

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam dunia kerja, sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting yang akan menentukan jalannya organisasi serta pencapaian tujuan organisasi. SDM yang berkualitas dapat menunjang berlangsungnya organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan anggotanya untuk dapat dikelola dengan baik.

Tenaga kerja hari ini lebih beragam dan lebih kompleks untuk dikelola karena tenaga kerja yang lama telah menua dan generasi Y menjadi kelompok dominan yang menempati dunia kerja. Generasi Y adalah generasi yang lahir dan tumbuh dalam kecanggihan teknologi dan internet serta hal-hal yang serba praktis. Meier, Stephen dan Crocker (2010) menyatakan bahwa tahun kelahiran generasi Y adalah 1980 hingga 2000. Walaupun terdapat beragam pendapat dalam penentuan tahun untuk generasi ini, namun ciri-ciri dan sifat serta keistimewaan yang disebutkan hampir sama dimana generasi Y ini sangat mudah terpengaruh dengan lingkungan dan mudah dipengaruhi oleh peristiwa yang terjadi (Hobart, 2014).

Generasi Y disebut-sebut sebagai generasi yang gemar berpindah-pindah tempat kerja. Hal ini dibenarkan oleh Faridah Lim, selaku Country Manager Jobstreet.com Indonesia dalam survei yang dilakukan

Jobstreet pada 3.500 responden, didapati bahwa hampir 66 % generasi Y sering berpindah-pindah tempat kerja dalam waktu kurang dari satu tahun (Utomo, 2019). Karakteristik ini sangat berbeda dengan generasi sebelumnya yakni generasi X. Amin & Filda (2018) mengatakan bahwa karyawan generasi X lebih memilih bertahan dalam sebuah organisasi karena mereka merasa memiliki keharusan atau tuntutan moral untuk terus bekerja di sebuah organisasi. Karyawan generasi X akan merasa bersalah dan tidak etis bila mereka meninggalkan perusahaan yang telah menjadi tempat mereka bernaung selama ini. Mereka merasa wajib dan memiliki tanggung jawab moral untuk terus mengabdikan dengan perusahaan. Di lain sisi, generasi Y tidak segan untuk meninggalkan pekerjaan bila hal itu tidak membuatnya bahagia (Solomon dalam Amin, 2018).

Intensi turnover akan berdampak pada kinerja karyawan, baik kinerja secara hasil dan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan. Hal ini menjadi tantangan pemimpin perusahaan untuk se kreatif mungkin dalam menciptakan hubungan positif dengan karyawan agar dapat bertahan lebih lama di perusahaan. Berpindah-pindah tempat kerja ini dikenal dengan turnover atau juga pergantian karyawan yang selalu menjadi tantangan bagi manajemen sumber daya manusia dan karyawan itu sendiri, hal ini berdasarkan pengertian oleh Desller dalam Lisan (2016) yang mengatakan bahwa turnover adalah berhentinya seorang karyawan dari tempat bekerja

secara sukarela atau berpindah tempat kerja dari tempat bekerja sekarang ke tempat yang lain.

Proses turnover pada dasarnya diawali oleh kondisi yang disebut intensi turnover atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Widjaya et al., dalam Mujiati, 2016). Di perusahaan manapun baik itu yang perkembangan ekonominya cepat maupun lambat karena tingkat perputaran karyawan yang tinggi, dapat mengganggu kinerja perusahaan dan merugikan perusahaan mengingat telah banyak biaya yang dikeluarkan untuk merekrut dan melatih karyawan baru tersebut (Setiyanti & Hidayati, 2017). Dibalik potensi sumber daya manusia yang dimiliki, perusahaan di Indonesia memiliki tantangan dalam mengelola sumber daya manusia khususnya generasi Y atau generasi milenial. Tantangan terbesar perusahaan masa kini adalah bagaimana cara menjaga, mempertahankan serta menekan angka intensi turnover (Dyastuti & Sarsono, 2020). Hal ini agar dapat membuat pekerja untuk bertahan lebih lama dalam perusahaan atau organisasi.

