

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Secara umum sebuah perusahaan diciptakan karena adanya suatu tujuan yang ingin dicapai. Tentunya salah satu tujuan perusahaan adalah untuk mencapai keuntungan atau profit. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus memperhatikan sumber daya manusia yang dimilikinya karena meskipun sebuah perusahaan memiliki sumber daya mesin, modal, dan bahan produksi yang berlimpah namun proses produksi atau operasi sebuah perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang memadai dan berkualitas. Perencanaan sumber daya manusia pada perusahaan sangat penting, karena mampu berdampak kepada terciptanya kualitas dan kompetensi sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan untuk menghadapi berbagai macam tantangan perusahaan di kemudian hari. (Suhariadi, 2013).

Pengelolaan sumber daya harus dilakukan secara tepat dan akurat terutama pada penetapan dan penggunaannya. Hal ini bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan eksistensi suatu perusahaan. Mahajan (dalam Suifan dkk., 2017) menyatakan bahwa di era globalisasi yang sangat kompetitif ini, investasi pada karyawan yang berbakat lebih penting. Karena itu suatu perusahaan harus memperhatikan, mempertahankan, dan memberikan rasa kepuasan terhadap karyawannya agar dapat terus bersaing, serta agar karyawan dapat terus bekerja tanpa adanya niatan untuk keluar dari perusahaan.

Tidak hanya itu, sumber daya manusia juga merupakan elemen kunci dari sebuah perusahaan. Hal ini dikarenakan keberhasilan ataupun kegagalan suatu perusahaan bergantung pada kinerja individual karyawannya yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan secara positif atau negatif secara keseluruhan (Wambugu, 2014).

Manajemen sumber daya manusia yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan kerugian pada perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan adanya peningkatan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya atau disebut dengan intensi *turnover*. Intensi *turnover* dapat juga diartikan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, dan pemberhentian. *Turnover* secara terus menerus dapat menyulitkan perusahaan. Karena perusahaan akan kehilangan sejumlah karyawan dan tentunya kehilangan tersebut harus diganti dengan karyawan yang baru. (Tnay, Othman, Heng, & Lim, 2013)

Berdasarkan hasil dari *Hay Group Survey Report* (2013, dalam Tjahyanti & Purnomo 2017) sebesar 25,8% karyawan generasi milenial di Indonesia melakukan *turnover* dari organisasinya pada tahun 2013. Deloitte Millennial Survey (2016) juga melakukan survey untuk melihat seberapa besar tingkat intensi karyawan generasi milenial meninggalkan perusahaannya. Hasilnya pada lima tahun kedepan setelah 2016 jumlah karyawan generasi milenial yang ingin meninggalkan perusahaannya di Indonesia mencapai 62%. Sejumlah penelitian di Surabaya juga menunjukkan adanya perilaku *turnover* yang terjadi pada berbagai organisasi. Salah satunya pada RSIA NUN Surabaya yang mengalami

peningkatan tingkat *turnover* sejak tahun 2015 sampai tahun 2017 sebesar 24,2%-52,7% (Kartika, 2018). Penelitian selanjutnya yang juga menunjukkan adanya peningkatan perilaku *turnover*, yaitu pada karyawan PT. Gading Murni Surabaya. pada tahun 2012 jumlah karyawan yang keluar berjumlah 5 orang, namun pada tahun 2016 karyawan yang keluar mencapai 27 orang dan terjadi peningkatan setiap tahunnya. (Iemalia, Widyaningrum, & Rahmasari, 2017) Hal serupa juga daitemukan pada karyawan instalasi gizi Rumah Sakit PHC Surabaya dengan tingkat *turnover* sebesar 17,98% pada tahun 2012. (Nandini & Rochmah, 2013)

PT. Indoberka Investama merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi, fabrikasi, dan distributor rangka atap galvalum berbagai varian dan ukuran. PT. Indoberka Investama didirikan pada tahun 2008 dan memulai usaha dengan nama UD. Berkat Jaya sebagai distributor rangka atap galvalum. Pada tahun 2010 perusahaan mulai melakukan ekspansi bisnis dengan melakukan produksi sendiri untuk memenuhi kebutuhan *customer* yang semakin meningkat kemudian status perusahaan berubah menjadi CV. Indoberka Investama. Pada tahun 2012 status perusahaan resmi menjadi PT. Indoberka Investama. Produk yang diproduksi meliputi jenis canal, reng, spandek, dan hollow dengan nama merk dagang IBI TRUSS. PT. Indoberka Investama saat ini memiliki beberapa outlet yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia.

