

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) pada organisasi merupakan salah satu aset yang penting dan perlu dipertahankan oleh organisasi. Prihandini menyatakan sumber daya manusia memiliki pengaruh bagi suatu organisasi terkait efisiensi dan efektivitas dalam bekerja (Hermawan, Hartika, & Simarmata, 2017). Perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia dengan tujuan agar karyawan tetap bertahan dalam perusahaan dan tidak melakukan *turnover*.

Perusahaan mengeluhkan tingkat *turnover* yang selalu dialami pada setiap tahunnya. Wong, (2020) menyatakan tingkat *turnover* di Indonesia pada tahun 2018 mencapai 12% dari seluruh industri dan meningkat pada tahun 2019 mencapai 14%. Gandhi dan Robinso (2021) menyimpulkan bahwa terdapat fenomena *turnover* yang terjadi di Amerika Serikat sebanyak 3,6 Juta orang keluar dari tempat bekerja atau 48% dari populasi pekerja di Amerika Serikat pada Mei 2021, hal ini cukup fenomenal dikarenakan menjadi rekor *turnover* terbesar di Amerika Serikat.

Yucel, dkk (dalam Sari, Kumara, Pratiwi, Asda, & Gunawan, 2021) mendefinisikan *turnover* sebagai pemutusan hubungan kerja dengan sukarela atau pergantian tidak sukarela, yang dilakukan antara organisasi dengan pekerja. *Turnover* akan memunculkan dampak negatif bagi organisasi salah satunya adalah meningkatnya biaya untuk perekrutan dan melakukan *training* pada karyawan baru (Lestari & Dewi, 2015). Tak hanya menambah biaya, namun

menurut Ramadhany dan Simarmata (dalam Rachmatan & Kubatini, 2018) stigma negatif akan muncul pada perusahaan yang tidak mampu mempertahankan karyawan.

Bitha dan Ardanan (2017) menggambarkan ada dampak lain yang muncul pada perusahaan seperti timbul gangguan stabilitas bagi perusahaan, dengan adanya pergantian karyawan mampu membuat suasana perusahaan menjadi terganggu dan perusahaan harus menunggu rekrutmen karyawan baru untuk mendapatkan pengganti karyawan sebelumnya. Gandhi dan Robinso (2021) menyatakan bahwa mengganti pekerja membutuhkan setengah hingga dua kali gaji tahunan karyawan. Jadi, biaya yang dikeluarkan antara \$25.000 - 100.000 per tahun atau Rp. 357.125.000 – 1.428.500.000 per tahun untuk menggantikan karyawan yang keluar.

Smith & Ritugliano (2002) menyimpulkan bahwa tingkat *turnover* yang baik dibawah 10% dari jumlah karyawan yang ada, jumlah tersebut mencakup karyawan tingkat terbawah dalam organisasi. Prihandini (dalam Hermawan, Hartika, & Simarmata, 2017) menyatakan bahwa setiap tahunnya di Indonesia kasus *turnover* ini ada sebesar 10-12% karyawan. Mclain & Morgan (2021) menyatakan terlalu banyak organisasi memiliki karyawan yang berkeinginan meninggalkan pekerjaannya, tanpa sepengetahuan para pemimpin. Hal tersebut dipertegas dengan data bahwa hampir setengah dari pekerja Amerika Serikat (48%) memiliki intensi *turnover* (Mclain & Morgan, 2021).

Glissmeyer, dkk (dalam Putra & Suwandana, 2017) menyatakan tindakan *turnover* dipicu adanya Intensi *turnover* karyawan. Lee dan Bruvold (dalam Merissa, 2018) berpendapat bahwa adanya intensi *turnover* bisa menjadi suatu kemungkinan bagi karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

Ngamkroeckjoti, dkk (dalam Belete, 2018) mengungkapkan bahwa intensi *turnover* memiliki definisi niat karyawan untuk pindah atau meninggalkan pekerjaannya saat ini. Hatono (dalam Lestari & Primadineska, 2021) mengatakan bahwa dampak yang terjadi ketika karyawan memiliki intensi *turnover* adalah meningkatnya absensi, turunnya produktivitas, pelanggaran aturan dalam organisasi, namun ada juga yang memunculkan sikap positif secara tiba-tiba. Fitri (dalam Cahyana & Prahara, 2020) menuturkan adanya intensi *turnover* mampu menurunkan performa yang ada dalam suatu organisasi, hal tersebut membuat intensi *turnover* merupakan permasalahan yang tidak bisa dianggap remeh.

