

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Beberapa tahun terakhir, pertumbuhan industri teknologi informasi di kota Yogyakarta mengalami perkembangan pesat. Bahkan kota Yogyakarta kini tidak hanya mendapatkan predikat sebagai kota pelajar, seniman, budaya atau wisata, namun juga menjadi kota startup atau perusahaan rintisan industri TI. Hal ini seakan terjadi untuk ikut memenuhi tuntutan perubahan era globalisasi yang ditandai dengan hadirnya penggunaan teknologi informasi dan komunikasi pada berbagai aspek kehidupan. Jogja Digital Valley (JDV) sebagai salah satu wadah asosiasi atau ruang kerja bersama yang diinisiasi oleh PT Telekomunikasi Indonesia bersama Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia dalam rangka mengoptimalkan potensi industri kreatif digital di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Industri kreatif digital tumbuh pesat selama beberapa tahun terakhir dimulai pada tahun 2010. Sebanyak 81,4% dari 200 perusahaan yang menjadi responden berdiri pada periode tersebut. Tahun 2012 dan 2013 adalah tahun tertinggi dimana masing-masing tahun menandakan berdirinya 35 perusahaan (jogjadigitalvalley.com, 2014). Menurut data yang dikumpulkan oleh Tim Aditif, diketahui setidaknya ada 70 perusahaan yang bergerak di industri digital kreatif di Yogyakarta, dan jumlah tersebut diperkirakan masih terus bertambah seiring dengan pertumbuhan laju industri kreatif yang kian pesat (maxmanroe.com, 2015). Sebuah survei yang dilakukan terhadap

pelaku industri kreatif di Yogyakarta oleh Dinas Komunikasi dan Informasi DIY bekerja sama dengan Jakpat yang melibatkan 84 responden pelaku usaha kreatif di berbagai bidang termasuk *startup digital*. Berdasarkan data yang didapat diketahui bahwa kategori usaha kreatif yang paling banyak di Yogyakarta adalah agensi kreatif, pemasaran digital dan portal media sebesar 24%. Disusul kategori lain yaitu *e-commerce* sebesar 6%, animasi dan *game* sebesar 4%, jasa teknologi sebesar 4% dan pendidikan sebesar 2%. (dailysocial.id, 2018).

Selain menemukan fakta mengenai kuantitas pertumbuhan perusahaan, survey tersebut juga mendapatkan data bahwa industri kreatif digital banyak mempekerjakan karyawan dari kalangan generasi muda. Berdasarkan survey yang dilakukan terhadap 750 orang responden diketahui bahwa industri kreatif digital melibatkan 112 responden berusia 21 tahun kebawah sementara usia dominan berada pada jangkang 22 sampai 35 tahun yaitu sebanyak 461 responden (jogjadigitalvalley.com, 2014). Sebagian besar dari generasi muda yang menjadi karyawan perusahaan rintisan tersebut telah menempuh pendidikan di jenjang perguruan tinggi baik pada jenjang diploma (D3) maupun sarjana. Selain masuk ke dalam golongan kelompok usia emas (*golden age*), kelompok pekerja dengan rentang usia tersebut termasuk dalam generasi millennial.

Menurut Kupperschmidt (2000), generasi yaitu sekelompok orang yang memiliki tahun kelahiran dan mengalami peristiwa hidup yang sama dan berdampak pada tahap perkembangannya². Karena melalui zaman atau periode waktu yang sama, maka akan terjadi kecenderungan dimana mereka akan saling mempengaruhi atau berbagi nilai, ide, semangat dan pemikiran-pemikiran lainnya melalui proses interaksi

sosial. Menurut kecenderungan demografi, setidaknya ada dua kelompok generasi yang pada masa ini memiliki peranan aktif atau signifikan dalam proporsi angkatan kerja (rentang usia 18 – 65 tahun), yaitu generasi X dan generasi Y. Generasi X adalah mereka yang lahir pada durasi tahun 1965 sampai dengan 1976, artinya pada saat ini (2017) mereka berada pada kisaran usia 41-52 tahun, rentang usia yang masih dapat digolongkan ke dalam angkatan kerja.

