

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang begitu dinamis merupakan tantangan tersendiri dalam dunia bisnis saat ini termasuk teknologi 5G yang tengah menjadi topik hangat untuk dibicarakan. Sebagaimana dikutip dalam Forbes (2018) bahwa negara maju seperti Cina, Korea Selatan dan Amerika Serikat sedang berlomba-lomba untuk menjadi negara pertama yang memasarkan produknya dengan menggunakan teknologi 5G tersebut. Teknologi ini diberitakan dapat meningkatkan kecepatan pemrosesan 10 kali lebih cepat dari 4G dengan jangkauan yang lebih luas dan stabil.

Menghadapi perubahan tersebut maka organisasi perlu menyikapi dengan cermat dan memfokuskan organisasinya pada *intangible assets* yang dimiliki yaitu Sumber Daya Manusia (SDM). Kondisi ini digambarkan oleh Smith (2005) ketika organisasi sedang mengelola perubahan maka di waktu yang bersamaan organisasi juga sedang mengelola karyawan yang terlibat dalam proses perubahan, selain berperan dalam mencapai perubahan organisasi SDM juga menjadi hambatan untuk perubahan itu sendiri. Fenomena ini menjadikan keberadaan setiap karyawan dalam organisasi perlu diperhatikan, tidak terkecuali organisasi di Indonesia.

Berdasarkan data Susenas 2017 dalam Badan Pusat Statistik (2018) data demografi di Indonesia menunjukkan bahwa sebanyak 33,75 % dari total penduduk Indonesia adalah generasi milenial, yaitu merupakan individu yang lahir dalam

rentang tahun 1980-1996 (Gallup, 2016). Pada tahun 2017, berdasarkan pada data Badan Pusat Statistik (2018), Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) generasi milenial di Indonesia mencapai dua per tiga dari jumlah usia generasi milenial atau sebesar 67,24%. Kondisi ini tentu saja menjadi cukup mengawatirkan bagi organisasi, sebagaimana hasil penelitian Catalyst yang menunjukkan di tahun 2025, 75% dari tenaga kerja global adalah generasi milenial (HR in Asia, 2018) yang memiliki karakteristik dalam pekerjaan cenderung mudah berpindah karena para generasi milenial bekerja sesuai dengan tujuan yang telah dicita-citakan, lebih menghargai *benefit* dibandingkan gaji, ingin mengembangkan diri melalui kolaborasi, menghargai fleksibilitas dan menjadikan bekerja sebagai bagian hidup (Gallup, 2016; Badan Pusat Statistik, 2018). Generasi milenial tidak mementingkan kepuasan dalam mencari pekerjaan, mereka menginginkan adanya pengembangan dalam dirinya, selain itu generasi milenial juga menginginkan perusahaan menghargai dirinya sebagai *people* yang memiliki waktu dengan keluarga (Gallup, 2016).

Menghadapi kondisi dimana perubahan teknologi terus berkembang, generasi milenial sebagai mayoritas tenaga kerja global hingga tahun 2025 yang memiliki kecenderungan mudah berpindah tempat kerja, maka *turnover* perlu menjadi perhatian khusus bagi organisasi ketika mengelola karyawannya. Bahkan hasil penelitian di AS menunjukkan bahwa *turnover* milenial diperkirakan dapat membebani ekonomi AS sebesar \$30,5 Miliar setiap tahunnya (Adkins, 2019). Seperti premis yang disampaikan oleh March dan Simon (1958) dalam Zhao dan Zhou (2008) bahwa dua faktor utama dari *turnover* ditentukan oleh adanya

keinginan karyawan serta kemudahan bagi karyawan untuk pergi dari organisasi. *Turnover* terbagi menjadi dua jenis yaitu *voluntary turnover* yaitu karyawan yang meninggalkan organisasi karena inisiatifnya sendiri dan *involuntary turnover* yaitu karyawan yang meninggalkan organisasi atas permintaan organisasi (Mello, 2014).

