1 “sangat tidak setuju” sampai angka 5 “sangat setuju” Karena penelitian ini menggunakan skala likert.
- d. Pada kolom 3 adalah rating untuk masing-masing faktor. Angka rating dimulai dari angka 1 untuk kondisi yang lemah dan sampai 5 untuk faktor yang kuat berpengaruh pada organisasi. Cara memberikan rating adalah:
 - i. Faktor kekuatan adalah nilai positif 1 (+1) bagi kekuatan yang bernilai kecil dan positif 5 (+5) bagi faktor kekuatan yang memiliki nilai sangat besar.
 - ii. Faktor kelemahan adalah nilai positif 1 (+1) bagi kelemahan yang bernilai kecil dan positif 5 (+5) bagi faktor kelemahan yang memiliki nilai sangat besar.
- e. Kolom 4 adalah skor, yaitu perkalian antara bobot dan rating (kolom 2 dan kolom 3) dari masing-masing faktor.
- f. Hasil skor ini dijumlahkan untuk memperoleh total skor pembobotan.

Tabel 3.1 Tabel IFAS

Faktor-faktor internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (<i>Strenghts</i>)			
1. Gaji/kompensasi	x,xx	x	x,xx
2. Pelatihan dan Pengembangan	x,xx	x	x,xx
3. Beban Kerja			
4. Jobdesk dan Instruksi Kerja			
5. Pengalaman Kerja			
6. Karakter Personal			
Total Kekuatan	x,xx	x	x,xx
Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
1. Kenyamanan dan Fleksibilitas Kerja	x,xx	x	x,xx
2. Latar Belakang Pendidikan	x,xx	x	x,xx
3. Adjustmen Karyawan			
4. Budaya Kerja Kaku			
5. Kebijakan Penggunaan Media Sosial			
Total Kelemahan	x,xx	x	x,xx
Selisih Total Kekuatan – Total Kelemahan = S – W = x			

Sumber : Hasil Wawancara

3.4.2 Analisis EFAS (External Factors Analysis)

EFAS adalah suatu bentuk analisis strategis dari faktor-faktor eksternal organisasi. Analisis ini dibutuhkan untuk mengetahui tingkat kesiapan organisasi dalam menghadapi kekuatan

dan tekanan dari lingkungan eksternal. Adapun yang harus dilakukan dalam menyusun EFAS adalah sebagai berikut:

- a. Identifikasi faktor eksternal perusahaan (peluang dan ancaman)
- b. Menyusun faktor eksternal dalam kolom 1.
- c. Pada kolom 2 berikan masing-masing faktor nilai bobot dimulai dari angka 1 “sangat tidak setuju” sampai angka 5 “sangat setuju” Karena penelitian ini menggunakan skala likert.
- d. Pada kolom 3 adalah rating untuk masing-masing faktor. Angka rating dimulai dari angka 1 untuk kondisi yang lemah dan sampai 5 untuk faktor yang kuat berpengaruh pada organisasi. Cara memberikan rating adalah:
 - i. Faktor Peluang adalah nilai positif 1 (+1) bagi peluang yang bernilai kecil dan positif 5 (+5) bagi faktor peluang yang memiliki nilai sangat besar.
 - ii. Faktor Ancaman adalah nilai positif 1 (+1) bagi ancaman yang bernilai kecil dan positif 5 (+5) bagi faktor ancaman yang memiliki nilai sangat besar.
- e. Kolom 4 adalah skor, yaitu perkalian antara bobot dan rating (kolom 2 dan kolom 3) dari masing-masing faktor.
- f. Hasil skor ini dijumlahkan untuk memperoleh total skor pembobotan.

