

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia saat ini ditunjukkan dengan banyaknya organisasi atau perusahaan, baik organisasi atau perusahaan skala sedang-besar hingga skala kecil-mikro. Menurut Robbins(2003) organisasi atau perusahaan didefinisikan sebagai sebuah sistem dengan sekelompok orang yang melakukan sebuah pola aktivitas kerjasama secara teratur dan berulang-ulang untuk mencapai suatu tujuan. Berdasarkan Badan Pusat Statistik(2020), pada tahun 2018 jumlah perusahaan manufaktur di Indonesia mencapai 4.293.601 unit. Perusahaan manufaktur dengan skala mikro menjadi yang paling dominan dengan total 3.998.337 unit, sementara itu perusahaan manufaktur skala kecil berjumlah 265.710 unit dan perusahaan manufaktur skala sedang-besar berjumlah 29.554 unit. Tingginya jumlah perusahaan di Indonesia tentu diikuti dengan tingginya pula tingkat persaingan. Untuk dapat bertahan di dalam persaingan ini dibutuhkan sumber daya yang baik, salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam memajukan tujuan perusahaan (Haqqoh, 2016).

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik(2020), terdapat 126.515.119 jiwa yang bekerja pada tahun 2019. Menariknya, 58.18% dari total jumlah tersebut merupakan pekerja yang dikelompokkan pada rentang umur 20-24 hingga 40-44. Rentang umur tersebut sering disebut sebagai generasi milenial,

yaitu generasi yang lahir pada rentang tahun 1976 sampai 1999 (Crumpacker & Crumpacker, 2007).

Harber (2011) dalam penelitiannya membedah bahwa generasi milenial memiliki karakteristik dan sifat yang berbeda dari generasi pendahulunya. Secara spesifik Yuniasanti, Binti Abas, & Hamzah (2019) menyebutkan bahwa generasi milenial memiliki lima karakteristik. Pertama adalah komunal, generasi milenial tidak bisa hidup sendiri dan suka berinteraksi saling mendukung. Kedua, tujuan hidupnya sederhana dan memiliki rencana hidup yang tidak rumit. Ketiga, generasi milenial memiliki kepribadian yang naif yaitu menggambarkan diri sebagai orang yang baik, ramah tetapi memiliki *mood* yang tidak stabil. Keempat, generasi ini menaruh perhatian pada nilai-nilai, serta menyukai kutipan kebijaksanaan dan kebajikan dalam kehidupan sehari-hari. Karakteristik terakhir, fokus pada keluarga, di mana kebahagiaan dalam keluarga menjadi prioritas dalam hidup.

Generasi milenial cenderung lebih egois dalam bekerja, tidak memiliki rasa hormat, tidak mandiri, tidak fokus pada pekerjaan yang bersifat *multitasking*, dan tidak loyal (Myers & Sadaghiani, 2010). Selain itu, komitmen terhadap perusahaan juga tergantung pada keuntungan yang dapat, peluang mendapatkan promosi, besaran gaji, jenis pekerjaan itu sendiri, keleluasaan lokasi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja (Saragih, Widodo dan Prasetyo, 2016).

Luntungan, Hubeis, Sunarti, dan Maulana (2014) menyebutkan bahwa generasi milenial memiliki keinginan untuk dapat belajar dan mengembangkan diri sehingga cukup selektif dalam memandang visi dan budaya organisasi.

Budaya dan lingkungan organisasi yang tidak sehat dapat menjadi pemicu munculnya *turnover intention* bagi generasi milenial. Hal ini sejalan dengan penemuan Yuniasanti dkk (2019) yang menyebutkan ketika generasi milenial menemukan lingkungan kerjanya tidak sehat, mereka cenderung memiliki niat keluar yang lebih tinggi dibanding generasi X. Menurut Alkhatiri (2017) berdasarkan data dari *Michael Page Indonesia Intentions Report*, didapati 72% responden di Indonesia pada 2015 memiliki minat untuk berganti pekerjaan dalam 12 bulan ke depan. Dengan demikian, bukanlah hal yang mengherankan jika karyawan dari generasi milenial memiliki kecenderungan untuk melakukan perpindahan lokasi atau tempat kerja dalam frekuensi yang cukup sering. Perpindahan di sini bukan sekedar rotasi posisi kerja dalam satu institusi, namun berpindah-pindah institusi kerja itu sendiri atau pindah dari satu perusahaan ke perusahaan yang baru. Fenomena keinginan untuk pindah ini dinamakan *turnover intention*.

