

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan dalam dunia bisnis merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh organisasi. Organisasi dituntut untuk mampu menghadapi perubahan paradigma, pergeseran industri dan perubahan perilaku sumber daya manusia. Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam setiap proses produksi barang maupun jasa (Dessler, 2008).

Mondy (2008) menegaskan bahwa manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, oleh karena itu pengelolaan sumber daya mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan. Disamping sumber daya alam dan sumber daya modal, sumber daya manusia juga memiliki peran yang penting guna mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan.

PT Time Excelindo Yogyakarta atau dikenal dengan singkatan TEY merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang IT Solution yang menyediakan total solusi dengan fokus utama adalah Internet Service Provider (ISP), Software Development, Consulting and Audit, Training, Infrastructure Solution dan Network Services. Karyawan PT TEY ini didominasi oleh generasi Y atau milenial sebanyak 98%. Menurut De Meuse et al. (2010), terdapat empat generasi angkatan kerja dalam perusahaan, yaitu : matures yang lahir antara tahun 1920 hingga 1939, Boomers lahir tahun 1940 hingga 1959, Xers lahir tahun 1960 hingga 1979 dan Generation Y atau milenial yang lahir tahun 1980 hingga akhir tahun 2000. Generasi Y dikenal dengan

sebutan generasi millennial atau millennium, ungkapan generasi Y mulai dipakai pada editorial koran besar Amerika Serikat pada Agustus 1993.

Generasi ini banyak menggunakan teknologi komunikasi instan seperti email, SMS, instant messaging dan media sosial seperti facebook dan twitter, dengan kata lain generasi Y adalah generasi yang tumbuh pada era internet booming (Lyons, 2004). Badan Pusat statistic (BPS) memproyeksikan generasi Milenial akan menjadi generasi mayoritas dalam struktur demografi di Indonesia. Jumlah penduduk Indonesia selama beberapa tahun mendatang terus meningkat, yaitu dari 265 juta pada tahun 2018 menjadi 282 juta pada tahun 2024 dan mencapai 317 juta pada tahun 2045. (IDN Research Institute, 2018).

Menurut Kilber, Barclay & Ohmer (2014) karakteristik yang terbentuk pada generasi milenial adalah kecanduan internet, percaya diri dan harga diri yang tinggi dan lebih terbuka dan bertoleransi terhadap perubahan. Generasi milenial biasanya akan lebih mengutamakan diri sendiri dan membutuhkan *feedback*, penghargaan dan pujian dari atasan (Solnet, 2008). Generasi Y juga memiliki harga diri yang tinggi dan menginginkan pekerjaan yang memiliki arti sesegera mungkin serta sangat antusias terhadap pekerjaan. Fenomena yang terjadi saat ini adalah banyak dari karyawan yang termasuk dalam generasi Y menginginkan kepuasan kerja, jadwal kerja yang fleksibel, menuntut kreativitas, pengembangan karir karyawan dan memberikan kesempatan untuk memiliki dampak bagi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Huybers (2011) juga memperlihatkan gaji, pemberian pengakuan untuk individu, jadwal kerja yang fleksibel, career advancement sebagai faktor yang penting bagi generasi millennial. Semakin

meningkatnya pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di Indonesia berdampak positif bagi masyarakat dengan semakin melebarnya peluang kerja sehingga akan mengurangi tingkat pengangguran. Namun hal ini akan berakibat semakin tinggi persaingan antar perusahaan. Hal tersebut menyebabkan perusahaan yang ingin bertahan dalam persaingan menuntut karyawannya untuk dapat memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan tempatnya bekerja.

Tantangan terbesar Perusahaan-perusahaan masa kini adalah bagaimana cara menjaga, mempertahankan serta menekan intensi *turnover*. Menurut Zeffane (2003) intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya. Mobley (2000) mengemukakan bahwa aspek-aspek dari turnover adalah berpikir untuk keluar atau mengundurkan diri (*thinking of quitting*), Intensi untuk mencari alternative pekerjaan lain (*intention to search*) dan Intensi untuk keluar atau mengundurkan diri (*intention to quit*).

Turnover tidak hanya pada instansi swasta, kejadian turnover juga bisa terjadi pada instansi pemerintah meskipun jumlahnya relatif lebih sedikit dibandingkan pada instansi swasta. Menurut data Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Surakarta bahwa dari tahun 2013 hingga 2016, Pemkot Surakarta telah memberhentikan PNS sebanyak 10 orang. Selain itu pemberian hukuman disiplin berupa pembebasan jabatan sebanyak 4 orang dan menurunkan pangkat sebanyak 15 orang. Dari sekian banyak perilaku indisipliner yang paling banyak terjadi adalah mangkir (bolos kerja dan sering datang terlambat), yang mana perilaku tersebut merupakan salah satu indikasi turnover intention. Perilaku pegawai bolos kerja terungkap dari data inspeksi

dadakan (sidak) yang dilakukan Bidang Pembinaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD).