Intensi turnover merupakan keinginan karyawan untuk berpindah dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Intensi turnover memiliki dampak negatif bagi organisasi salah satunya meningkatnya biaya sumber daya manusia (Indarto & Santoso, 2002). Intensi turnover didefinisikan sebagai niat untuk meninggalkan pekerjaan secara sukarela (Mobley dalam Yue, 2011). Mobley et al., dalam Putro (2020) menyatakan bahwa intensi turnover adalah kecenderungan yang dimiliki oleh karyawan untuk meninggalkan

organisasi tempat bekerja saat ini dan kecenderungan tersebut mengarah pada perilaku turnover. Karyawan merefleksikan intensi turnover yang tinggi dengan tidak memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan (Holzer et al., dalam Asmara 2017). Mobley dalam Ardias (2018) menyatakan bahwa terdapat tiga aspek intensi turnover yang di dalamnya yaitu keinginan untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, dan keinginan untuk mempertimbangkan bertahan atau berpisah dari organisasi saat ini. Menurut Yamazakia dalam Sari dkk (2020) intensi turnover menjadi prediksi terkuat yang melandasi pemikiran karyawan sebelum karyawan tersebut memutuskan untuk keluar dari perusahaan. Semakin banyak jumlah karyawan yang keluar, kinerja perusahaan juga dapat semakin menurun. Tingginya tingkat turnover telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan (Sari dkk., 2020). Dapat disimpulkan bahwa untuk menjaga kinerja perusahaan tetap stabil dalam perusahaan, salah satu masalah dalam perusahaan harus diperhatikan yaitu dengan menjaga angka turnover karyawan tetap pada angka yang rendah. Perusahaan dapat mencegah peningkatan turnover dengan mencegah terjadinya intensi karyawan. intensi karyawan dapat dikendalikan dengan mengetahui penyebab serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Mobley dalam Aisyiah (2016) menguraikan 4 aspek kognitif intensi turnover yakni berpikir untuk keluar, merencanakan untuk tinggal atau keluar, intensi untuk mencari, serta intensi untuk keluar yang di anggap sebagai prekursor langsung dari intensi turnover, dengan

perilaku impulsif dan jarak waktu yang tipis antara intensi dan perilaku turnover langsung dalam hubungan ini. Aspek intensi turnover dalam Pradusuaara, Indarto, & Santoso dalam Chandra (2016) adalah niat untuk keluar, mulai malas bekerja, memikirkan untuk keluar, mencari pekerjaan lain, serta absensi yang meningkat. Disisi lain Ajzen (2015) 3 Aspek intensi turnover yaitu sikap, norma subjektif, dan persepsi terhadap kontrol perilaku.

Data yang diperoleh dari PT. WBS Semarang tahun 2015 menunjukkan bahwa turnover tiap bulannya semakin meningkat. Selalu terjadi pergantian karyawan namun persentase karyawan yang masuk lebih sedikit dari pada persentase karyawan yang keluar dan di total sudah ada 45 karyawan yang keluar dan sudah pasti berdampak negatif untuk PT. WBS itu sendiri (Sari, 2019). Studi kasus pada divisi news gathering MNC media yang dilakukan oleh Gunawan dkk (2018) menemukan bahwa tren turnover cenderung meningkat dan pada tahun 2015 turnover mencapai 6,8 persen, 2016 meningkat menjadi 11 persen, kemudian 2017 kembali mengalami peningkatan menjadi 12,7 persen.

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 20 November 2020 dan 18 Desember 2020 kepada 4 orang yang termasuk dalam kelompok pekerja generasi Y dalam berbagai bidang pekerjaan berdasarkan aspek dari Triaryati dalam Sianipar dan Haryanti (2014) aspek pertama yaitu karyawan berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain dengan gaji atau upah yang lebih tinggi. Semua subjek mengatakan puas dengan gaji yang diberikan

dari tempatnya bekerja mereka juga mengatakan bahwa gaji yang diberikan sesuai dengan jabatan dan keahlian yang mereka miliki. Kemudian aspek yang kedua yakni keinginan untuk mencari peluang karir yang tidak didapatkan di perusahaan, hal ini dirasakan oleh 2 subjek, mereka mengatakan bahwa ada keinginan untuk mencari pekerjaan ditempat lain. Kedua subjek menjawab bahwa alasan mereka untuk mencari pekerjaan ditempat lain adalah karena ingin mencari pengalaman baru selanjutnya aspek yang ketiga yaitu keinginan untuk mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan pendidikan. Seluruh subjek menjawab bahwa mereka telah bekerja sesuai dengan pendidikannya masing-masing. Aspek yang ke empat yakni keinginan untuk mencari pekerjaan lain karena ingin suasana lingkungan dan hubungan kerja yang lebih baik, 1 subjek merasa kurang mendapatkan dukungan dari atasan terutama dalam hal komunikasi terkadang menurutnya baik namun terkadang juga buruk. Aspek selanjutnya keinginan untuk mencari pekerjaan yang dapat menjamin kelangsungan hidup. Semua subjek tidak ada masalah yang menyangkut hal ini karena dari segi penghasilan yang mereka peroleh dari tempat bekerja. Para subjek mengatakan bahwa mereka puas dan tidak ada masalah dengan gaji. Hal demikian dirasakan oleh subjek yang sudah menikah maupun belum menikah. Kesimpulan dari wawancara singkat yang dilakukan menunjukkan bahwa 3 dari 4 subjek kelompok generasi Y memiliki keinginan untuk keluar atau mencari pekerjaan ditempat lain yang motifnya berbeda-beda yakni keinginan untuk mencari peluang

karir atau pengalaman baru, serta berkeinginan untuk keluar karena merasa kurangnya dukungan dari atasan.

Dawley, Houghton, & Bucklew (2010) mengatakan bahwa organisasi harus mempertimbangkan untuk mengambil tindakan antisipatif terhadap hal-hal yang dapat meningkatkan biaya pergantian karyawan dengan membuat karyawan umumnya lebih nyaman dalam situasi mereka saat ini. Selanjutnya terhubung dengan karyawan mereka melalui pelatihan pekerja dengan keahlian khusus yang dihargai dalam organisasi dan / atau dengan mengalihkan rencana hadiah ke insentif jangka panjang mungkin dapat secara substansial mengurangi intensi turnover di antara anggota mereka.

Karyawan, di sisi lain harus menyadari bahwa organisasi akan lebih mungkin untuk menghargai secara jangka panjang dan bahwa kemungkinan akan ada peningkatan kerugian pribadi jika memilih untuk meninggalkan organisasi hal ini berhubungan dengan teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow yang dikenal dengan Teori hierarki kebutuhan Maslow, yang menyatakan bahwa manusia termotivasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya sesuai dengan tingkatan atau hirarki, mulai dari yang paling rendah: (1) Kebutuhan fisiologis atau dasar; (2) Kebutuhan akan rasa aman; (3) Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi; (4) Kebutuhan untuk dihargai; dan (5) Kebutuhan untuk aktualisasi diri (Saklit, 2017).

Belete (2018) menuliskan secara spesifik faktor- faktor yang mempengaruhi intensi turnover antara lain : gaya kepemimpinan, variabel demografis, komitmen organisasi, keadilan organisasi, iklim organisasi, peluang promosi, gaji, budaya organisasi, stress kerja, kepuasan organisasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa penyebab adanya intensi untuk melakukan turnover karena adanya hubungan yang tidak baik atau kurangnya dukungan dari atasan (Saklit, 2017).

Bagi generasi Y, pindah dari satu organisasi dirasa tidak beresiko karena mereka dapat memperoleh pekerjaan yang lain namun bagi generasi X yang telah lebih dewasa dari sisi usia, mereka memiliki persepsi akan sulit mendapatkan kesempatan untuk bekerja di tempat lain (Amin & Mariati, 2018). Peneliti membandingkan generasi Y dengan generasi X karena merujuk pada usia, generasi X dan generasi Y lah yang saat ini masih aktif bekerja. Generasi X adalah generasi yang lahir di antara tahun 1965 – 1979 (Amin & Mariati, 2018). Terdapat perbedaan sikap terhadap peraturan atau otoritas yakni generasi X tetap bisa merasa nyaman dengan otoritas sedangkan generasi Y percaya bahwa otoritas harus dihargai (Tolbiza dalam Adiaty, 2019). Anantatmula dalam Adiaty (2019) menyatakan bahwa terdapat perbedaan gaya kepemimpinan yakni generasi X menginginkan model praktis dan berorientasi tujuan sedangkan generasi Y menginginkan gaya kepemimpinan yang fleksibel. Hal ini terkait dengan hubungan karyawan dengan atasan.