Generasi Y atau lazim disebut generasi millennial adalah generasi yang lahir pada rentang tahun 1976 sampai 1999 (Crumpaker & Crumpaker, 2007). Sebagai generasi yang lahir pada rentang waktu tersebut, para pakar sependapat bahwa generasi ini adalah generasi yang lahir di era internet atau generasi yang sudah menikmati keajaiban teknologi usai kelahiran internet. Generasi Y ini sering juga disebut generasi millennial karena merupakan satu-satunya generasi yang telah melalui pergantian millenium dari 1900-an ke 2000-an. Shiffman & Kanuk (dalam Panjaitan & Prasetya, 2017) mengemukakan bahwa fase penting yang terjadi saat generasi millennial tumbuh adalah perkembangan teknologi yang memasuki kehidupan sehari-hari. Panjaitan & Prasetya (2017) menjelaskan bahwa generasi millennial sering dinamai *echo boomers* atau *millennium generations*. Nama *echo boomers* hadir karena mereka yang termasuk generasi ini adalah generasi yang lahir pada masa perang dunia II, sedangkan *millennium generations* karena mereka merasakan perkembangan teknologi dan pergantian tahun millennium.

Kilber, Barclay & Ohmer (2014) mengemukakan bahwa karakteristik yang terbentuk pada generasi millennial adalah kecanduan internet, percaya diri dan harga

diri yang tinggi dan lebih terbuka dan bertoleransi terhadap perubahan. Penelitian yang dilakukan Huybers (dalam panjaitan & Prasetya, 2017) memperlihatkan gaji, pemberian pengakuan untuk individu, jadwal kerja yang fleksibel, *career advancement* sebagai faktor yang penting bagi generasi millennial. Generasi millennial lebih menyukai profesi atau pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk tetap mengakses informasi secara luas dan multi sumber, memungkinkan mereka untuk tetap membangun jejaring sosial, bersikap evaluatif terhadap norma-norma baku di lingkungan kerjanya dan menginginkan perubahan yang kontinu atau merangsang pembaharuan sistem kerja. Generasi Y juga lebih egois dalam bekerja, tidak memiliki rasa hormat, tidak mandiri, tidak focus pada pekerjaan yang bersifat multitasking, dan tidak loyal (Myers & Sadaghiani, 2010). Martin (2005) menjelaskan bahwa Generasi Y juga kurang tertarik dengan janji perusahaan untuk menaikkan posisi, bayaran, dan mendapatkan uang pensiun.

Maka, bukanlah hal yang mengherankan jika kita melihat pekerja dari generasi millennial yang memiliki kecenderungan untuk melakukan perpindahan tempat kerja dalam frekuensi yang cukup sering. Perpindahan disini bukan sekedar rotasi posisi kerja dalam satu institusi, namun, berpindah-pindah institusi kerja itu sendiri atau pindah dari satu kantor atau tempat usaha, keluar dan mendaftar sebagai karyawan di kantor atau tempat kerja lainnya. Secara konseptual, hal ini disebut dengan *turnover intention*.

Intensi keluar (*turnover intentions*) menurut Mobley, 1986 (dalam Rivai, 2001) ialah penghentian keanggotaan dalam organisasi oleh individu yang menerima upah dari organisasi. Sementara itu menurut Jewell dan Siegall, 1998 (dalam Rivai, 2001)

menyatakan *turnover* sebagai fungsi dari ketertarikan individu yang kuat terhadap berbagai alternatif pekerjaan lain di luar organisasi atau sebagai “penarikan diri” dari pekerjaan yang sekarang yang tidak memuaskan dan penuh stress. Menurut Lyons, (dalam Jimad, 2011) mendefinisikan intensi turnover sebagai kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, perilaku yang nampak dari seseorang ketika muncul *turnover intention* dalam dirinya adalah mencari lowongan yang lebih baik di tempat lain. Harnoto (2002) mengemukakan bahwa aspek-aspek intensi *turnover* adalah malas bekerja, peningkatan pelanggaran terhadap tata tertib, peningkatan protes terhadap atasan, perilaku positif yang berbeda dari biasanya. Fishbein dan Ajzen (dalam Riyanto, 2008) mengemukakan aspek-aspek intensi *turnover* diantaranya adalah aspek sikap pribadi dan aspek norma subjektif.