Pengumpulan data awal yang peneliti lakukan di PT. Indoberka Investama, diperoleh data yang menunjukkan adanya peningkatan tingkat *turnover* pada tahun 2017 dan 2018. Berikut adalah tabel data keluar masuk karyawan PT. Indoberka Investama.

Tabel 1.1 Data Keluar Masuk Karyawan IBI

	2017	2018
Awal tahun	97	108
Penambahan	39	82
Pengurangan karyawan generasi milenial	21	34
Pengurangan karyawan generasi non milenial	7	9
Akhir tahun	108	147

Pada tahun 2017 persentase tingkat *turnover* sebesar 20,5%, kemudian pada tahun 2018 persentase tingkat *turnover* sebesar 26,6%.. terdapat peningkatan sebesar 6.1% dari tahun sebelumnya. Sebagian besar karyawan yang melakukan *turnover* di PT. Indoberka Investama berada pada generasi milenial dengan rentang usia 24-39 tahun. Jumlah karyawan generasi milenial yang saat ini masih bekerja di PT. Indoberka Investama sejumlah 60 orang.

Perilaku *turnover* telah menjadi masalah serius dan merugikan perusahaan. Karena perusahaan telah mengeluarkan biaya untuk pelatihan yang diinvestasikan pada karyawan, kemudian perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk proses perekrutan baru hingga mendapatkan karyawan yang berkualitas. Karyawan baru juga memerlukan waktu untuk proses penyesuaian dan adaptasi terhadap lingkungan kerjanya sehingga kurang efektif dalam produktifitas perusahaan (Handi & Suhariadi, 2014).

Krishnan dan Sethuramasubbiah (2012) berpendapat bahwa perilaku *turnover* pada karyawan juga dapat memberikan dampak positif pada perusahaan. Dampak positif yang dimaksud adalah ketika karyawan yang kinerjanya kurang baik digantikan dengan karyawan baru yang lebih baik atau ketika seorang karyawan yang sudah waktunya pensiun digantikan oleh karyawan baru yang

lebih muda dan produktif, namun terdapat hal yang perlu digarisbawahi yaitu perputaran karyawan pada perusahaan ini memiliki dampak negatif yang justru lebih besar dibandingkan dampak positifnya.

Pada saat ini permasalahan mengenai *turnover* sedang dihadapi oleh banyak perusahaan. Bahkan tidak sedikit perusahaan yang mengalami frustrasi ketika mereka mengetahui kalau proses rekrutmen yang telah sukses mendapatkan karyawan berkualitas namun pada akhirnya menjadi sia-sia karena karyawan yang telah direkrut tersebut lebih memilih keluar dan bekerja di perusahaan lain (Arianto, 2001) karena tingginya tingkat *turnover*, maka akan semakin menimbulkan potensi biaya, salah satunya yaitu biaya pelatihan yang sebelumnya telah diinvestasikan pada karyawan kemudian peningkatan biaya produktivitas karena tidak mencapai target serta biaya rekrutmen dan pelatihan ulang.

Pada tahun 2016 generasi millennials menjadi angkatan kerja terbesar kedua di Indonesia setelah generasi X. Berdasarkan data dari BPS pada tahun 2016 dengan jumlah keseluruhan angkatan kerja yang mencapai lebih dari 113 juta jiwa, 37,5% di antaranya tergolong generasi milenial yakni mencapai 39,5 juta jiwa. Generasi X sebanyak 48 juta jiwa dan jauh diatas generasi *Baby Boomers* yang hanya tersisa 25,7 juta jiwa (Sutanto, 2017). Ditahun yang akan datang generasi millennial akan menjadi angkatan kerja terbesar di Indonesia menggantikan generasi *Baby Boomers* yang akan pensiun dan diharapkan generasi milenial dapat bekerja secara baik dan produktif serta dapat memberikan ide-ide baru untuk mengembangkan perusahaan yang menjadi tempat mereka bekerja agar dapat berkembang mengikuti zaman yang selalu berubah karena globalisasi.

Perusahaan juga harus berbenah untuk mengikuti perkembangan budaya pada generasi milenial agar tercipta lingkungan kerja yang berkualitas.

Peneliti melihat pentingnya penelitian ini karena generasi milenial dengan mudah mengundurkan diri atau berpindah-pindah pekerjaan yang berdampak sangat merugikan bagi perusahaan jika tidak diatasi dengan segera. Tingginya tingkat *turnover* akan menambah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, yaitu biaya rekrutmen dan pelatihan ulang. Kerugian lainnya dapat dikarenakan produktivitas perusahaan terhambat yang menyebabkan tidak tercapainya target yang telah ditentukan akibat seringnya pergantian pegawai. Tingginya tingkat *turnover* pada tenaga kerja dapat dilihat dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan perusahaan (Mobley, 1986).

Pada penelitian-penelitian dan literature yang ada, menunjukkan bahwa salah satu faktor penyebab intensi *turnover* pada seseorang dipengaruhi oleh *quality of work life* (QWL). Mosadeghrad (2013) dalam Penelitiannya menyatakan terdapat hubungan negatif antara *quality of work life* dengan intensi *turnover*. Menurutny perusahaan harus mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan QWL karyawannya agar menurunkan tingkat *turnover* karyawan.

Penelitian lain menyatakan faktor yang memengaruhi intensi *turnover* adalah kepuasan kerja, *quality of work life*, dan budaya organisasi (Asmara, 2017). Kondisi yang dibutuhkan oleh karyawan saat ini merupakan lingkungan kerja yang berkualitas dan kompetitif. Semakin beratnya persaingan di dunia kerja maka perusahaan harus memelihara dan meningkatkan kualitas QWL nya. Karena

dengan tingginya QWL akan meningkatkan inisiatif, kreativitas dan inovasi karyawan sehingga karyawan mampu mengembangkan kemampuan yang mereka miliki (Purnomo, 2012).

Menurut Purnomo (2012), saat ini perusahaan diminta untuk dapat mengelola sumber daya manusia agar tercapai keseimbangan dalam kehidupan kerja. Perusahaan yang kurang memperhatikan QWL karyawan seperti ini akan sulit untuk mempertahankan dan mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kesiapan perusahaan untuk menyambut tenaga kerja milenial sangat penting untuk menentukan masa depan perusahaan. Terciptanya *quality of work life* yang baik akan menjadi salah satu faktor penghambat terjadinya *turnover* pada karyawan.

Faktor lain yang dapat memengaruhi intensi *turnover* adalah komitmen organisasi. Menurut Umam (2012) komitmen organisasi merupakan sejauh mana sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dalam mengenal dan terikat pada organisasinya. Komitmen organisasi juga dapat diartikan sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang lebih agar tujuan organisasi tercapai (Mathis & Jackson, 2006). Mempertahankan karyawan dalam organisasi bukanlah hal yang mudah ketika tingkat komitmen karyawan rendah. Semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, maka karyawan akan memilih untuk tetap berada di perusahaan dan memberikan kinerja terbaiknya (Sianipar & Haryanti, 2014).

Terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasi, komponen tersebut adalah komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Pada komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan secara emosional, keterlibatan, dan identifikasi karyawan terhadap organisasinya. Komitmen berkelanjutan dapat diartikan ketika anggota organisasi memiliki kesadaran bahwa ia akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasinya. Seorang karyawan yang memiliki tingkat komitmen berkelanjutan yang tinggi akan tetap bertahan pada organisasinya karena ia memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota. Komitmen yang terakhir adalah komitmen normatif, karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dari organisasi karena ia merasa memiliki kewajiban dan tugas yang harus dipenuhi (Allen & Meyer, 1991).

Menurut beberapa penelitian sebelumnya, komitmen organisasi memang memiliki dampak terhadap intensi *turnover*. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Valeau dkk. (2013) ketiga dimensi dari komitmen organisasi berhubungan secara negatif dengan intensi *turnover* pada konteks relawan. Hal yang sama juga ditemukan dalam studi milik Jehanzeb dkk. (2013) dan Sianipar & Haryanti (2014). keduanya meneliti mengenai hubungan komitmen organisasi dan intensi *turnover*. Didapatkan hasil bahwa komitmen organisasi berkorelasi secara negatif terhadap intensi *turnover*. Hal itu menunjukkan bahwa ketika komitmen organisasi pada karyawan tinggi, maka tingkat intensi *turnover*nya rendah.

Berdasarkan latar belakang dan data yang telah dipaparkan di atas, maka penelitian ini akan mengkaji mengenai pengaruh *quality of work life* dan

komitmen organisasi terhadap *intensi turnover* pada karyawan generasi millennial PT. Indoberka Investama. maka dari itu penulis tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai topik tersebut karena permasalahan *turnover* pada saat ini menjadi salah satu permasalahan yang hampir dialami oleh banyak perusahaan di Indonesia. Jika tidak segera diatasi dapat mengancam masa depan perusahaan karena perusahaan telah mengeluarkan dana yang tidak sedikit untuk proses rekrutmen.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, peneliti berusaha mengidentifikasi masalah-masalah yang ada. Jumlah generasi milenial atau generasi Y yang berada pada usia kerja semakin meningkat dan berdampak pada demografis tenaga kerja di Indonesia. Bagi perusahaan untuk mempekerjakan generasi milenial bukanlah hal yang mudah, karena harapan akan karier berbeda dari generasi-generasi sebelumnya. Hal itu merupakan salah satu tantangan sekaligus persoalan tersendiri bagi perusahaan terkait dengan bagaimana cara yang efektif untuk mempertahankan generasi Y.

Beberapa tahun terakhir terdapat beberapa survei yang telah dilakukan oleh *Hay Group Survey Report* (2013, dalam Tjahyanti & Purnomo 2017) dan *Deloitte Millennial Survey* (2016) untuk melihat perilaku kerja pada generasi Y, dari hampir keseluruhan dari data yang telah dipublikasikan didapatkan hasil bahwa generasi Y menyukai tantangan dan memiliki keinginan yang tinggi untuk terus maju. Namun di sisi lain, generasi yang lahir pada era teknologi modern ini

cenderung memiliki tingkat loyalitas yang rendah. Hal itu mengakibatkan terdapat kecenderungan untuk keluar dari perusahaan atau *turnover*.

Pada beberapa organisasi hampir setiap tahun terdapat karyawan yang mengundurkan diri. Hal ini terlihat pada tahun 2017 persentase tingkat *turnover* pada karyawan PT. Indoberka Investama sebesar 20,5%, kemudian pada tahun 2018 persentase tingkat *turnover* sebesar 26,6%. terdapat peningkatan sebesar 6.1% dari tahun sebelumnya.

Walton (1975, dalam Kanten, 2012) mengusulkan suatu konstruk yaitu *quality of work life* atau kualitas kehidupan kerja yang terdapat beberapa komponen di dalamnya yaitu kompensasi yang memadai dan adil, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, pengembangan kapasitas keterampilan manusia, pengembangan karir dan keamanan, integrasi sosial, constitutionalism, total life space, dan relevansi sosial kehidupan kerja, sebagai faktor yang efektif untuk menghambat terjadinya intensi *turnover* sehingga dapat meminimalisir kemungkinan dari karyawan untuk mencari pekerjaan baru. Pada beberapa penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Mosadeghrad (2013) *quality of work life* merupakan salah satu prediktor yang dapat memprediksi perilaku intensi *turnover* yang juga di sisi lain dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktifitas perusahaan.

Lingkungan pekerjaan yang dinamis dengan persaingan usaha yang semakin ketat dapat mendorong perusahaan untuk maju. Agar tercapainya berbagai tujuan, perusahaan harus bisa mempertahankan karyawannya. Salah satu

cara untuk mempertahankan karyawan adalah dengan membuat karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi pada perusahaan, karena mempertahankan karyawan dalam organisasi bukanlah hal yang mudah ketika tingkat komitmen karyawan rendah. Semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, maka karyawan akan memilih untuk tetap berada di perusahaan dan memberikan kinerja terbaiknya (Sianipar & Haryanti, 2014).

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Valeau (2013) menunjukkan bahwa karyawan akan melakukan *turnover* apabila mereka memiliki komitmen organisasi yang rendah. Dapat dikatakan komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi intensi *turnover* karyawan. Ketika perusahaan mampu menciptakan kondisi kerja yang memuaskan dan bermakna maka akan berdampak pada tingkat komitmen organisasi.

Quality of work life dan komitmen organisasi keduanya memiliki hubungan yang negatif dengan intensi *turnover* (Mosadeghrad, 2013; Almalki, 2012; Valeau dkk. 2014; Jehanzeb dkk. 2013) yang mana ketika seorang karyawan memiliki *quality of work life* dan komitmen organisasi yang rendah, maka hal itu akan menuntun karyawan pada perilaku *turnover*.

Meskipun *quality of work life* dan komitmen organisasi merupakan dua faktor yang dapat memprediksi perilaku intensi *turnover* pada karyawan, namun keduanya tidaklah berasal dari aspek yang sama. *Quality of work life* merupakan faktor eksternal yang merupakan respon seorang karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Sedangkan komitmen organisasi merupakan faktor internal yang

mengungkap aspek individual dari seorang karyawan terhadap organisasi tempat kerjanya. Ini merupakan dua hal yang berbeda dan masih terbatas penelitian mengenai dua konstruk ini secara bersamaan.

Meskipun hanya terdapat beberapa literatur mengenai hubungan antara *quality of work life* dan komitmen organisasi dengan intensi *turnover*. Dari penelitian yang telah ada tersebut mengindikasikan bahwa kedua variabel prediktor dapat memberikan pengaruh yang berbeda terhadap intensi *turnover* pada karyawan. Oleh karena itu, peneliti melakukan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh dari variabel *quality of work life* dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* ketika diteliti secara terpisah ataupun simultan.

Selain itu penelitian-penelitian sebelumnya dilakukan pada populasi yang umum dan tidak pada generasi tertentu. terkait dengan intensi *turnover* menunjukkan bahwa generasi Y memiliki karakteristik yang berbeda dengan karyawan generasi sebelumnya. Ertas (2015, dalam Yuen, 2016) juga mengatakan bahwa terdapat perbedaan generasi pada aspek motivasi kerja dan intensi *turnover*, dimana generasi milenial memiliki intensi yang lebih kuat untuk melakukan *turnover* dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua.

1.3 Batasan Masalah

Pada penelitian ini, penulis membatasi masalahnya dengan menjelaskan tentang hubungan *quality of work life* dengan intensi *turnover* pada karyawan generasi millennial. Adapun batasan tersebut meliputi:

1. *Quality of work life*

Quality of work life adalah kombinasi dari strategi, prosedur dan suasana yang terkait dengan tempat kerja yang secara bersamaan, meningkatkan dan mempertahankan kepuasan karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja bagi karyawan perusahaan. (Walton, 1975 dalam Kanten, 2012)

2. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi pada penelitian ini di definisikan sebagai sikap dan perasaan karyawan terhadap organisasinya saat ini yang diwujudkan dengan penerimaan karyawan terhadap nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi. (Allen & Meyer, 1991)

3. Intensi *Turnover*

Intensi *turnover* yang dimaksudkan disini merupakan keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan tempat ia bekerja. *Turnover* yang terjadi secara terus menerus bisa menyulitkan perusahaan karena perusahaan kehilangan sejumlah karyawan dan kehilangan tersebut harus diganti dengan karyawan yang baru dan memerlukan biaya tambahan (Mobley, 1986)

4. Generasi Milenial

Generasi Milenial merupakan generasi yang lahir antara tahun 1980 sampai 1995 (Luntungan et al., 2014). Generasi ini yang saat ini

menyumbang permasalahan *turnover* pada perusahaan. Hal ini dibuktikan oleh data-data yang dipaparkan sebelumnya.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

“Apakah ada pengaruh *quality of work life* dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial PT. Indoberka Investama?”

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh dari *quality of work life* dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial PT. Indoberka Investama.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan kajian terkait dengan pengembangan literatur penelitian tentang kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi dan intensi *turnover* pada karyawan khususnya generasi milenial. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi inspirasi bagi penelitian selanjutnya dalam ranah *quality of work life*, komitmen organisasi, dan intensi *turnover*.

Bagi para praktisi, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan pembentukan kebijakan dalam menghadapi dan memahami masalah intensi *turnover* yang juga dapat berpengaruh pada perusahaan

1.6.2 Manfaat Praktis

1. Penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai *quality of work life*, komitmen organisasi, dan intensi *turnover* yang dimiliki oleh karyawan generasi milenial.
2. Hasil dari penelitian dapat menyumbangkan strategi untuk perusahaan dalam menyikapi intensi *turnover* agar dapat mencapai tujuan-tujuan perusahaan dalam lingkungan kerja saat ini.
3. Hasil dalam penelitian ini juga dapat digunakan oleh perusahaan sebagai acuan untuk melakukan intervensi dengan tujuan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawannya.