

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Permasalahan**

Zaman telah berubah menjadi serba cepat di semua sektor. Saat ini, sebuah perusahaan harus dapat mengubah sistemnya menjadi lebih inovatif serta efisien (Aryanto dkk., 2015) . Hal ini tidak lain agar perusahaan dapat menyikapi berbagai tantangan yang harus dihadapi, salah satunya yaitu adalah mengenai pengelolaan karyawan generasi Y atau milenial (Adiawaty, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Kratz (2013) yang menunjukkan proporsi pada tahun 2020 generasi milenial mendominasi dunia kerja dengan presentase sebesar 46%. Perusahaan saat ini harus dapat membuat kebijakan yang membuat karyawan dapat bertahan lebih lama di perusahaan, seperti hasil penelitian Nindyati (2017) bahwa perusahaan yang memiliki karyawan yang terdiri dari generasi X dan Y ( milenial ) hendaknya mulai mengkaji terkait dengan hal-hal untuk dapat menjaga dan mempertahankan karyawannya, agar angka *turnover* tidak tinggi. Fenomena tersebut saat ini sedang di alami di perusahaan PT "X".

PT "X" Yogyakarta merupakan perusahaan jasa pelayanan yang bergerak di bidang ritel yang menjual barang atau jasa kepada konsumen dalam jumlah satuan atau ecer. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan Yudi ( *Development Area* PT "X" Yogyakarta ) pada tanggal 6 Mei 2022, dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang telah berdiri sejak 2008 ini dengan 50 cabang gerai, menggunakan sistem shift. Dimana operasional terbagi menjadi 2 shift ( pagi dan siang ) lalu gerai yang beroperasi 24 jam terbagi menjadi 3 shift (pagi, siang, malam). Perusahaan ini memiliki tujuan untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen,

memiliki target pengembangan serta penambahan gerai serta menjadikan jaringan ritel waralaba yang unggul. Namun, pada saat ini PT “X” sedang mengalami permasalahan yang cukup serius yaitu krisis SDM.

Berdasarkan hasil wawancara selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti dan departement HRD PT X pada tanggal 25 Mei 2022, saat ini sedang terjadi kekurangan karyawan di beberapa divisi. Banyak karyawan baru yang telah di rekrut, memutuskan *resign* sebelum kontrak kerja pertama berakhir. *Recruitment Staff* PT X bahkan saat ini mengaku sulit untuk memenuhi SDM di beberapa divisi, karena sedikitnya calon pelamar kerja yang juga diperparah dengan angka *turnover* yang meningkat.

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti dari bulan Maret 2022 hingga bulan Mei 2022, kurangnya SDM operasional area di PT “X” karena dipicu oleh tingginya intensitas tuntutan kerja. Tuntutan kerja yang berlebihan sering membuat karyawan merasa stress. Belum selesai pada tugas yang ada sudah diberikan tugas yang baru lagi. Merasa tertekan akibat beban kerja yang berlebihan dan tuntutan kerja yang terlalu tinggi akan mengakibatkan rasa stress dalam bekerja (Aulia dkk., 2019). Selain itu, jam kerja sering *overtime* dikarenakan jumlah karyawan yang tidak cukup atau sangat terbatas, hal ini berakibat pada karyawan sering diminta untuk lembur, terlebih para karyawan masih dibebankan dengan potongan gaji bila terdapat barang hilang ditokonya. Beberapa alasan tersebut pada akhirnya membuat karyawan merasa ingin *resign* dari pekerjaannya. Tingginya *turnover* PT “X” Yogyakarta juga ditunjukkan dari presentase karyawan yang keluar pada tahun 2020 hingga 2021, berikut ini:

Tahun	Presentase turnover
2020	11%
2021	13%

Sumber: Data bagian Manajemen PT "X" Yogyakarta

Data presentase karyawan yang keluar berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa angka *turnover* tergolong tinggi. *Turnover* karyawan dikatakan normal apabila berada pada angka 5%-10%, sedangkan angka *turnover* dapat dikatakan tinggi apabila angka *turnover* lebih dari 10% (Gillies & Dee Ann, 1989).

Generasi milenial adalah generasi yang lahir dalam rentang waktu awal tahun 1980 hingga tahun 2000 (Yuswohady, 2016). Generasi ini memiliki karakteristik yang unik, yaitu menyukai perubahan, senang mendapatkan perhatian dan melek teknologi, namun disisi lain juga mudah merasa bosan (Reski P, 2020). Pegawai atau karyawan generasi milenial juga saat ini menempati posisi yang tertinggi yaitu sebesar 33,75% (Hoeng, 2019). Sedangkan menurut Suryaratri & Abadi (2018) menerangkan bahwa jumlah tenaga kerja milenial di Indonesia mencapai 46%. Generasi milenial mempunyai sikap dan pola kerja yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Clifton & Jim (2016) menyatakan bahwa milenial memiliki karakteristik kerja yang unik, para milenial menganggap bahwa pekerjaan tidak hanya menerima gaji tapi juga untuk mengejar cita-cita atau tujuan, mengembangkan diri, tidak menginginkan atasan yang memerintah, lebih suka *on goin conservation* dan lebih berpikir untuk mengembangkan kelebihan dari pada berpikir memperbaiki kekurangan. Generasi milenial lebih menyukai kreativitas, mencari lingkungan kerja yang santai dan *techno-minded* berinteraksi lebih banyak lagi melalui gadget (Suryadi, 2015)