Peneliti melakukan wawancara singkat dengan empat subjek untuk mengetahui permasalahan intensi *turnover* dalam organisasi. Subjek pertama berinisial B, berjenis kelamin perempuan, berdomisili di Kudus, kelahiran tahun 1998. Subyek B sudah bekerja 15 bulan, menjabat sebagai staf *human resource (recruitment)*. Subjek B menyatakan dalam bekerja menemui permasalahan yaitu merasa banyak tuntutan yang cukup menyulitkan dalam bidang rekrutmen dan kegiatan yang dilakukan dirasa berulang hingga menciptakan rasa bosan. B juga menyatakan adanya rasa keinginan untuk keluar dengan dasar ingin mengembangkan diri dalam divisi lain seperti *general affair, payroll*, atau yang berkaitan dengan *Human Resource*. Subjek B merasakan susah nya mencari teman yang menetap di Kudus, karena rekan kerja dalam perusahaan selalu pulang ke kota masing-masing ketika waktu libur. Subjek B menyatakan awal masuk kerja *engaged*, namun setelah beberapa bulan bekerja merasa kurang antusias karena tidak ada tantangan yang dirasakan dan menimbulkan *disengaged*.

Subjek kedua berinisial Y berjenis kelamin laki-laki, berdomisili di Semarang, tahun kelahiran 1998. Subyek Y sudah bekerja selama Sembilan (9) bulan, sebagai SPV supervisor rekrutmen. Subjek Y menyatakan dalam bekerja menemui permasalahan yaitu *workload* atau beban kerja yang terlalu berlebihan. *Workload* yang dirasakan subjek Y karena merasa organisasi memerlukan karyawan yang lebih banyak tetapi tidak menambahkan staf dalam membantu subjek Y dalam pekerjaan sedangkan target perusahaan meningkat. Selain itu subjek Y merasa bahwa rekan kerjanya yang kurang bisa *multitasking* yang menimbulkan pekerjaan yang dilakukan kurang optimal. Subjek Y menyatakan ada keinginan untuk keluar dari pekerjaannya saat ini dengan alasan bahwa *pressure* yang dirasakan subjek Y terlalu tinggi, target yang diberikan atasan dirasa tidak masuk akal yang menimbulkan ada rasa tertekan yang dialami subjek Y. Atasan pusat subjek Y memberikan target yang sulit dicapai oleh karyawan. Subjek Y menyatakan merasa *disengaged* akibat tekanan yang diberikan atasan terlalu tinggi dan rekan kerja yang sulit bekerja cepat, namun Y masih ingin mencoba bertahan dengan alasan domisili yang dekat dengan keluarga dan *payment* yang cukup dengan kota yang menjadi domisili.

Narasumber ketiga berinisial A berjenis kelamin laki-laki, berdomisili di Semarang, tahun kelahiran 1998. Subyek A sudah bekerja selama tiga tahun, sebagai *information technology (IT)* bagian pengembangan web. Subjek A menyatakan terdapat permasalahan yang dialami dalam pekerjaannya yaitu subjek merasa tidak memiliki motivasi dikarenakan aktivitas yang dilakukan monoton dan cenderung membosankan, sehingga subyek cenderung tidak antusias pada pekerjaannya. Setiap hari subjek A melakukan rutinitas yang sama dan jika *meeting* diadakan hampir bahasanya sama hanya memodifikasi sedikit

atau menambah-nambahkan. Permasalahan yang dialami subjek A membuat ada pertimbangan atau keinginan untuk keluar dari pekerjaannya yang sekarang. Subjek A merasa *engaged* dikarenakan jam kerja yang fleksibel, lingkungan kerja yang dirasa nyaman dan kebanyakan *work from home* (WFH) yang bisa lebih dekat dengan keluarga.

Narasumber keempat berinisial S berjenis kelamin perempuan, berdomisili Jakarta, tahun kelahiran 1979. Subyek S sudah bekerja selama ± 12 tahun, bekerja di bagian *Human Resource*. Subjek S menyatakan terdapat permasalahan yang dialami dalam pekerjaannya, yaitu subjek merasa sistem yang masih sering terkendala, selain itu *SOP* (*Standard Operating Procedure*) pekerjaan yang harus diperbarui dengan adanya sistem baru yang membuat pekerjaan yang dikerjakan tidak terselesaikan dengan baik. Subjek S menyatakan bahwa merasa lelah dengan pekerjaan bila ada proyek dari organisasi yang tidak jelas terkait budget. Subjek S merasa jenuh dengan pekerjaan yang dijalani, aktivitas juga sudah dirasa monoton, subjek merasa tidak bisa berkembang lagi di kantor. Subjek S melakukan upaya untuk mengembangkan diri di luar kantor. Merasa jenuh lagi karena selama ini sudah memegang lima divisi yang dianggap sekarang menjadi *overload*. Subjek S menyatakan *disengaged* dikarenakan merasa terganggu pada pekerjaan yang sering diberikan ketika sudah waktu pulang bekerja dan merasakan kebosanan pada pekerjaan.

Dari data penelitian dan wawancara singkat mengenai permasalahan intensi *turnover* yang dilakukan peneliti, peneliti menyimpulkan bahwa ada keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Berbagai alasan narasumber ada karena rutinitas yang sama menimbulkan rasa bosan bagi karyawan, ingin berkembang melalui belajar di divisi lain dan tekanan yang tidak masuk akal yang

membuat narasumber ada intensi untuk *turnover*. Peneliti juga melihat bahwa tiga dari empat subjek merasa *disengaged* pada pekerjaannya saat ini dengan alasan bosan hingga menurunkan semangat bekerja. Sementara satu subjek menyatakan *engaged* dengan menyatakan jam kerja fleksibel dan lingkungan kerja yang dirasa sudah nyaman walaupun merasa sudah bosan namun subjek masih bertahan.

Mobley (dalam Cahyana & Prahara, 2020) Salah satu faktor yang menyebabkan meningkatnya intensi *turnover* adalah hubungan *work engagement* dalam pekerjaan yang rendah. Rachmatan dan Kubatini (2018) menunjukan terdapat hubungan negatif *work engagement* dengan intensi *turnover* sehingga semakin tinggi *work engagement* yang dirasakan karyawan maka intensi *turnover* semakin rendah. Menurut Wills (dalam Hermawan, Hartika, & Simarmata, 2017) salah satu usaha yang dapat dilakukan organisasi dalam mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dengan menumbuhkan *work engagement* karyawan kepada organisasi. *Work engagement* sendiri penting bagi karyawan agar meningkatkan komitmen dalam suatu organisasi. Dorongan harus diberikan oleh organisasi untuk mempertahankan karyawan dengan memberikan balasan atas jasa yang diberikan oleh karyawan dan memberikan kenyamanan bagi karyawan.

Schaufeli dan Bakker (dalam Joo & Lee, 2017) menyatakan *work engagement* merupakan keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan tiga dimensi, yaitu *dedication*, *absorption*, dan *vigor*. Karyawan yang memiliki *work engagement* akan berupaya meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kepuasan sebaliknya apabila karyawan kurang memiliki *work engagement* maka tingkat *turnover menjadi tinggi*, efisiensi dan keuntungan berkurang, ketidakhadiran bertambah, menurunnya kepuasan pada

konsumen, adanya tindak kriminalitas (mencuri dan penipuan), dan tingkat kecelakaan kerja bertambah (Cahyana & Prahara, 2020). Takawira, Coetzee, dan Schreuder (dalam Rachmatan & Kubatini, 2018) menjelaskan bahwa ada hubungan negatif antara *work engagement* dengan intensi *turnover*, jika tingkat *work engagement* rendah maka intensi *turnover* yang muncul akan tinggi.

Menurut Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker (2002) karyawan yang *engaged* memiliki ciri seperti karyawan mengupayakan memajukan perusahaan yang menjadikan tanda karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi, hal ini bisa disebut sebagai salah satu dedikasi yang dimiliki oleh karyawan. Sedangkan menurut Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker (2002) karyawan yang *disengaged* memiliki ciri seperti secara fisik tidak menunjukkan totalitas dalam bekerja yang dapat dilihat melalui energi, emosi, dan kesungguhan dalam bekerja. Selain itu tidak khawatir jika meninggalkan pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya merupakan beban dalam karyawan (Rachmatan & Kubatini, 2018). Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti sebelumnya keempat subjek menunjukkan intensi *turnover*. Tiga dari empat subjek sudah *disengaged* dengan pekerjaannya. Hal tersebut ditunjukkan dari ketiga subjek yang merasa tekanan pekerjaan berlebihan, menganggap pekerjaan merupakan suatu beban, merasa tidak antusias dengan pekerjaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* adalah usia (generasi). Mcbey & Karakowsky (2000) menyatakan bahwa usia (generasi) merupakan salah satu faktor dari demografi yang mempengaruhi karyawan terkait keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Sumber daya manusia (SDM) sekarang terbagi menjadi 4 generasi yaitu *Baby boomers*, X, Y, dan Z. Manheim (dalam Putra, 2016) mengatakan generasi merupakan suatu keadaan sosial yang mana