Setiap organisasi perlu bijak dalam mengelola *turnover* agar mencapai angka ideal karena *turnover* tidak selalu merugikan organisasi. Salah satu keuntungan bagi organisasi adalah memiliki SDM dengan kualitas pelatihan terkini dan memiliki kemungkinan kinerja yang lebih baik dengan biaya gaji serta *benefit* yang lebih rendah dibandingkan karyawan senior (Hesford *et al.*, 2016, Anova, 2019). Sebagaimana diketahui bahwa biaya yang timbul akibat *turnover* meliputi biaya perekrutan, seleksi karyawan baru dan biaya ketidakhadiran serta produktifitas rendah akibat *turnover intention* (Rubel dan Hung, 2013). Sebagai prediktor *turnover* (Bigliardi *et al.*, 2005), *turnover intention* diartikan sebagai persepsi karyawan atas kemungkinan tetap berada di suatu organisasi atau meninggalkan organisasi (Bigliardi *et al.*, 2005). Mobley *et al.* (1978) menggambarkan *turnover intention* kedalam tiga bentuk: ada pemikiran dalam diri karyawan untuk meninggalkan organisasi (*thinking of quitting*), ada keinginan mencari pekerjaan baru di luar organisasi (*intention to search*), dan ada keinginan karyawan untuk pergi dari organisasi (*intention to quit*). Suatu organisasi perlu mengenali karyawan dengan mendengarkan pendapat atau permasalahan karyawan agar karyawan yang ingin mengundurkan dapat berubah pikiran. Perusahaan dapat menggali informasi tersebut dari karyawan yang telah keluar, sehingga tindakan,

informasi dan afirmasi negatif dari mantan karyawan tidak memengaruhi karyawan lainnya untuk mengundurkan diri (Walters, 2019).

PT XYZ merupakan organisasi swasta di Indonesia yang bergerak di bidang pasar modal yang memiliki fungsi sebagai sarana pendanaan usaha dan sarana berinvestasi pada instrumen keuangan. PT XYZ memiliki peran yang penting dalam menjaga stabilitas perekonomian Indonesia serta menjadi salah satu indikator keadaan ekonomi suatu negara yang diawasi langsung oleh lembaga independen negara. PT XYZ berkantor pusat di Kota Jakarta dan memiliki Kantor Perwakilan yang tersebar di Indonesia. Jumlah karyawan PT XYZ secara keseluruhan per 30 Juni 2019 adalah 553 orang karyawan dengan sebaran 377 orang karyawan bekerja di Jakarta dan 176 orang karyawan bekerja di luar Jakarta.

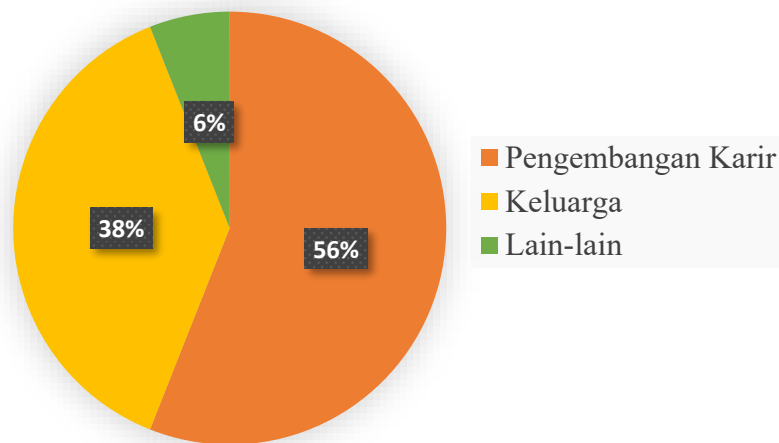
Data Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) PT XYZ menyatakan bahwa *turnover rate* PT XYZ di bawah 10%, lebih rendah dibandingkan dengan kelompok perusahaan yang menjadi *benchmark* sehingga kondisi SDM PT XYZ saat ini berada dalam keadaan sehat. Namun demikian Tabel 1.1 yang merupakan data *turnover rate* karyawan PT XYZ menunjukkan bahwa pada periode tahun 2013–2018 lebih dari setengah karyawan keluar dari organisasi atas keinginan sendiri (*voluntary*). Berdasar pada data tersebut organisasi perlu menaruh perhatian lebih kepada hal yang dapat menyebabkan karyawan memutuskan untuk keluar melalui *turnover intention* karyawan saat ini.