Intensi *turnover* terjadi pada PT TEY, berikut adalah data voluntary turnover karyawan PT. TEY tahun 2015-2018, yang diformulasikan berdasarkan tabel berikut:

Tabel 1. 1. Data Voluntary Turnover Karyawan PT TEY

Tahun	Jumlah Karyawan	Out	%
2015	80	12	9,6%
2016	95	15	14,25%
2017	110	14	15,4%
2018	125	8	10%

(Sumber: Hrd PT TEY)

Dari data di atas diketahui bahwa jumlah karyawan di tahun 2015 berjumlah 80 orang dan yang keluar (*resign*) sebanyak 12, berarti pada tahun 2015 tingkat *turnover* di PT TEY sebesar 9,6%. Pada tahun 2016 jumlah karyawan sebanyak 95 orang dan karyawan yang mengundurkan diri sebanyak 15 orang, jumlah *turnover* di PT TEY sebesar 14,25%. Pada tahun 2017 jumlah karyawan 110 orang dan karyawan yang mengundurkan diri sebanyak 14 orang, jumlah *turnover* di PT TEY sebesar 15,4%. Pada tahun 2018 jumlah karyawan sebanyak 125 orang dan jumlah karyawan yang telah mengundurkan diri sebanyak 8 orang, dengan demikian jumlah *turnover* di PT TEY pada tahun 2018 sebesar 10%.

Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 15 Januari 2018 dengan dua belas karyawan Generasi Milenial di PT TEY, dimana delapan dari karyawan milenial memberikan pernyataan bahwa ada keinginan dalam diri mereka untuk keluar dari

pekerjaan mereka (*turnover intention*). Beberapa alasan yang diungkapkan adalah mengenai kesempatan pengembangan karir dan kepuasan kerja seperti gaji yang tidak sesuai dengan harapan, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, serta melihat adanya peluang dan pilihan pekerjaan di luar yang lebih menarik yang membuat karyawan-karyawan tersebut memiliki keinginan untuk keluar dari tempat kerjanya sekarang. Selain wawancara, dilakukan juga observasi pada karyawan di PT TE bahwa satu hingga dua karyawan mundur dari pekerjaannya dalam jangka waktu 2-3 tahun.

Dibalik potensi sumber daya manusia yang dimiliki, perusahaan memiliki tantangan dalam mengelola sumber daya manusia khususnya generasi Y atau milenial. Pihak perusahaan perlu memotivasi para pegawai untuk mencapai tujuan secara efektif, dengan senantiasa melakukan investasi untuk melakukan penerimaan, penyeleksian, dan mempertahankan pegawai potensial agar tidak berdampak pada intensi *turnover* pegawai (Yuliani, 2005). Perusahaan harus dapat mempertahankan karyawan selama mungkin, terlebih bila karyawan tersebut membawa dampak yang positif bagi perusahaan. Keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan peluang karier, kepuasan gaji, kepuasan kerja, hubungan kerja, dan lingkungan kerja, serta beban kerja (Zeffane, 1994).

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 (dharma, 2013). 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).

Dalam menjalankan sebuah proses produksi, perusahaan memerlukan sumber daya manusia guna menjalankan sumber daya lainnya. Sehingga dapat diartikan bahwa sumber daya manusia merupakan asset terpenting dalam sebuah perusahaan. Faktor-faktor intensi *turnover* menurut Price dan Muller (1986) adalah komitmen organisasi, kepuasan kerja, kompensasi, dan pengembangan karir. Perusahaan memerlukan sebuah kebijakan untuk mempertahankan kepuasan kerja dan memperhatikan pengembangan karir para karyawannya agar mampu menekan adanya minat para karyawan untuk berpindah kerja ke perusahaan lain (Sumarsono, 2009).

Turnover intention sangat terkait dengan kepuasan kerja, hal ini disebabkan karyawan dalam suatu perusahaan yang memiliki kepuasan kerja akan cenderung lebih produktif, memberikan kontribusi terhadap sasaran dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan (Harter et al., 2002). Menurut Hellman (1997) perputaran karyawan dapat dipicu oleh banyak faktor, tetapi kepuasan kerja telah konsisten diidentifikasi sebagai prediktor utama. Ketidakpuasan terjadi ketika seorang karyawan memiliki pemikiran untuk keluar dari pekerjaannya karena dengan keluar dari pekerjaannya maka, karyawan tersebut berharap untuk mendapatkan pekerjaan lain yang mampu memberikan kepuasan kerja dengan lebih baik (Richardson, 2007).