Menurut Suryaratri (2018) mengungkapkan bahwa pada tahun 2020 generasi millennial akan menepati 46% dari total lapangan pekerjaan. Artinya, saat ini terdapat suatu permasalahan yang mendasar bagi organisasi industry, perilaku *intens turnover* memiliki dampak negative untuk perusahaan, sehingga fenomena ini tidak dapat dianggap sebagai angin yang cepat berlalu, karena akan mempengaruhi dari tujuan atau perkembangan dari perusahaan.

Intensi *turnover* adalah kecenderungan karyawan untuk berhenti bekerja di perusahaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Mobley dkk., 1978). Adapun Aspek dari intensi turnover adalah adanya pikiran untuk keluar dari organisasi, intensi mencari pekerjaan ditempat lain, intensi untuk keluar meninggalkan perusahaan (Mobley dkk., 1978) . Fenomena intensi *turnover* ini menjadi mimpi buruk bagi perusahaan di Indonesia, Saat ini permasalahan tingkat intensi turnover menjadi masalah yang serius bagi banyak perusahaan (Joko Suyono dkk., 2020). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Tower Watson (dalam *Global Management & Study*, 2014) menunjukkan 70% perusahaan di Indonesia menjawab bahwa tantangan terbesar kedepan adalah mempertahankan karyawan. Laju yang tinggi karyawan yang keluar dan masuk di perusahaan juga berpotensi merugikan perusahaan dalam biaya perekrutan karyawan baru dengan kompetensi yang serupa untuk menggantikan posisi karyawan yang *resign* (Octaviani, 2015).

Terpenuhinya SDM dalam sebuah perusahaan akan dapat meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan. Namun, pada kenyataannya PT “X” Cabang Yogyakarta saat ini mengalami permasalahan dalam hal sumber daya manusianya, yaitu tingginya intensi turnover pada karyawan milinealnya. Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 20 Maret 2022 terhadap 2 senior leader area yang masing-

masing menangani sekitar 11-13 gerai, sebanyak 15% dari total karyawan toko di area tersebut menginginkan untuk resign dari perusahaan. Terdapat tanda perilaku yang timbul dari karyawan-karyawan tersebut seperti penurunan performa sales, keinginan untuk mengakhiri masa kerja setelah lebaran, tidak bersemangat lagi karena beban kerja.

Hal ini memicu karyawan untuk memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan dalam waktu dekat. Peneliti mencoba melakukan wawancara kecil kepada karyawan dimulai pada tanggal 2 Maret 2022, dari 10 orang yang di wawancarai, setidaknya 3 orang merencanakan akan keluar dalam waktu 1 – 2 bulan lagi. Peneliti mencoba mewawancarai 5 karyawan milenial pada tanggal 25 Mei 2022, dari hasil wawancara peneliti dengan 5 karyawan generasi milenial pada perusahaan tersebut, 3 diantaranya memiliki rencana untuk tidak memperpanjang kontrak dengan perusahaan. Adapun alasan yang dipaparkan dari 3 karyawan tersebut adalah ingin mencari peluang di perusahaan lain, dalam bekerja sudah tidak sejalan lagi dengan hati, dan ingin rehat untuk sementara waktu dari pekerjaan. Dari beberapa alasan yang dipaparkan oleh karyawan perusahaan ditemukan bahwa ke 3 karyawan tersebut, merasa bahwa bekerja di perusahaan ini belum mencukupi kebutuhan hidupnya hingga lebih memilih mencari peluang pada perusahaan lain yang lebih layak dan menjamin kedepannya, bekerja pada perusahaan tidak lagi nyaman justru malah terkesan bekerja atas dasar paksaan, dan yang terakhir terlalu Lelah dalam bekerja yang menyebabkan kejenuhan dan rasa letih sehingga memilih untuk istirahat, sesuai dengan seperti yang Mobley (1986) paparkan bahwa terdapat 3 aspek intensi *turnover* yaitu aspek adanya pikiran untuk keluar ( *thinking of quitting* ), berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain ( *desire to find another job* ), adanya pikiran untuk berhenti ( *thoughts of quitting in his current job* ), dimana aspek-aspek yang dipaparkan oleh Mobley (1986) ini sendiri

sejalan dengan alasan dari para karyawan milenial untuk mengakhiri kontrak kerja dengan perusahaan, sehingga jika terus dibiarkan akan mengakibatkan intensi *turnover* pada perusahaan tersebut yang tentunya akan berdampak pada produktivitas perusahaan.