Tabel 1.1
Angka Karyawan Keluar atas Keinginan Sendiri PT XYZ

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	11 Juni 2019
<i>Total Turnover</i>	13,5%	12,9%	7,3%	4,52%	4,11%	6,51%	5,27%
<i>Voluntary Turnover</i>	7,5%	7,44%	4,1%	4,52%	3,46%	6,33%	1,81%

Sumber: Data Divisi Sumber Daya Manusia PT XYZ

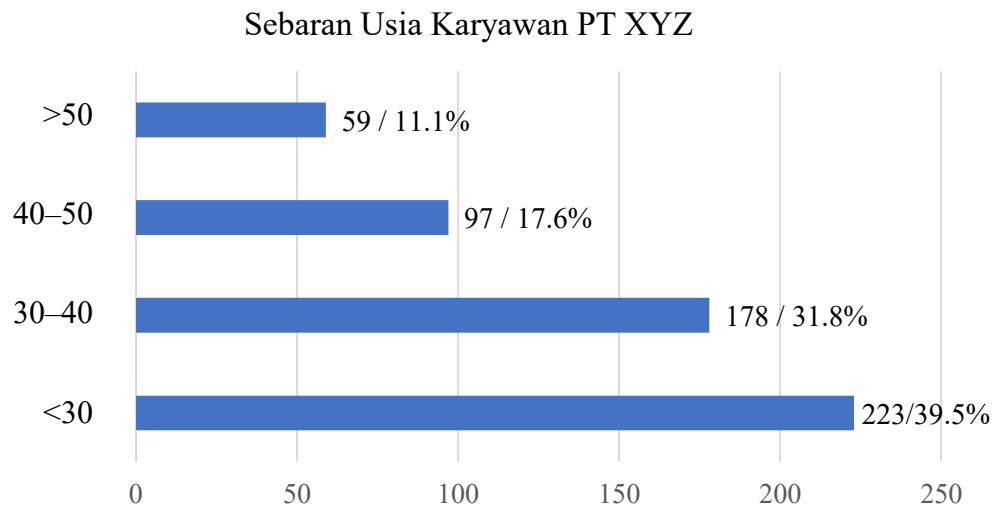
Hasil wawancara dengan Divisi Sumber Daya Manusia di PT XYZ pada tanggal 30 Oktober 2019 diperoleh data bahwa penyebab keluarnya karyawan dari organisasi sebagian besar dikarenakan alasan pengembangan diri yaitu ada yang bekerja di perusahaan lain atau membuka usaha sendiri, prioritas kepentingan keluarga biasanya bagi wanita yang ikut dengan suaminya atau menjadi ibu rumah tangga, dan lainnya adalah keinginan fokus melanjutkan pendidikan, faktor kesehatan, serta alasan pribadi lainnya.



Sumber : Data Divisi Sumber Daya Manusia PT XYZ
Gambar 1.1 Alasan Karyawan PT XYZ Keluar

Gambar 1.1 menunjukkan prosentase alasan karyawan mengundurkan diri terbesar periode 2017 – Juni 2019 dikarenakan pengembangan karir. Padahal apabila dilihat dari fasilitas serta kesempatan yang diberikan PT XYZ kepada karyawan untuk mengembangkan diri sudah sangat besar. Seluruh karyawan berhak mendapatkan dan mengikuti pelatihan serta mengajukan aspirasi karir sebagai wujud pengembangan diri. Dalam hal ini PT XYZ perlu memastikan kembali apakah fasilitas dan kesempatan yang diberikan telah dirasakan oleh seluruh karyawannya. Alasan karyawan keluar dari Perusahaan selanjutnya adalah

keluarga, meskipun demikian PT XYZ telah memberikan fasilitas untuk mendukung *work life balance* seperti adanya *daycare*, *flextime*, ruang menyusui, *coaching clinic* dan *familiy gathering*.



Sumber : Data Divisi Sumber Daya Manusia PT XYZ

Gambar 1.2 Sebaran Usia Karyawan PT XYZ Keluar

Berdasar pada Gambar 1.2 sebaran usia karyawan per 2 Juli 2018 diketahui bahwa karyawan PT XYZ yang memiliki rentang usia 30-40 tahun sebesar 31,8% dan dibawah 30 tahun sebesar 39,5%. Kondisi ini menunjukkan bahwa sekitar 70% karyawan PT XYZ merupakan generasi milenial. Data *turnover* PT XYZ periode 2017–2019 berdasarkan usia menunjukkan bahwa 53% karyawan yang mengundurkan diri adalah karyawan memiliki usia <30 tahun, sisanya adalah karyawan yang berusia >30 tahun. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa karyawan PT XYZ yang keluar didominasi generasi milenial.

Employee engagement menurut Caterpillar dalam Vance (2006) adalah seberapa besar komitmen, kerja, upaya dan keinginan karyawan untuk bersama dengan organisasi saat ini. *Employee engagement* merupakan energi positif yang

bisa menghasilkan *outcomes* positif bagi organisasi (Shuck and Wolland, 2010 dalam Gyensare *et al.*, 2017) yang ditentukan oleh kondisi aktual yaitu pekerjaan dan lingkungannya serta persepsi dan perilaku karyawan terhadap rekan kerja dan pekerjaannya (Gallup, 2016). Upaya penurunan angka *turnover intention* karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan *engagement* karyawan, sebagaimana hasil penelitian Gyensare *et al.* (2017) menunjukkan bahwa karyawan yang *engaged* akan lebih produktif, memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi, tidak sering ijin meninggalkan pekerjaan, dan rendahnya keinginan untuk keluar.

Van dan Nafukho (2019) menyampaikan bahwa *turnover intention* merupakan *outcomes* dari *employee engagement* sehingga untuk mengelola *turnover intention* organisasi, strategi *employee engagement* ditawarkan sebagai langkah yang dapat dipilih oleh organisasi untuk mengurangi angka *turnover* karyawan (Mello, 2014). Berdasarkan penelitiannya Gallup menyampaikan bahwa pusat strategi bisnis bagi organisasi yang sukses adalah *employee engagement* (Beheshti, 2019). Sejalan dengan penelitian sebelumnya, hasil penelitian Gyensare *et al.* (2017) menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat memediasi *voluntary turnover intention* dengan variabel lainnya. Keinginan karyawan untuk keluar dapat terjadi ketika karyawan merasa kebutuhannya tidak dapat dipenuhi organisasi dan disaat yang bersamaan terdapat peluang pada pekerjaan lain yang diyakini dapat memenuhi kebutuhannya (Owolobi, 2012) dan dengan *employee engagement* yang tinggi maka dapat mengurangi kemungkinan pengunduran diri sukarela (Memon *et al.*, 2016).

Bagi organisasi yang menginginkan perubahan untuk mengembangkan bisnisnya, *employee engagement* adalah faktor paling penting bagi individu dalam bekerja (Irmawati dan Sri, 2017) serta sangat diperlukan bagi organisasi (Saks, 2006). Individu yang *engaged* akan merasa bersemangat, antusias dalam menjalankan pekerjaannya dan bahkan yang di luar pekerjaannya, berkontribusi lebih dari harapan organisasi, jarang sakit, lebih produktif dan berkomitmen (Schaufeli *et al.*, 2002; Schaufeli *et al.*, 2009).

Data Gallup 2013 menunjukkan tingkat *employee engagement* di Indonesia, dengan pekerja penuh waktu sebesar 25%, pada tahun 2014-2016 mengalami peningkatan bila dibandingkan dengan periode sebelumnya yang ditunjukkan dalam Tabel 1.2. Namun berdasarkan penelitian Dale Carnegie Indonesia 2017, angka *engagement* untuk karyawan generasi milenial 25% orang yang *fully engaged* dengan organisasi.

Tabel 1.2
Tingkat Keterikatan Karyawan di Indonesia

Tingkat Keterikatan Karyawan	Prosentase	
	2011-2012	2014-2016
<i>Engaged</i>	8%	15 %
<i>Not Engaged</i>	77%	76%
<i>Actively Disengaged</i>	15%	10%

Sumber : Gallup 2013 dan 2017

PT XYZ secara berkala melakukan *survey* kepada karyawannya melalui jasa konsultan untuk mengetahui kondisi SDM yang dimiliki. Hasil *survey* pada tahun 2018 menunjukkan bahwa *sustainable engagement* karyawan PT XYZ mengalami peningkatan yang signifikan yaitu sebanyak 4 poin dibandingkan dengan tahun 2015 serta lebih tinggi 2 poin dibandingkan dengan perusahaan lainnya di

Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterikatan karyawan PT XYZ termasuk dalam kategori *engaged* dengan perusahaan. Namun hasil *survey* juga menunjukkan bahwa *retention* dan *commitment* karyawan PT XYZ memiliki nilai paling rendah dibandingkan yang lain, kondisi ini menunjukkan bahwa upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya masih perlu ditingkatkan.

Mempelajari lebih lanjut mengenai *employee engagement*, Saks (2006) menyebutkan bahwa terdapat lima antecedent dari *employee engagement* yaitu *job characteristic*, *perceived organization support*, *perceived supervisor support*, *rewards and recognition* dan *organizational justice*. Penelitian Rich *et al.* (2010) dan Van dan Nafukho (2019) memperkuat penelitian sebelumnya bahwa *perceived organization support* merupakan antecedent dari *engagement*.

Dalam membangun *employee engagement* generasi milenial lebih jauh dalam dunia kerja maka perlu memperhatikan *value centric* milenial yaitu milenial sangat mementingkan keterbukaan, kesetaraan, komunitasnya dan tujuan, transparansi, dan keadilan dalam organisasi akan membangun kepercayaan generasi milenial (Gallup, 2016). Penelitian Dale Carnegie (2018) menambahkan bahwa generasi milenial mempertimbangkan budaya organisasi dalam bekerja, dimana budaya mampu mendorong *engagement* dan peningkatan kinerja dilakukan dengan memfokuskan pada pelatihan karyawan, membangun kepercayaan dengan eksekutif puncak, hubungan antar karyawan, penyusunan proses dan prosedur yang mendukung. Berdasar pada hasil penelitian Rich *et al.* (2010) dan Saks (2006) serta hasil penelitian Gallup dan Dale Carnegie 2017 maka *Perceived Organization*

Support dan *Organizational Justice* merupakan variabel terpilih yang memengaruhi *employee engagement*.

Karyawan sebagai individu yang memiliki niat baik, berkeinginan untuk dapat bekerja dan dapat tinggal di lingkungan yang adil. Didukung oleh pendapat Fesharaki dan Sehat (2018) yang menyampaikan bahwa *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh persepsi *organizational justice*. *Justice* tidak hanya berbicara mengenai keinginan individu untuk memperoleh hasil yang diharapkan, namun lebih jauh dari itu yaitu kesesuaian atas usaha yang telah dikeluarkan. Seseorang dengan modal sosial yang tinggi akan dapat menerima hasil yang merugikan selama proses dilakukan dengan adil (Tjahjono, 2008).

Organizational justice merupakan perasaan anggota terhadap kesesuaian moral atas perlakuan organisasi terhadap anggotanya yang berperan sebagai media perekat sehingga dapat menjadikan antar individu dapat bekerja bersama-sama secara efektif (Cropanzano *et al.* 2007). Hal tersebut menunjukkan bahwa *injustice* dapat merugikan individu dan membahayakan organisasi. Beberapa hal menyebabkan organisasi dianggap bersikap *injustice* adalah kurangnya pelatihan dan pengembangan, remunerasi yang kurang tepat, tidak dilakukan penilaian kinerja berkala sehingga tidak dapat menilai karyawan (Wilton, 2016) serta proses rekrutmen dan seleksi yang bias (Pindek *et al.*, 2017). Ketika karyawan merasa diperlakukan *injustice* serta tidak diberi kesempatan untuk menilai dirinya sendiri, maka akan timbul penyimpangan di tempat kerja yang dapat merugikan perusahaan, sehingga menjadi perlu bagi organisasi untuk memahami dan membatasi penyimpangan yang mungkin dapat terjadi (Ferris *et al.*, 2012).

Di awal perkembangan, teori keadilan organisasional muncul keadilan distributif dan keadilan prosedural, namun pada saat itu lebih difokuskan pada keadilan distributif (Lind dan Tyler, 1998 dalam Tjahjono, 2008). Cropanzano *et al.* (2007) menyampaikan bahwa terdapat tiga dimensi keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif, prosedural dan interaksional yang dapat saling bekerja bersama.

Keadilan distribusi didefinisikan sebagai bagaimana perusahaan bertindak kepada karyawan (Forret dan Sue dalam Barzoki dan Sarand, 2014). Keadilan prosedural muncul sebagai pelengkap dari keadilan distributif karena keadilan distributif dianggap tidak dapat menjelaskan lebih jauh mengenai sikap individu dalam menanggapi keadaan yang terjadi dalam organisasi (Cropanzano *et al.*, 2001). Keadilan interaksional lebih memfokuskan pada hubungan antar personal yaitu pimpinan dan karyawannya (Cropanzano *et al.*, 2001)