Kepuasan kerja merupakan unsur penting yang tidak dapat diabaikan oleh setiap perusahaan. Pada kenyataannya kepuasan kerja sering kali mendapat perhatian

oleh setiap perusahaan, salah satunya adalah PT TEY yang menjadi tempat penelitian. Permasalahan yang muncul adalah gaji yang tidak sesuai dengan harapan, kondisi kerja yang kurang memadai, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta melihat adanya peluang dan pilihan pekerjaan di luar yang lebih menarik yang membuat karyawan-karyawan tersebut memiliki keinginan untuk keluar dari tempat kerjanya sekarang. Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Aspek-aspek kepuasan kerja menurut Robbins (2011) yaitu kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Adanya hubungan negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dimana semakin kepuasan kerja meningkat maka *turnover intention* menurun sehingga kinerja perusahaan dapat ditingkatkan (Chen *et al.*, 2010). Menurut Chen *et al* (2010) seseorang merasa puas dengan pekerjaannya jika pekerjaan tersebut sesuai dengan harapan mereka. Jika kepuasan kerja karyawan tinggi maka *turnover* karyawan cenderung lebih rendah, sebaliknya jika kepuasan kerja karyawan rendah maka *turnover* karyawan cenderung menjadi lebih tinggi. Seorang karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung mencari tempat kerja lain, dengan harapan tempat kerja yang baru akan memenuhi kepuasannya (Mangkunegara, 2009). Hubungan kepuasan kerja dengan *turnover* karyawan lebih didukung oleh banyak penelitian yang mengakui kepuasan kerja sebagai anteseden dari organisasi (Tett dan

Meyer, 1993). Ini menyebabkan kepuasan kerja akan berhubungan negatif dengan *turnover intention* (Susskind *et al.*, 2000).

Selain kepuasan kerja, pada penelitian ini peneliti juga meneliti pengembangan karir sebagai faktor kedua, menurut Handoko (2003) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan upaya-upaya yang dilakukan pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Adanya pengembangan karir yang menjanjikan juga merupakan faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sekaligus menurunkan intensi turnover. Permasalahan pengembangan karir yang muncul pada PT TEY adalah dimana perusahaan belum dapat transparan mengenai promosi jabatan sehingga informasi tersebut tidak bisa diketahui oleh karyawan, karyawan tidak diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan yang berguna untuk menambah kecakapan dan kemampuan karyawan serta karyawan tidak diberikan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cara mereka masing-masing melainkan melalui standar kerja yang sudah dibuat melalui prosedur.

Menurut Saksono (2003) aspek-aspek / indikator pengembangan karir yaitu kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga, kesempatan untuk mencapai hal baru, kesempatan untuk membuat pegawai merasa senang, kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan. Harianja (2002) mengatakan bila seorang karyawan merasa pengembangan karirnya terhambat dan tidak berkembang sehingga tujuan karirnya tidak mungkin dicapainya dalam perusahaan tersebut maka karyawan tersebut mungkin tidak akan memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak termotivasi untuk bekerja, dan bahkan akan berkeinginan untuk mengundurkan diri

atau keluar dari perusahaan. Menurut Mondy (2008) peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah sistem pengembangan karir yang bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan sekaligus memotivasi karyawan agar memiliki semangat kerja yang lebih baik. Dengan adanya kualitas dan kuantitas yang baik dalam SDM akan berbanding lurus dengan kemajuan dalam produktifitas.

Mempertahankan generasi milenial bukanlah tugas yang mudah, banyak perusahaan yang mengeluh fenomena *turnover* yang tinggi di kalangan generasi ini, generasi milenial dibesarkan bersama perkembangan teknologi, sehingga mereka mengharapkan kepuasan yang lebih cepat dan mencari tantangan baru serta kemajuan karir lebih cepat. Dengan demikian *turnover* karyawan di PT TEY masih menjadi tugas besar Manajemen Sumber Daya Manusia untuk menurunkan angka *turnover* dan MSDM harus memikirkan bagaimana solusi untuk menurunkan niat ingin pindah karyawan (*Intensi turnover*).