*Turnover intention* merupakan keinginan dari dalam diri seseorang untuk meninggalkan suatu pekerjaan yang saat ini dijalani, namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata (Mobley, 2011). Perpindahan karyawan juga dapat dipahami sebagai karyawan meninggalkan organisasi atau profesi secara suka-rela. Telah diobservasi bahwa perpindahan secara suka rela merupakan hasil dari konsepsi multidisiplin dan multidimensi. Permasalahan dari perpindahan secara sukarela ini melebar dari cakupan bahasan mengenai pekerja dan organisasi. Konsep dari perpindahan secara suka rela dapat dibahas hanya jika hal tersebut diterima sebagai dampak dari kombinasi fenomena sosial, ekonomi, dan

psikologi, bukan sekedar fenomena antara pekerja dan organisasi. Fenomena *turnover* mencakup entitas dan aktivitas yang mempengaruhi pekerja di luar tempat kerja (Udechukwu dan Mujtaba, 2007). Dijelaskan lebih lanjut bahwa keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi umumnya didahului oleh niat karyawan, pemicunya antara lain ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan serta rendahnya komitmen karyawan untuk mengikatkan diri pada organisasi.

*Turnover intention* menurut Mobley, Horner dan Holingsworth (1978) meliputi: pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*), keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*), dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*). Indikator pertama yaitu pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*), merupakan perilaku individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Indikator yang kedua adalah keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*), yaitu perilaku individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Indikator yang ketiga adalah keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*), yaitu perilaku individu yang berniat untuk keluar. Indikasi-indikasi diatas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *turnover intention* karyawan dalam organisasi.

Saat ini *turnover intention* pada karyawan sangat beragam. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Putra dan Wibawa (2015) di PT. Autobagus Rent Car Bali mendapatkan hasil bahwa karyawan di perusahaan tersebut mengalami *turnover intention* yang tinggi. Hal ini juga ditandai dengan banyaknya karyawan di perusahaan tersebut yang telah mengundurkan diri sebanyak 40 orang, tidak

sebanding dengan hanya 7 orang karyawan yang masuk. Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Robert Half terkait dengan generasi milineal bahwa generasi milineal perlu mendapatkan perhatian yang serius, karena berdasarkan hasil survey bahwa 4 dari 10 (37%) karyawan generasi milineal akan pindah pekerjaan atau berhenti dari organisasi apabila kebutuhannya tidak terpenuhi (Nafiudin, 2019).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 10-12 Maret 2020 dengan 10 karyawan generasi milenial, subjek mengatakan adanya pikiran keluar dari perusahaan atau keinginan mencari pekerjaan lain, namun masih sebatas keinginan masih mempertimbangkan apakah bertahan atau pindah, subjek mengaku tidak puas dengan pekerjaannya saat ini, sering membanding-bandingkan pekerjaan dengan pekerjaan temannya di luar perusahaan baik dari segi gaji, waktu, dll. Subjek juga merasakan bahwa sebenarnya masih ingin mencoba pekerjaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari terutama untuk subjek yang memiliki tanggungan keluarga. Lebih lanjut subjek juga mengatakan sering merasa keberatan dengan kebijakan perusahaan yang tidak sesuai jasa atau usaha yang dilakukan. Subjek mengaku kurang antusias dalam menjalankan pekerjaannya, misalnya tugas kerjaan di tunda-tunda, mood yang buruk, sering datang terlambat, tingkat tanggung jawab berkurang dari sebelumnya, dan meninggalkan tempat kerja sebelum jam pulang kerja. Subjek sering membuka lowongan-lowongan pekerjaan di media sosial, surat kabar, bertanya-tanya ke teman tentang lowongan kerja, dan keinginan mencari pekerjaan yang baru dalam beberapa bulan ke depan.

Berdasarkan hasil wawancara antara peneliti dan karyawan generasi milenial dapat disimpulkan bahwa 7 dari 10 subjek mengalami permasalahan pada *turnover intention*. Kesimpulan tersebut mengacu pada indikator pikiran-pikiran untuk berhenti (*thought of quitting*), keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*), dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*). Indikator pikiran-pikiran untuk berhenti (*thought of quitting*) mengacu pada pernyataan subyek mengenai adanya pikiran untuk keluar dari perusahaan atau keinginan mencari pekerjaan lain. Namun hal tersebut masih sebatas keinginan, masih mempertimbangkan apakah bertahan atau pindah, mengaku tidak puas dengan pekerjaannya saat ini, sering membandingkan pekerjaan dengan pekerjaan temannya di luar perusahaan baik dari segi gaji, waktu dll. merasakan bahwa sebenarnya masih ingin mencoba pekerjaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari terutama untuk subjek yang memiliki tanggungan keluarga. Indikator yang kedua, keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*), mengacu pada pernyataan subjek juga sering merasa keberatan dengan kebijakan perusahaan yang tidak sesuai jasa atau usaha yang dilakukan, kurang antusias dalam menjalankan pekerjaannya, misalnya tugas kerja di tunda-tunda, mood yang buruk, sering datang terlambat, tingkat tanggung jawab berkurang dari sebelumnya, dan meninggalkan tempat kerja sebelum jam pulang kerja. Indikator yang ketiga, keinginan mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*), mengacu pada pernyataan subjek sering membuka lowongan-lowongan pekerjaan di media sosial, surat kabar, bertanya-

tanya ke teman tentang lowongan kerja, dan keinginan mencari pekerjaan yang baru dalam beberapa bulan ke depan.

Permasalahan yang ada tentu dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT X baik secara langsung maupun tidak langsung jika tidak cepat diselesaikan. Harapannya karyawan memiliki tingkat *turnover intention* yang rendah, karena hal tersebut merupakan salah satu indikasi perusahaan yang berhasil mengelola sumber daya manusianya, dan selalu berusaha untuk mempertahankan stafnya yang berbakat dan berkemampuan untuk jangka waktu yang lama di dalam organisasi (Hae Won Yon, 2020).

Fokus penelitian ini menekankan pada pentingnya menyikapi masalah keinginan untuk pindah (*turnover intention*) yang cukup tinggi pada karyawan generasi milenial. Tingginya keinginan untuk pindah (*turnover intention*) tersebut memiliki resiko lebih tinggi terjadi pada generasi milenial yang kurang dapat menyesuaikan peraturan perusahaan yang ketat, lingkungan kerja yang kaku, dan jam kerja yang tidak fleksibel. Hal ini jika berlanjut secara terus menerus akan menimbulkan dampak yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang (Asamoah dkk., 2014). *Turnover* memiliki dampak negatif bagi organisasi karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktivitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya sumber daya manusia (Kwame, Mahama, Boahen, dan Denu, 2017).

Branham (2012) menyebutkan faktor-faktor yang dapat memicu timbulnya *intensi turnover* antara lain *work-life balance*, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, hingga stres kerja. Dijelaskan lebih lanjut bahwa keseimbangan kerja (*work-life balance*) dipilih sebagai faktor pemicu terjadi *turnover intention*. Javed, Khan, Yasir, dan Aamir (2014) menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*. *Work life balance* yang tinggi/baik akan mempengaruhi rendahnya keinginan untuk pindah. Begitu pula dengan Kanwar, Singh dan Kodwani(2009) yang menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*), di mana semakin tinggi *work-life balance* maka semakin tinggi pula tingkat *job satisfaction*. Dengan kata lain, *work life balance* yang tidak bagus dapat mengakibatkan munculnya ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang juga mempengaruhi keinginan untuk pindah. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sang, Ison dan Dainty (2009) yang menemukan fakta di lapangan mengenai pengaruh *work life balance* terhadap kecenderungan *turnover intention* pada karyawan yang bekerja di Loughborough.

Pemilihan faktor *work life balance* juga didukung berdasarkan hasil wawancara dilapangan dengan karyawan generasi milenial pada tanggal 20-22 Maret 2020. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data sebanyak 7 dari 10 orang karyawan generasi milenial. Subjek merasa tidak memiliki keseimbangan waktu yang baik. Pada aspek *time balance* (keseimbangan waktu), subjek mengaku lebih banyak menghabiskan waktu di tempat kerja daripada dengan kehidupan pribadi atau keluarga. Subjek tersebut mengatakan bahwa subjek



hanya dapat jatah libur hanya empat kali dalam sebulan dan biasanya subjek juga bekerja di akhir pekan. Pada aspek *involvement balance* (keseimbangan keterlibatan) subjek mengatakan ketika bekerja juga terkadang terlibat dengan kegiatan luar, namun bukan pada saat jam kerja melainkan di luar jam kerja. Hal tersebut membuat karyawan menjadi tertekan dan tidak dapat merasakan keseimbangan dalam kehidupannya. Pada aspek *satisfaction balance* subjek mengungkapkan bahwa ketika bekerja kepuasan yang dirasakan sangat minim, meskipun merasa puas secara finansial namun tidak puas secara psikologis karena tidak dapat membagi waktu untuk bekerja dan untuk sekedar main bersama dengan teman-temannya. Banyaknya aktivitas yang dihabiskan ditempat kerja daripada untuk kehidupan pribadi atau keluarga menyebabkan karyawan kurang merasakan kepuasan. Oleh karena itu, peneliti memilih *work life balance* sebagai faktor pemicu terjadinya *turnover intention* pada karyawan generasi milenial. Alasan peneliti memilih faktor *work life balance* sebagai salah satu faktor utama pemicu *turnover intention* pada karyawan generasi milenial didukung oleh hasil penelitian sebelumnya dan hasil wawancara. Dengan demikian peneliti memilih faktor keyakinan *work life balance* yang akan menjadi satu faktor dominan dan variabel bebas dalam penelitian ini.