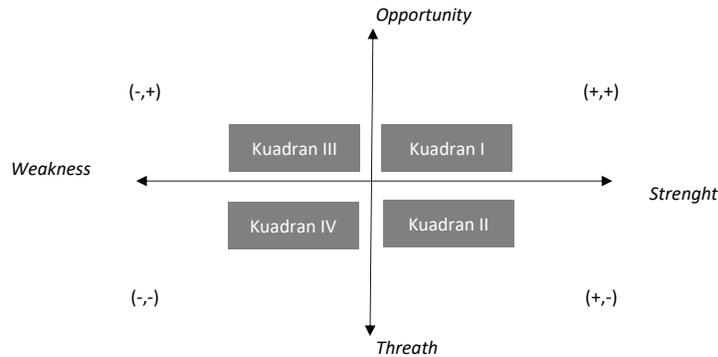
Tabel 3.2 Tabel EFAS

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<i>Peluang (Opportunities)</i>			
1. Lingkungan Kerja	x,xx	x	x,xx
2. Platform Digital Pemerintah	x,xx	x	x,xx
3. Program “Kartu Pra Kerja”			
4. Pertumbuhan Industri			
5. Lingkungan dan Keselamatan Kerja			
Total Peluang	x,xx	x	x,xx
<i>Ancaman (Threats)</i>			
1. Jarak Tempat Tinggal	x,xx	x	x,xx
2. Persaingan Pekerjaan	x,xx	x	x,xx
3. Popularitas dan Prestise Perusahaan lain			
4. Fleksibilitas Perusahaan Lain			
5. Perbedaan Generasi			
Total Ancaman	x,xx	x	x,xx
Selisih Total Peluang – Total Ancaman = O – T = y			

Sumber : Hasil Wawancara

3.4.3 Positioning pada Matrix SWOT

- a. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W, perolehan angka menjadi nilai atau titik pada sumbu X. Pengurangan antara jumlah total faktor O dengan T, perolehan angka menjadi nilai atau titik pada sumbu Y.
- b. Mencari posisi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT.



Gambar 3.1 Matrix Kuadran SWOT

Dari gambar di atas dapat diketahui bagaimana Matrix kuadran SWOT dijelaskan sebagai berikut:

- i. Kuadran I (positif, positif)
Posisi ini menandakan sebuah strategi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif (memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada)
- ii. Kuadran II (positif, negatif)
Posisi ini menandakan sebuah strategi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi (peluang tidak bisa dimanfaatkan).
- iii. Kuadran III (negatif, positif)
Posisi ini menandakan sebuah strategi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi (meminimalkan ancaman).
- iv. Kuadran IV (negatif, negatif)
Posisi ini menandakan sebuah strategi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi Bertahan (kekuatan dan peluang yang ada tidak bisa digunakan untuk pengembangan strategi).

3.4.4 Matrix SWOT

Setelah menganalisis seluruh faktor internal dan eksternal yang ada dan mengetahui posisi strategi utama yang harus dilakukan, dapat dihasilkan empat macam strategi dengan karakteristiknya masing-masing, yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.3 SWOT Strategies Issue

Internal / Eksternal	Strengths (S)	Weakness (W)
	1.. 2.. 3..	1.. 2.. 3..
Threats (T)	Strategi (ST) Gunakan S untuk menghindari T	Strategi (WT) Minimalkan W dan hindari T
Opportunities (O)	Strategi (SO) Gunakan S untuk memanfaatkan O	Strategi (WO) Atasi W dengan memanfaatkan O

Sumber : Afif Salim & Bambang Siswanto (2019)

- a. Strategi SO adalah strategi yang harus dapat menggunakan kekuatan sekaligus memanfaatkan peluang yang ada.
- b. Strategi WO adalah strategi yang harus ditunjukkan untuk mengurangi kelemahan yang dihadapi dan pada saat yang bersamaan memanfaatkan peluang yang ada
- c. Strategi ST adalah strategi yang harus mampu menonjolkan kekuatan guna mengatasi ancaman yang mungkin timbul.
- d. Strategi WT adalah strategi yang bertujuan mengatasi hambatan serta meminimalkan dampak dari ancaman yang ada.