Berdasarkan uraian latar belakang masalah penelitian yang akan dilakukan serta didukung dengan adanya data intensi *turnover* yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah : Apakah intensi *turnover* secara signifikan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan pengembangan karir?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk menguji seberapa kuat pengaruh kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap kecenderungan intensi *turnover* karyawan generasi milenial secara simultan.
- b. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap Intensi *Turnover* karyawan generasi milenial secara partial
- c. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap Intensi Turnover lebih besar dibandingkan dengan pengaruh pengembangan karir

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain:

- a. Manfaat Teoritis
 - 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu, khususnya dalam bidang psikologi industri dan organisasi mengenai pengaruh antara kepuasan kerja dan pengembangan karir dengan *turnover intention* pada karyawan.
 - 2) Untuk mengetahui apakah Intensi *Turnover* bisa diprediksi dari tingkat kepuasan kerja dan perkembangan karir.
- b. Manfaat Praktis
 - 1) Bagi pihak PT TEY, hasil penelitian ini dapat menjadikan bahan kajian untuk pengambilan keputusan dalam upaya melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk mengurangi tingkat intensi *turnover* karyawan generasi milenial.
 - 2) Bagi peneliti selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan dalam melakukan penelitian lebih lanjut.

C. Keaslian Penelitian

Persamaan serta perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Safitri (2013) yang berjudul hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover* intention pada guru dengan hasil penelitian ada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover* intention pada guru. Metode penelitian pada penelitian safitri (2013) yaitu dengan menggunakan metode *cluster random sampling*. Dengan hasil penelitian $p < 0,005$, $r = 4,365$.

Adapun persamaan dengan penelitian ini adalah:

- a. Menggunakan variabel *turnover* intention sebagai variabel Y.
- b. Menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel X.
- c. Menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menganalisis pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Y.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Safitri (2013) dengan penelitian ini yaitu:

- a. Menggunakan variabel komitmen organisasi selain variabel kepuasan kerja sebagai variabel X lainnya.
 - b. Penelitian ini menggunakan teori dari Moblley (2000) untuk menetapkan aspek-aspek *turnover* intention, sedangkan pada penelitian dari Safitri (2013) menggunakan teori Dreher (1998).
2. Penelitian yang dilakukan oleh Paulus dan Winonto (2015) yang berjudul pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover* intention (studi kasus pada PT Multi Abadi Sejahtera) dengan hasil penelitian ada pengaruh

antara kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Metode penelitian pada penelitian Paulus dan Winonto (2015) yaitu dengan menggunakan metode *cluster random sampling*. Dari hasil penelitian didapatkan nilai $p < 0,00$ dan $r = 3,84$.

Adapun persamaan dengan penelitian ini adalah:

- a. Menggunakan variabel *turnover intention* sebagai variabel Y.
- b. Menggunakan variabel kompensasi dan kepuasan kerja sebagai variabel X.
- c. Menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menganalisis pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Y.

Perbedaan penelitian dari Paulus dan Winonto (2015) dengan penelitian ini adalah teori yang digunakan dalam menetapkan aspek-aspek *turnover intention*. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Mobley (2000), sedangkan pada penelitian Paulus dan Winonto (2015) menggunakan teori dari Hamoto (2002).

3. Penelitian yang dilakukan oleh Gracia (2016) yang berjudul pengaruh kepuasan kerja, kompensasi dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention* (studi pada konsultan design PT. Graha Cipta) dengan hasil penelitian ada pengaruh antara kepuasan kerja, kompensasi dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Metode penelitian yang dilakukan oleh Gracia (2016) menggunakan metode *cluster random sampling*. Dengan hasil penelitian $p < 0,001$ dan $r = 6,42$

Adapun persamaan dengan penelitian ini adalah:

- a. Menggunakan variabel *turnover intention* sebagai variabel Y.
- b. Menggunakan variabel kepuasan kerja dan kompensasi sebagai variabel X.

- c. Menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menganalisis pengaruh
- d. Menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data.

Perbedaan penelitian dari Gracia (2016) dengan penelitian ini antara lain:

Pada penelitian Gracia (2016) menggunakan teori dari Harnoto (2002) sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori dari Moblley (2000) dalam menentukan aspek-aspek *turnover intention*.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Pramudika dkk (2017) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*. Dengan hasil penelitian ada pengaruh antara kepuasan kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Metode penelitian ini menggunakan metode *cluster random sampling*. Dengan hasil penelitian $p < 0,000$ dan $r = 2,974$.

Adapun persamaan dengan penelitian yang peneliti teliti adalah:

- a. *Turnover Intention* sama-sama menjadi Variabel Y
- b. Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir sebagai variabel X

Perbedaan dengan penelitian yang peneliti teliti adalah:

Pada penelitian Pramudia (2017) subjek penelitiannya untuk karyawan hotel Belle Semarang, sedangkan subjek pada penelitian ini adalah fokus pada karyawan Generasi Milenial di PT TEY.

Berdasarkan paparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa keaslian penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan baik dari segi landasan teori, alat ukur yang digunakan, subjek penelitian, serta metode penelitian.