Fenomena *turnover* merupakan hal sangat merugikan pada perusahaan, sebab pada lembaga pemasyarakatan pada suatu negara harus kehilangan \$21 juta USD dalam satu tahun dari pergantian staf (Bonhan, 2007 dalam Griffin, Marie L dkk, 2013). Efek negatif dan kerugian bagi perusahaan dapat muncul akibat dari adanya *turnover*, di Amerika Serikat pada sektor industri tercatat bahwa perusahaan mengalami kerugian sebanyak 1,5 jam waktu dari gaji yang mereka keluarkan untuk karyawan. Jika diperhitungkan perusahaan seharusnya hanya mengeluarkan \$40.000 untuk menggaji karyawan, namun pada kenyataannya perusahaan harus mengeluarkan \$60.000 untuk merekrut karyawan baru. Disamping itu pada setiap tahunnya ada sekitar 16,8% karyawan yang melakukan *turnover* (Aamodt, 2007). Seperti dikutip dari *Forbes*, Rabu (19/3/2014), menurut laporan statistik Departemen Tenaga Kerja Amerika Serikat, para

pegawai hanya betah bertahan di tempat kerjanya selama 1,5 tahun. Setelah itu, banyak pegawai hebat yang memilih keluar dan mencari peluang di tempat kerja lain.

Fenomena ini tidak jauh berbeda dengan yang ada di Indonesia. Para praktisi dan akademisi menyadari benar tentang fenomena *turnover* ini. Kurang lebih 10-12% karyawan melakukan *turnover* setiap tahunnya. Sistem *outsourcing* dan sistem kontrak yang diberlakukan oleh perusahaan membuat para karyawan lebih mengantisipasi hal ini sedini mungkin sebelum perusahaan memberlakukan kebijakan pemutusan hubungan kerja kepada mereka (Jehani,2008). Dalam penelitian Gallup Organization terhadap lebih dari satu juta karyawan dan delapan puluh ribu manajer mengatakan bahwa terdapat beberapa alasan mengapa karyawan memilih untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Sebanyak 20.2% terdapat pada poin *lack of fit to job*, yaitu kurangnya kecocokan dengan pekerjaan. Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tariq, Ramzan & Riaz (2013) yang dilakukan kepada 160 karyawan Mobilink di Islamabad, bahwa *turnover* dapat terjadi pada sebuah organisasi karena beban kerja, gaji, konflik keluarga, dan stress kerja terkait dengan tugas pekerjaan maupun kesesuaian pekerjaan.

Saat ini Indonesia memiliki generasi Y yang cukup tinggi, berdasarkan data statistik yang didapatkan dari Dunamis Consulting pada bulan Oktober 2013 jika jumlah karyawan Generasi Y pada perusahaan sekitar 37% (Sibarani R, 2013). Menurut survey yang dilakukan oleh Mercer Talent Consulting & Information tahun 2015 ditemukan bahwa tingkat *turnover* seluruh industri di Indonesia masih tinggi yaitu 8,4% (dalam Lie & Andreani, 2017). Survei lain menggambarkan *turnover* karyawan dilakukan oleh lembaga survei JobsStreet.com terhadap 3500 karyawan sebagai

responden. Temuan survey tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 65,8% karyawan generasi Y memilih untuk meninggalkan sebuah perusahaan setelah bekerja selama 12 bulan (Lie & Andreani, 2017). Hal tersebut dibuktikan dengan perilaku yang tercermin dari hasil wawancara penulis terhadap 10 karyawan generasi millennial atau Y di sebuah perusahaan IT di Yogyakarta, karyawan berniat untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan serta memikirkan pekerjaan lain di luar perusahaan. Perusahaan rintisan digital ini menyediakan layanan dan product *financial technology* dimana persaingannya sangat ketat dan pertumbuhannya sangat pesat. Jumlah karyawan sebanyak 160 orang dan 129 orang diantaranya adalah generasi Y.