Akibat dari intensi *turnover* yang tinggi bagi perusahaan adalah menghambat tujuan, waktu, finansial dan produktivitas perusahaan. Menurut Aamodt (2004) dampak terjadinya *turnover* dibagi menjadi 2 bagian, yaitu dampak yang nyata dan tidak nyata. Dampak nyata adalah bertambahnya biaya iklan, biaya agensi karyawan dan biaya perekrutan, sedangkan dampak yang tidak nyata terkait dengan produktivitas yang terganggu. Dalam beberapa keadaan tertentu *turnover* karyawan mempunyai dampak positif, namun sebagian besar pergantian karyawan membawa dampak yang kurang menguntungkan, baik dari segi biaya, waktu maupun peluang (Nanggoy dkk., 2005). Performa kinerja perusahaan sangat tergantung dengan kondisi SDM-nya, karena SDM merupakan bagian yang terpenting bagi perusahaan (Andy Rahman, 2018). Bagi karyawan dampak intensi *turnover* berakibat pada kurangnya percaya diri dalam pekerjaannya, hilangnya kesempatan untuk berkembang, rendahnya motivasi semangat bekerja. Adapun bagi perusahaan, dampak dari adanya intensi *turnover* adalah penurunan angka produktivitas barang atau jasa dan pemborosan biaya akibat meningkatnya pembayaran lembur serta biaya pelatihan bagi karyawan baru (Dharma, 2013). Perusahaan juga akan mengalami kerugian dari sisi waktu, produksi dan keseimbangan dalam unit-unit kerja (Arviana & Muchsinati, 2016)

Kim (2013) menyebutkan faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* adalah sikap dan perilaku pekerja atau etos kerja. Etos kerja merupakan sebuah totalitas kepribadian dirinya dan cara mengekspresikannya yang mendorong dirinya untuk bertindak secara optimal (Tasmara, 1994). Nilai budaya kerja yang sesuai pada diri

karyawan akan berdampak pada loyalitas karyawan sehingga dapat mengurangi keinginan untuk pindah atau keluar dari perusahaan, hal ini karena sesuai dengan sikap dan kemauannya. Etos kerja merupakan sikap yang muncul atas kemauan serta juga kesadaran diri yang didasari sistem orientasi nilai budaya terhadap suatu pekerjaan (Usman Pelly, 1992). Bila tersimpan sikap positif pada karyawan dalam memandang pekerjaannya, maka karyawan tidak akan berpikir untuk meninggalkan perusahaannya. Karena pada dasarnya etos kerja merupakan bentuk atas kesadaran akan kemauan melakukan kegiatan yang dimunculkan dengan sikap positif, bersyukur dan profesionalitas (Suyitno, 2021).

Etos kerja pada diri karyawan merupakan suatu hal yang penting bagi perkembangan dan kemajuan SDM di perusahaan. Menurut Gregory (2003) sejarah menjadi bukti negara yang dewasa ini menjadi negara yang maju, dan terus berpacu dengan teknologi/informasi tinggi pada dasarnya diawali dengan suatu etos kerja yang sangat kuat untuk berhasil. Artinya, peningkatan etos kerja merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan dalam dunia kerja, agar tercapainya pengembangan dan kestabilan SDM, sehingga apa yang menjadi tujuan atau target perusahaan dapat tercapai dan berjalan dengan optimal. Etos kerja karyawan dapat terlihat dari berbagai bentuk, baik positif maupun negatif. Permasalahan akan muncul bila karyawan cenderung mempunyai etos kerja yang merugikan perusahaan atau organisasi, salah satunya adalah keinginan untuk pindah kerja secara permanen (Nurhidayati & Gunaidi, 2009). Menjadi sebuah hal yang penting bagi perusahaan untuk menjaga etos kerja karyawannya, agar dapat mempertahankan dan menekan keinginan pekerja untuk pindah bekerja ke tempat lain (Mujiati & Dewi, 2016). Terlebih bila perusahaan memiliki presentase karyawan muda atau generasi milenial yang tinggi, karena karyawan milenial lebih condong memiliki sifat mudah terbuka pada suatu hal, seperti

sikap dan perilaku atau etos kerjanya dalam memandang pekerjaannya, termasuk keputusan untuk lanjut atau berhenti bekerja di perusahaannya.

Adapun penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nafiudin & Umdiana (2017) yang menemukan ada pengaruh antara etos kerja dengan keinginan pindah kerja pada generasi Y. Untuk itu, peneliti mengajukan rumusan permasalahan apakah ada hubungan antara etos kerja dengan intensi *turnover* karyawan milenial pada PT “X” Yogyakarta

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara etos kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan milenial PT X Cabang Yogyakarta

### **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat mendapatkan hasil baik dari segi teoritis dan praktisnya.

#### **a. Manfaat teoritis**

Penelitian ini dapat diharapkan dapat menyumbang dan memperkaya pengetahuan di bidang psikologi terkhusus mengenai industri dan organisasi mengenai etos kerja dengan intensi *turnover* karyawan.

#### **b. Manfaat praktis**

Dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada dalam



perusahaan, jika ditemukan adanya hubungan etos kerja dengan intensi *turnover* para karyawan milinealnya. Sehingga diharapkan dapat mengupayakan peningkatan etos kerja para karyawannya sehingga dapat menekan tingginya intensi *turnover* para karyawan milinealnya.