Perceived organizational support adalah persepsi dari karyawan yang timbul dari hasil penilaian karyawan terhadap tingkat kepedulian organisasi akan kesejahteraan karyawan yang telah berkontribusi kepada organisasi. Hasil penelitian Tang *et al.* (2017) kepada karyawan di Perusahaan Pesticide Chemical di China menunjukkan pentingnya *perceived organizational support* karena dapat membangkitkan kreativitas karyawannya. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penting bagi organisasi untuk memberi keleluasaan dan kewenangan kepada karyawannya. Karyawan dapat saja meninggalkan organisasi sewaktu-waktu, namun ketika karyawan memiliki *perceived organizational support* yang dapat menimbulkan perasaan berterima kasih, patuh dan percaya dalam diri karyawan,

mampu mengurangi tingkat keinginan karyawan untuk keluar (Treglown *et al.*, 2018). *Perceived organizational support* juga digunakan karyawan sebagai cermin atas kinerjanya apakah telah sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan, membangun pemikiran bahwa perusahaan akan menghargai setiap usaha yang dilakukan, serta sangat berkomitmen kepada organisasi.

Sebagaimana penjelasan sebelumnya maka peneliti ingin mengetahui peran dari *organizational justice* dan *perceived organizational support* di PT XYZ terhadap *turnover intention* dan *employee engagement* berperan sebagai variabel mediasi. Gap antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya oleh Rahayu (2019) yaitu penelitian mengenai hubungan *perceived organizational support* dan *organizational justice* terhadap *employee engagement* dilakukan di organisasi non keluarga. Penelitian ini juga menjadikan *employee engagement* sebagai variabel yang memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dan *organizational justice* dengan *turnover intention*.

1.2 Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang penelitian, maka diperoleh rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *organizational justice* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT XYZ?
2. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT XYZ?
3. Apakah *organizational justice* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT XYZ yang dimediasi oleh *employee engagement*?

4. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT XYZ yang dimediasi oleh *employee engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah dalam penelitian ini, dapat diketahui tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh *organizational justice* terhadap *turnover intention*.
2. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *turnover intention*.
3. Pengaruh *organizational justice* terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediator
4. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediator.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian dilakukan dengan harapan bisa memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung bagi organisasi dan pengembangan keilmuan.

1. Organisasi

Hasil penelitian dapat dijadikan masukan bagi organisasi bahwa penting untuk mengetahui tingkat *turnover intention* generasi milenial serta langkah-langkah secara teori maupun praktik yang dapat diupayakan oleh organisasi untuk dapat menurunkannya. Dalam penelitian ini *employee engagement*, *organizational justice* dan *perceived organizational support* dipilih sebagai variabel yang dapat digunakan untuk menurunkan angka *turnover intention*.

2. Pengembangan Keilmuan

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan data dan informasi baru sehingga dapat turut serta mengembangkan ilmu Sumber Daya Manusia dan dapat menjadi referensi penelitian sberikutnya yang memiliki keterkaitan dengan *organizational justice*, *perceived organizational support*, *employee engagement* dan *turnover intention*.

1.5 Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini dibatasi pada hal-hal berikut ini:

1. Objek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan milenial yang bekerja pada PT XYZ baik yang berada di Jakarta maupun di luar Jakarta.
2. Penjabaran seluruh variabel dalam penelitian ini yaitu *organizational justice*, *perceived organizational support*, *employee engagement* dan *turnover intention* berdasarkan teori dan penelitian terdahulu.
3. Penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif yang menitikberatkan pada hipotesis, data yang terukur, dan uji kualitas untuk memperoleh hasil kesimpulan yang dapat digeneralisir.
4. Deskriptif analitis digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui hubungan antar variabel.

1.6 Sistematika Tesis

Penelitian ini terdiri dari lima Bab, yang diawali pendahuluan pada Bab I yang menjelaskan latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah, tujuan

penelitian. Pada Bab II menjelaskan tinjauan pustaka yang terdiri atas landasan teori penelitian, penelitian terdahulu, dan kerangka konseptual penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Pada Bab III disampaikan lebih mendalam mengenai metode penelitian yang digunakan oleh Peneliti dengan mengacu pada teori dan penelitian sebelumnya. Hasil dan pembahasan disampaikan peneliti pada Bab IV yang menguraikan secara detil fenomena yang ditemukan dari pengolahan data. Bab V merupakan akhir Bab dari penelitian, Peneliti menyampaikan kesimpulan dan implikasi dari penelitian.