Diketahui bahwa rentang masa kerja responden berada pada rentang masa kerja yaitu; (1) 0-3 bulan; (2) 4-6 bulan; (3) 7-12 bulan dan (4) lebih dari 1 tahun yang memilih untuk melakukan intensi *turnover*. Selain itu, diketahui pula bahwa terdapat indikasi bahwa tingkat kepuasan kerja dan dukungan manajemen menjadi faktor yang memicu *turnover intention*. Karyawan menyampaikan tingkat stres dalam bekerja yang tinggi namun tidak cukup mendapat dukungan dari manajemen. Bahkan tawaran perusahaan untuk menaikkan gaji tidak mempengaruhi intensi keluar karyawan-karyawan tersebut.

Berdasarkan data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa fenomena *turnover* yang terjadi dalam ranah industri dan organisasi benar-benar membutuhkan perhatian secara khusus. Harapan yang ideal adalah bahwa perusahaan akan mampu menekan tingkat terjadinya *turnover* sampai pada titik terendah. Menekan terjadinya *turnover* pada perusahaan menjadi sangat penting karena secara signifikan akan berdampak pada

produktifitas perusahaan. *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 biaya sumber daya manusia (Dharma, 2013). Tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain. (Toly, 2001). Dengan tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. (Suwandi dan Indriantoro, 1999).

Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. *Turnover Intention* yang tinggi menyita perhatian perusahaan karena mengganggu operasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan,

orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru (Simamora,1996).

Beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya intensi *turnover* menurut Jewell dan Siegall (1998) terdapat dua bagian yaitu variabel pribadi antara lain kepuasan kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan, lamanya kerja, pelatihan kerja, profesionalisme, pengungkapan kebutuhan akan pertumbuhan pribadi, jarak geografis dari tempat kerja, dan keinginan yang diungkapkan untuk tinggal dengan organisasi itu dan variabel organisasional misalnya sistem penghargaan. Variabel situasional lain termasuk gaji, kesempatan promosi, dan sejauh mana kerja dalam suatu jabatan menjadi rutinitas. Faktor yang dapat mempengaruhi keinginan berpindah dari perusahaan (*turnover intention*) pada diri karyawan diantaranya komitmen organisasi, ketidakamanan kerja, kinerja karyawan, stress kerja pengembangan karir, kepuasan kerja dan keterlibatan kerja (Faslah, 2010). Demikian pula dengan perusahaan IT X di Yogyakarta yang menjadi subyek penelitian, intensi turnover akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai target bisnis yang telah ditentukan. Perusahaan ini memiliki target menjadi salah satu perusahaan terkemuka di bidang pengembangan dan integrasi sistem pembayaran non tunai di sektor transportasi publik dan retail di Indonesia. Untuk mencapai target tersebut, diperlukan karyawan yang memiliki kemampuan teknis dan adaptif terhadap kebutuhan perusahaan dalam berkompetisi dengan pemain industri *financial technology* lainnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh *employee involvement* atau keterlibatan kerja karyawan terhadap terjadinya intensi *turnover*.

Keterlibatan kerja merupakan variabel yang menarik untuk diteliti karena secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja dan sikap karyawan. Keterlibatan kerja karyawan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk dapat berkompetisi dengan perusahaan lainnya melalui pengembangan dan keberhasilan kinerja perusahaan (Brown, 1996). Karyawan dapat membantu kinerja bisnis jika mereka mampu berkinerja secara efektif dan efisien dimana hal ini diidentifikasi dari keterlibatannya dalam pekerjaan. Maka dari itu perlu bagi perusahaan untuk memperhatikan tingkat keterlibatan karyawan untuk dapat melihat kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Cohen (2003) mengemukakan bahwa salah satu karakteristik yang dapat digunakan untuk melihat tingkat keterlibatan karyawan adalah berdasarkan tingkat *turnover* nya. Semakin rendah tingkat keterlibatan karyawan maka akan semakin tinggi tingkat *turnover* karyawan pada sebuah perusahaan. Hasil penelitian Sherman (Faslah,2010) menunjukkan bahwa *“job involvement has also been found to be negatively related to turnover intention.* Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berhubungan negatif dengan keinginan berpindah. Demikian pula hasil penelitian Faslah (2010) bahwa ada hubungan negatif antara keterlibatan kerja dengan intensi *turnover*.