didalamnya mencakup sekelompok orang dengan kesamaan umur atau tahun lahir dan pengalaman historis sama. Howe & Strauss membaginya menjadi empat yaitu *Silent Generation* (1925-1943), *Boom Generation* (1943-1960), *13th Generation* (1961-1981), *Millennial Generation* (1982-2000).

Generasi memiliki berbagai karakteristik yang berbeda dipengaruhi oleh faktor-faktor yang salah satunya yaitu lingkungan disekitar yang membentuk karakteristik tersebut, tidak hanya karakteristik namun juga memiliki kecenderungan melakukan intensi *turnover*. Miller & Washington (dalam Munawaroh & Kurniawan, 2018) menyatakan generasi X lebih toleransi terhadap perubahan, generasi ini juga terbilang kreatif walau tumbuh dalam di lingkungan yang terbatas, generasi X sangat memperhatikan pengembangan diri, generasi ini tidak menyukai pekerjaan yang penuh tekanan dan membosankan. Munawaroh & Kurniawan (2018) menyatakan Generasi Y, *Millennials*, *Net Generation* merupakan generasi yang memiliki karakteristik kemampuan beradaptasi dengan cepat dan merasa individu merupakan pribadi yang bebas, generasi Y juga beriringan dengan teknologi, mampu bekerja sangat cepat, dan tidak suka menunggu dalam arti kurang bersabar.

Berdasarkan hasil penelitian Wicaksono (2020) pada karyawan generasi milenial, 73% dari responden menyatakan ingin meninggalkan pekerjaan saat ini. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rani dan Samuel (2016) menunjukkan bahwa generasi Y cenderung memiliki ekspektasi yang tinggi terkait dengan nilai-nilai yang dimaknai dalam bekerja di suatu organisasi. Perbedaan nilai ini mengarah pada intensi untuk meninggalkan organisasi yang lebih tinggi dibandingkan generasi X. Hasil penelitian diperkuat dengan pernyataan Maier (dalam Tirtaputra, Tjie, & Salim, 2017) bahwa pekerja

muda lebih banyak tingkat *turnover* dari pada pekerja yang lebih tua. Dari penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa ada hubungan negatif antara usia dan intensi *turnover*. Hal tersebut dikarenakan karyawan usia lebih tua memiliki alasan tanggung jawab, tidak ingin repot, dan merasa sudah senior di organisasi. Karyawan dengan usia lebih muda memiliki keinginan untuk jenjang karir yang tinggi dan mencari perusahaan yang dirasa nyaman.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti menemukan adanya fenomena *turnover* didasarkan penelitian sebelumnya dan wawancara empiris. Peneliti melihat keprihatinan terhadap *turnover* yang memberikan kerugian bagi organisasi seperti produktivitas yang menurun, absensi yang meningkat, dan kerugian finansial. Peneliti ingin meninjau intensi *turnover* didasarkan pada *work engagement* dan perbedaan generasi (generasi X dan Y). Maka dari itu pertanyaan penelitian ini adalah (1) apakah ada hubungan antara *work engagement* terhadap intensi *turnover* pada generasi X dan generasi Y? (2) apakah ada perbedaan intensi *turnover* pada generasi X dan generasi Y?

1.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan oleh peneliti dengan tujuan:

1. mengetahui hubungan antara *work engagement* dengan intensi *turnover* pada karyawan;
2. Membuktikan ada atau tidaknya perbedaan intensi *turnover* pada generasi X dan generasi Y.

1.3. Manfaat penelitian

1.3.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat bermanfaat untuk mengembangkan wawasan terutama dalam bidang ilmu Psikologi Industri Organisasi dan memberikan pengetahuan

secara faktual mengenai intensi *turnover* karyawan ditinjau dari *work engagement* dan generasi.

1.3.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran serta pengetahuan antara hubungan *work engagement* dan intensi *turnover* yang dilihat melalui perbedaan generasi X dan generasi Y.