Gallup dalam Adiawaty (2019) dalam buku profil generasi millennial menyatakan para millennials atau generasi Y dalam bekerja memiliki karakteristik yang jauh berbeda dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya, yang di antaranya:

1. Bekerja bukan hanya sekedar untuk menerima gaji tetapi juga untuk mengejar tujuan (sesuai yang sudah dicita-citakan sebelumnya)
2. Tidak terlalu mengejar kepuasan kerja, namun lebih menginginkan kemungkinan berkembangnya diri mereka dalam pekerjaan tersebut (mempelajari hal baru, skill baru, sudut pandang baru, mengenal lebih banyak orang, mengambil kesempatan untuk berkembang dan sebagainya).
3. Tidak menginginkan atasan yang suka memerintah dan mengontrol
4. Tidak menginginkan review tahunan namun lebih menginginkan konservasi langsung.
5. Tidak terpikir untuk memperbaiki kekurangannya, mileniasl lebih berfikir untuk mengembangkan kelebihanannya.
6. Menganggap pekerjaan bukan hanya sekedar bekerja namun bekerja adalah bagian dari hidup mereka.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Murthy (2017) menunjukkan bahwa manajemen dan organisasi perlu melampaui hubungan kontraktual

formal yang ada antara karyawan dan organisasi dan memberi karyawan dukungan keuangan dan psikologis yang memadai untuk berkembang di dalamnya perasaan bahwa organisasi peduli dengan upaya mereka dan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Mereka juga memepertimbangkan dukungan organisasi yang dirasakan. Dukungan organisasi yang dirasakan harus memenuhi kebutuhan sosial emosional, meningkatkan antisipasi bantuan ketika diperlukan, hingga meningkatkan harga diri. Berbagai cara untuk menyampaikan kepada karyawan bahwa organisasi peduli dengan kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka. Aspek kepemimpinan, keadilan, memperhatikan sumber daya manusia, dan kondisi kerja yang mendukung semuanya terkait dengan dukungan organisasi yang dirasakan. Ini menunjukkan bahwa hubungan karyawan dengan organisasi mempengaruhi persepsi karyawan tentang organisasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan terhadap mereka. Niat baik organisasi di balik perlakuan yang menguntungkan merupakan kunci dalam pengembangan dukungan organisasi yang dirasakan. Prediksi berdasarkan proses yang melibatkan pertukaran sosial, atribusi, dan peningkatan diri umumnya berhasil memperhitungkan kontribusi kepemimpinan, keadilan, praktik sumber daya manusia, dan kondisi kerja terhadap dukungan organisasi yang dirasakan, serta hubungan organisasi yang dirasakan dengan orientasi positif karyawan terhadap organisasi, kesejahteraan subjektif, dan perilaku yang membantu organisasi. Diambil

secara keseluruhan, hasilnya menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memainkan peran sentral dalam hubungan karyawan dan organisasi serta memiliki implikasi penting untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan orientasi yang menguntungkan terhadap organisasi (Kurtessis et al., 2015).

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas maka penelitian ini terfokus untuk melihat: apakah ada hubungan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi yang dirasakan dengan intensi turnover pada karyawan generasi Y?

B. Tujuan & Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap dukungan organisasi yang dirasakan dengan intensi turnover pada karyawan generasi Y yang memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan dengan hasil penelitian ini dapat menambah pemahaman bagi berbagai pihak yang tertarik dengan studi ilmiah mengenai hubungan dukungan organisasi dengan intensi turnover pada karyawan generasi y.

2. Manfaat Praktis

Manfaat yang diharapkan dari penelitian adalah mampu memberikan informasi kepada pihak perusahaan agar persepsi terhadap dukungan organisasi dapat menjadi salah satu pertimbangan dalam mengelolah sumber daya manusia yang dimiliki, sehingga dapat mencegah karyawan dari memiliki niat berpindah atau keluar dari pekerjaan mereka sekarang sehingga perusahaan terhindar dari kerugian yang diakibatkan pergantian karyawan.