*Work life balance* adalah kemampuan seseorang dalam mengatur banyaknya tuntutan dalam hidup secara bersamaan sesuai dengan peran ganda yang dimiliki seorang karyawan tersebut (McDonald & Bradley, 2005). Delecta (2011) mendefinisikan *work life balance* sebagai kemampuan individu untuk memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeluarga, serta tanggung jawab

terhadap aktivitas di luar pekerjaan yang lain. Terkait hal di atas, penelitian ini menggunakan aspek-aspek *work life balance* dari McDonald & Bradley(2005) yang mengungkapkan bahwa aspek-aspek *work life balance* tersebut terdiri atas keseimbangan waktu (*time balance*), keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*), dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*). Aspek yang pertama yaitu keseimbangan waktu *time balance*, ialah jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan individu tersebut. Aspek yang kedua, *involvement balance*, yaitu keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan di luar pekerjaan. Keseimbangan yang melibatkan individu dalam diri individu seperti tingkat stres dan keterlibatan individu dalam berkerja di mana proporsi kehidupan pribadi dan kerja tidak seimbang. Ketidakseimbangan kerja (*work-life imbalance*) inilah yang dapat memunculkan pemikiran karyawan untuk keluar dari perusahaan tempat dia bekerja karena karyawan tersebut terbebani oleh kepentingan pribadi dengan keluarganya yang tidak dapat disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan (Delecta, 2011).

Berdasarkan penelitian terdahulu, *work life balance* memiliki peran timbulnya *turnover intention* pada karyawan. Suifan, Abdallah dan Diab(2016) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *work life balance* dan *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* di mana karyawan yang tidak dapat menyeimbangkan perannya, misalnya tidak dapat membagi waktunya

dengan keluarga dan kegiatan di luar pekerjaan, maka memiliki niat untuk berhenti dari pekerjaannya. Karyawan yang tidak dapat menyeimbangkan waktu dan peran gandanya dapat menimbulkan *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan Taty (2015) mengenai hubungan antara *work life balance* dengan *turnover intention*, memiliki perbedaan dengan penelitian ini. Penelitian tersebut menggunakan subjek karyawan produksi PT. Mataram Tunggal Garment Sleman sedangkan penelitian ini menggunakan karyawan generasi milenial, sehingga memiliki karakteristik yang berbeda pula. Penelitian Laksono & Wardoyo (2019) yang berjudul pengaruh *work life balance*, kepuasan kerja dan *work engagement* terhadap *turnover intention* dengan mentoring sebagai variabel *moderating* pada karyawan Hotel Dafam Semarang, memiliki perbedaan dengan penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data berupa korelasi *product moment* dan subjek berupa karyawan generasi milenial, sedangkan penelitian tersebut menggunakan teknik analisis data Smart-PLS (*Partial Least Square*) dan subjek berupa karyawan Hotel Dafam Semarang.

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah, apa hubungan antara *work life balance* dengan *turnover intention* pada karyawan generasi milenial?

## B. Tujuan dan Manfaat

### 1. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *work life balance* dengan *turnover intention* pada karyawan generasi milenial.

### 2. Manfaat

Manfaat dari penelitian ini yaitu :

#### a. Manfaat teoritis

Dari segi teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi ilmu psikologi, khususnya ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, serta memperkaya kepustakaan yang sudah ada sebelumnya dengan mengungkap lebih jauh tentang hubungan *work life balance* dengan *turnover intention* pada karyawan generasi milenial.

#### b. Manfaat praktis

1) Bagi perusahaan, secara praktis hasil penelitian ini dapat mendorong pihak pemimpin organisasi atau perusahaan untuk lebih memperhatikan pegawai atau karyawannya dan mengurangi tingkat *turnover intention*.

2) Bagi karyawan, secara praktis hasil penelitian ini dapat menjadi petunjuk untuk mengatur antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang lebih seimbang sehingga dapat menurunkan tingkat *turnover intention*.