Schultz dkk (1990) bahwa keterlibatan kerja merupakan intensitas dan identifikasi psikologis individu terhadap pekerjaannya. Perot (Kartiningih, 2007) menambahkan bahwa keterlibatan kerja adalah derajat sejauh mana individu merasa berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya atau sampai sejauh mana individu mencari ekspresi diri dan aktualisasi diri dalam pekerjaannya. Keterlibatan kerja menunjukkan seberapa besar ketertarikan individu terhadap tugas atau pekerjaannya.

Hal ini tidak saja menggambarkan individu bahagia atau puas dengan pekerjaannya, tetapi juga menggambarkan tanggung jawab yang dimiliki individu tersebut terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya (Steers & Porter, 1991). Keterlibatan kerja menurut Kanungo (Robins, 2003) adalah sikap utama yang mengacu pada identifikasi psikologis oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya, di mana karyawan merasa bahwa pekerjaan merupakan perwakilan dari kehidupan mereka dan banyak dari kepentingan serta tujuan hidup berhubungan dengan pekerjaan mereka.

Menurut Blau & Boal (Kartiningih 2007) keterlibatan kerja pada prakteknya berkaitan dengan tingkat absensi, kadar permohonan berhenti bekerja dan berkeinginan berpartisipasi dalam tim atau kelompok kerja. Apabila tingkat keterlibatan kerja tidak diperhatikan akan menyebabkan terjadinya kemangkiran (absen) dan *turnover intention* yang tinggi (Robbins & Caulter, 2007). Menurut Mobley (Simanjuntak & Rahardja, 2013) menyatakan keterlibatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Pendapat ini didukung oleh Blau (Robbins, 2003) yang menyatakan bahwa tingkat keterlibatan kerja yang tinggi ditemukan secara signifikan berkaitan dengan kemangkiran dan tingkat permohonan berhenti yang lebih rendah. Ini dapat disimpulkan bahwa secara signifikan karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan berpartisipasi aktif dalam pekerjaannya dan menunjukkan integritas karyawan pada pekerjaannya dan kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih banyak waktu sehingga mengurangi tingkat kemangkiran dan sedikit karyawan yang mempunyai keinginan untuk berpindah (*turnover intention*).

Saleh & Hosek (Luthans, 2005) keterlibatan kerja merupakan konsep yang kompleks berdasarkan aspek kognitif, aspek tindakan dan aspek perasaan. Menurut Faslah (2010) ciri-ciri individu yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah adalah individu yang memandang pekerjaan sebagai bagian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, dan kurang berpartisipasi dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi cenderung memiliki tingkat absensi dan tingkat *turnover* yang rendah. Dengan adanya keterlibatan kerja, karyawan dapat aktif berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan, dengan menunjukkan kemampuan, keterampilan, solidaritas, semangat dan keinginan untuk memajukan perusahaan dan merasakan pekerjaannya sebagai kepentingan dan tujuan hidup. Karyawan akan berusaha untuk memberikan yang terbaik, melakukan usaha dengan maksimal, bangga dengan perusahaan dan dapat mengembangkan kemampuan yang ada pada dirinya, sehingga karyawan dapat berkembang.

Bertitik tolak dari latar belakang di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Apakah ada hubungan antara *employee involvement* dan intensi *turnover* pada karyawan?”. Berdasarkan rumusan masalah tersebut penulis tertarik untuk mengkaji secara empirik dengan melakukan penelitian berjudul “Hubungan antara *Employee Involvement* dan Intensi *Turnover* Pada Karyawan Generasi Y di Perusahaan IT X di Yogyakarta“.

B. Tujuan dan Manfaat

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara *employee involvement* dan intensi *turnover* dengan subyek karyawan generasi millennial pada perusahaan IT di Yogyakarta.

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan pemahaman teoritis, khususnya pada bidang psikologi industri dan organisasi berupa data empiris mengenai karyawan yang termasuk generasi Y dengan *turnover intention* pada suatu perusahaan.

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi akademisi, peneliti dan praktisi. Bagi para akademisi, penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai hubungan antara karakter pribadi individu generasi Y terhadap intensi keluar. Bagi para peneliti, memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian intensi *turnover* karyawan di Indonesia. Bagi para praktisi, penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijaksanaan (*policy*) dalam menghadapi dan memahami masalah intensi keluar karyawan yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi.