

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Generasi *Millennial* sering juga disebut sebagai Generasi Y merupakan terminologi dari generasi yang saat ini banyak dibahas oleh berbagai kalangan dalam segala jenis bidang kehidupan, seperti bidang pendidikan, pekerjaan, gaya hidup, teknologi, moral dan budaya. Generasi Y (*Millennials*) adalah sekelompok orang yang lahir pada tahun 1980 an sampai dengan tahun 2000 an. *Millennials* adalah generasi muda yang berumur antara 17 tahun sampai dengan 37 tahun.

Pembahasan mengenai generasi *millennials* di Indonesia belum banyak dilakukan, secara jumlah populasi penduduk Indonesia yang berusia antara 17 tahun sampai dengan 37 tahun saat ini sangat besar, 34,45%, hal ini perlu diperhatikan karena di tahun-tahun mendatang generasi Y akan banyak mengisi berbagai posisi dari segi pemerintahan, pekerjaan dan juga dapat menentukan maju atau tidaknya negara Indonesia. Banyak orang yang menganggap generasi ini sangat spesial karena sangat berbeda dengan generasi sebelumnya seperti generasi X, dan generasi *baby boomers*. Ciri khas dari generasi *millennials* adalah mereka yang lahir pada masa telepon genggam, Televisi berwarna, dan juga internet yang sudah diperkenalkan, sehingga generasi ini sangat mahir dalam hal-hal yang berkaitan dengan teknologi dan digital.

Dunia kerja di Indonesia saat ini sudah didominasi oleh talenta-talenta dari generasi Y atau yang lahir pada periode 1980-an hingga 1990-an. Generasi Y lebih agresif dalam melakukan ekspansi di industri tenaga kerja. Hal ini terjadi karena generasi tersebut memiliki karakteristik yang unik, yaitu tumbuh dengan perkembangan teknologi nirkabel, sangat akrab dengan internet dan media sosial, sehingga tidak takut perubahan namun sering tidak sabar untuk melalui proses perubahan itu sendiri.

Tersedianya sumber daya manusia yang besar pada generasi Y di Indonesia, membuat perusahaan-perusahaan yang beroperasi di Indonesia memiliki keuntungan tersendiri. Indonesia menjadi negara ketiga dengan tingkat pertumbuhan tenaga kerja tercepat di dunia pada tahun 2020, diperkirakan jumlah penduduk Indonesia sekitar 262 juta jiwa, dimana 56,7% dan ditahun 2035 akan mencapai 66,6%. Selain penduduk provinsi DKI Jakarta yang 100% merupakan penduduk perkotaan, penduduk provinsi Jawa Barat juga segera menyusul. Berdasarkan Sensus Penduduk (SP) 2010, proporsi penduduk perkotaan di Jawa Barat sudah mencapai 65,7% jauh lebih tinggi dari Provinsi Jawa tengah dan Jawa Timur dan bahkan nasional (49,8%).

Potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan di Indonesia seperti di kota Semarang menghadapi tantangan yang cukup besar agar dapat mengelola sumber daya manusia, khususnya generasi Y. Perubahan lingkungan kerja juga dipengaruhi oleh ketatnya persaingan bisnis, menimbulkan ketidaknyamanan pada karyawan. Menghadapi ketidaknyamanan tersebut karyawan memiliki beberapa pilihan dalam mengambil keputusan seperti *exit*

(meninggalkan perusahaan, tanpa berusaha untuk memperbaiki), *voice* (menyuarakan ide atau masukan), *loyalty* (setia bertahan di perusahaan dengan terus menunjukkan perilaku yang baik) ataupun *neglect* (membiarkan begitu saja).

Generasi Y (gen Y) atau disebut generasi *millennial* adalah suatu kelompok yang lahir di tahun 1980 hingga akhir tahun 1990. Generasi ini disebut-sebut sebagai generasi yang gemar berpindah-pindah tempat kerja. Hal ini dibenarkan oleh Faridah Lim, selaku Country Manager Jobstreet.com Indonesia. Dalam survei yang dilakukan Jobstreet pada 3.500 responden, didapati bahwa hampir 66 % generasi Y sering berpindah-pindah tempat kerja dalam waktu kurang dari satu tahun.

Pada tahun 2015 Badan Pusat Statistik (BPS) melakukan penelitian yang di dapat bahwa jumlah *millennial* di Indonesia sekitar 84 juta jiwa atau hampir 50% dari jumlah penduduk yang berusia produktif. Dengan berjalannya waktu, peran dari 84 juta jiwa *millennial* yang saat ini berusia di rentang 17 tahun sampai dengan 37 tahun tersebut akan terus bertambah dan semakin signifikan (Kompas.Com, diakses pada tanggal 24 September 2017).

Penelitian lain menjelaskan mengenai berbagai generasi dalam dunia kerja mengenai tingkat kesetiaan karyawan dalam perusahaan. Jobplanet.com melakukan sebuah penelitian dan berhasil mengumpulkan data dimulai pada bulan agustus 2015 sampai dengan bulan januari 2017, di dalam penelitian tersebut jobplanet mengelompokkan data responden berdasarkan segi usia mereka, yaitu karyawan generasi X dan karyawan generasi Y. Dalam penelitian ini jobplanet melakukan

survei kepada 93.450 orang yang tersebar di 35 provinsi di Indonesia. Pada tabel 1.1 dapat dilihat data yang telah dihimpun oleh jobplanet.

**Tabel 1. 1 Masa Kerja Generasi X,Y dan Z**

Generasi	Lama Bekerja				Jumlah Responden
	1 Tahun	2 Tahun	3 – 4 Tahun	> 5 Tahun	
Generasi X (Usia di atas 35 Tahun)	10%	29,7%	17,8%	42,5 %	7.100 Orang
Generasi Y (Usia 21 – 35 Tahun)	30,2%	46,5%	13,8%	9,5%	81.800 Orang
Generasi Z (Usia di bawah 20 Tahun)	57,3%	33,7%	3,2%	5,8%	4.550 Orang

*Sumber:* Jobplanet.com (diakses pada tanggal 30 Oktober 2017).

Responden dalam penelitian ini sebanyak 93.450 orang. Sebanyak 81.800 orang didominasi oleh karyawan Generasi Y yang memang pada saat ini banyak mengisi angkatan kerja di Indonesia, lalu sisanya 7.100 orang masuk kedalam kategori karyawan generasi X. Jobplanet menemukan beberapa hal menarik berdasarkan riset yang telah dilakukan seperti:

1. Sebanyak 76,7% dari generasi Y hanya bertahan 1 sampai dengan 2 tahun di tempat kerjanya, setelah itu karyawan generasi Y memutuskan untuk berpindah tempat kerja. Sekitar 9,5% dari Generasi Y untuk bertahan ditempat kerja selama 5 tahun atau lebih. Hal ini membuat generasi Y memiliki tingkat kesetiaan pada pekerjaan yang lebih rendah dibandingkan dengan Generasi X.

2. Dengan jumlah 42,5% karyawan generasi X bertahan di tempat kerjanya lebih dari 5 tahun. Sementara hanya 10% dari generasi X yang berpindah tempat kerja dalam waktu 1 tahun. Hal ini sangat berbeda dengan Generasi Y.
3. Karyawan generasi Y yang bertahan di tempat kerjanya selama 1 sampai dengan 2 tahun rata-rata mereka berusia di rentang 21 tahun sampai dengan 25 tahun. Karyawan pada rentang usia tersebut bisa dikatakan sebagai karyawan baru atau belum lama memasuki dunia kerja. Banyak dari karyawan pada rentang usia tersebut hanya fokus kepada mencari pengalaman dalam bekerja, dan mencari hal-hal yang baru. Mereka pun tidak segan untuk berpindah tempat kerja ketika mereka sudah merasa tidak mendapatkan ilmu baru, hal-hal baru dan juga tantangan di tempat kerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh PricewaterHouseCooper (PWC) Indonesia pada industri perbankan di Indonesia menunjukkan tingkat keluar-masuk karyawan (*turnover*) dalam sektor ini mencapai 15% (Finansial.bisnis.com, 2014), hasil dari penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mercer Talent Consulting & Information Solution, merupakan sebuah perusahaan konsultan Sumber Daya Manusia Global yang menjadi *partner* SWA, dalam penelitian tersebut tingkat *turnover* dari seluruh industri masih tinggi yaitu sebesar 8,4%, dan tingkat *turnover* yang tertinggi di bidang perbankan yaitu sebesar 16% (Swa.co.id, 2015).

Masyarakat secara umum menilai bahwa generasi Y atau generasi *millennial* kurang setia terhadap pekerjaannya, dan gemar dalam berpindah tempat kerja, hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Jobplanet. Berbeda dengan pandangan masyarakat terhadap generasi X yaitu dapat bertahan disebuah perusahaan hingga 5 tahun bahkan lebih (Kemas Antonius, Chief Product Officer Jobplanet di Indonesia).

Elemen yang sangat penting bagi perusahaan maupun suatu organisasi adalah sumber daya manusia, peluang bagi perusahaan maupun organisasi untuk bertahan menghadapi persaingan di era sekarang ini relatif kecil kemungkinannya tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan dan organisasi harus melakukan usaha-usaha agar dapat mempertahankan para karyawannya, seperti bahagia di tempat kerja, merasa senang melakukan pekerjaannya, dan juga merasa seperti dia bagian dari perusahaan.

Kondisi karyawan yang dimiliki oleh suatu perusahaan maupun organisasi dapat menentukan baik ataupun buruknya kinerja dari perusahaan. Kinerja perusahaan dapat dirusak oleh perilaku karyawan yang sulit dicegah seperti keinginan karyawan untuk berhenti dari tempat kerjanya sekarang (*intention to quit*) yang pada akhirnya dapat membuat karyawan untuk berhenti (*quit*) yang sebenarnya. Karyawan yang berhenti nilainya sangat mahal bagi suatu perusahaan maupun organisasi terutama untuk biaya iklan, merekrut, memilih dan pelatihan yang dibutuhkan untuk karyawan baru (Kumar dan Eng, 2012).

Sebagai asset yang penting untuk perusahaan, karyawan harus di perhatikan secara penuh oleh perusahaan. Dukungan yang diberikan perusahaan mengenai

pekerjaan dan kesejahteraan karyawan akan membuat karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan perhatian yang besar. Dukungan dari organisasi yang didapat oleh karyawan membuat karyawan memiliki persepsi yang baik kepada perusahaan.

*Perceived organizational support* (POS) diasumsikan sebagai bentuk opini karyawan terhadap perusahaan seperti perusahaan menilai kontribusi dari karyawan dan perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Dari persepsi karyawan tersebut dapat menilai bagaimana perusahaan menilai kinerja karyawan dan apakah telah sesuai dengan kebutuhan *socio-emotional* karyawan (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Maertz, Griffeth, Campell, & Allen (2007) *turnover intention* karyawan dapat diprediksi melalui *Perceived organizational support*. Menurut beberapa penelitian, sikap yang dihasilkan dengan adanya POS adalah meningkatkan kepuasan kerja, kinerja yang baik, komitmen, dan mengurangi *turnover* (Dawley, Houghron, & Bucklew, 2010).

Kepuasan kerja adalah reaksi afektif umum yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka (Javad dan Davood, 2012). Kepuasan kerja merupakan area yang penting untuk organisasi (Awang *et al.*, 2010). Menurut Pepe (2010) kepuasan kerja memainkan peran penting dalam mengukur tingkat *turnover* dan secara konsisten ditemukan negatif terkait dengan keinginan keluar. Karyawan yang puas akan lebih produktif, berkomitmen, dan loyal kepada organisasi (Abel, 2013).

Kepuasan kerja adalah berkaitan dengan perasaan seseorang atau pikiran mengenai pekerjaan mereka (Mudor dan Tooksoon, 2011). Kepuasan kerja adalah

rangkuman penilaian karyawan tentang pekerjaan mereka (Aydogdu dan Asikgil, 2011). Karyawan yang puas lebih produktif, berkomitmen, dan loyal kepada organisasi tanpa perlu banyak campur tangan manajemen (Abel, 2013). Kepuasan kerja telah dianggap variabel yang paling representatif untuk mengantisipasi secara langsung keinginan keluar (Zhang dan Feng, 2011).

Komitmen organisasional dapat diartikan sebagai loyalitas dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan niat untuk menjadi bagian dari organisasi (Bushra *et al.*, 2011). Fatt *et al.* (2010) menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen lebih mungkin untuk melampaui panggilan tugas untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan sangat termotivasi untuk bekerja dengan kemampuan mereka yang terbaik. Komitmen organisasional memiliki arti penting karena dapat mengurangi intensi karyawan untuk keluar dari pekerjaan, mengurangi tingkat absensikaryawan (Bushra *et al.*, 2011).

Menurut Salleh *et al.* (2012) komitmen organisasional mengacu pada keadaan psikologis yang mengikat individu pada organisasi. Komitmen organisasional adalah kekuatan perasaan tanggung jawab yang dimiliki seorang karyawan terhadap organisasinya (Sharma dan Bajpai, 2010). Komitmen organisasional dapat diartikan sebagai loyalitas dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan niat untuk menjadi bagian dari organisasi (Bushra *et al.*, 2011).

Aydogdu dan Asikgil (2011) menyatakan seluruh komponen komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *intention to quit*. Semakin rendah niatnya meninggalkan organisasinya maka semakin tinggi komitmen suatu karyawan terhadap organisasinya (Paille'et al., 2011). Komitmen organisasional



sangat penting karena pekerja yang berkomitmen niatnya untuk berhenti dari pekerjaan akan berkurang, tingkat absensinya rendah dan sangat termotivasi untuk bekerja (Bushra *et al.*, 2011).

Kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan indikator penting untuk manajer karena dapat mempertahankan tenaga kerja yang stabil dan berkomitmen (Mosadeghrad *et al.*, 2008). Organisasi atau perusahaan akan dihadapkan dengan biaya perekrutan yang disebabkan oleh *turnover* jika tidak memperhatikan kepuasan kerja karyawan (Mudor dan Tooksoon, 2011). Daya tarik dan retensi karyawan yang berharga telah menjadi tantangan penting untuk semua perusahaan (Wang *et al.*, 2012).

Omar *et al.* (2012) menyatakan penting untuk mengetahui sinyal *turnover* dengan mempelajari niat karyawan untuk meninggalkan organisasi sehingga diperlukan persiapan dan tindakan pencegahan yang dapat diambil. Komitmen organisasional dan keinginan keluar penting untuk dipelajari karena tingkat komitmen yang tinggi dan rendahnya tingkat *turnover intention* berujung pada hasil organisasi yang menguntungkan (Ali dan Baloch, 2009). Javad dan Davood (2012) menyatakan bentuk komitmen berkembang ketika karyawan menyadari bahwa mereka telah mengumpulkan investasi dan mereka akan kehilangan jika meninggalkan organisasi atau karena alternatif mereka terbatas.

Fenomena yang pada Generasi Y (gen Y) atau disebut generasi *millennial* adalah generasi yang lahir di tahun 1980-an hingga 1990-an. Generasi ini disebut-sebut sebagai generasi yang gemar berpindah-pindah tempat kerja. Hal ini dibenarkan oleh Faridah Lim, selaku Country Manager Jobstreet.com Indonesia.

Hal itu menjadi dasar penelitian ini dilakukan dan didukung adanya GAP dari hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti yang menemukan hasil positif dan signifikan atau negatif antar variabel penelitian. Dijelaskan pada tabel 1.2 dibawah ini.

**Tabel 1.2 Reserch GAP**

<b>Hubungan Antar Variabel</b>	<b>Temuan Penelitian</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Reserch GAP</b>
<i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Komitmen Organisasi	a: Positif	<i>Perceived Organizational Support and Organizational Commitment : A Study of Medium Enterprises in Malaysia</i>	Wahab <i>et. Al</i> (2009)	Adanya temuan hasil yang berbeda antara <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Komitmen Organisasi
	b: Positif Signifikan	<i>The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations</i>	Celep. C., and Yilmazturk. O.E. (2012)	
Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	a: Positif Signifikan	<i>The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover intention on Organizational operating performance: as Exemplified with Employees of Listed Property Insurance Companies in Taiwan</i>	Wang, Gao-Liang, Yu-Je Lee, dan Chuan-Chih Ho. (2012)	Adanya temuan hasil yang berbeda antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

	b: Negatif	<i>Job Satisfaction, Turnover Intention, and Organizational Commitment</i>	Azeez. Rasheed Olawale <i>et al</i> (2016)	
Kepuasan Kerja Terhadap <i>Intention to Quit</i>	a: Negatif Signifikan	<i>An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention</i>	Aydogdu Sinem dan Asikgil Baris (2011)	Adanya temuan hasil yang berbeda antara Kepuasan Kerja terhadap <i>Intention to Quit</i>
	b: Negatif	<i>Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia</i>	Rohani <i>et al.</i> , (2012)	
<i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Intention to Quit</i>	a: Negatif	<i>A Study toward the relationship between Perceived Organizational Support and Turnover Intention : the mediating role of Job Satisfaction</i>	Damon Rigter (2017)	Adanya temuan hasil yang berbeda antara <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Intention to Quit</i>
	b: Negatif Signifikan	<i>Perceived organizational support and its outcomes.</i>	Ahmed <i>et. Al</i> (2015)	
Komitmen Organisasi terhadap <i>Intention to Quit</i>	a: Negatif	<i>The Relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional Intelligence and</i>	Iqra Saeed, Momina Waseem, dan Sidra Sikander (2014)	

	b: Signifikan Negatif	<i>Organizational commitment</i>  <i>Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia</i>	Rohani <i>et al.</i> , (2012)	Adanya temuan hasil yang berbeda antara Komitmen Organisasi terhadap <i>Intention to Quit</i>
--	-----------------------	---	-------------------------------	---

## 1.2 Rumusan Masalah

Generasi Y (gen Y) atau disebut generasi *millennial* adalah generasi yang lahir di tahun 1980-an hingga 1990-an. Generasi ini disebut-sebut sebagai generasi yang yang gemar berpindah-pindah tempat kerja. Hal ini dibenarkan oleh Faridah Lim, selaku Country Manager Jobstreet.com Indonesia. Berdasarkan Fenomena Gap yang terjadi di lapangan bahwa terdapat tingkat *turnover* karyawan di bidang perbankan Indonesia masih sangat tinggi yaitu sebesar 16% berbeda dengan sektor industry yang lain sebesar 8,4% (Swa.co.id, 2015), dan di dukung dengan adanya *research gap* dari beberapa peneliti yang mengatakan bahwa masih terdapat perbedaan hasil penelitian antara variabel *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap *Intention to Quit*.

Hal tersebut bisa berdampak buruk bagi perusahaan. Dengan keluarnya karyawan dari perusahaan, maka dapat membuat perusahaan mengalami kerugian, dari segi waktu, biaya iklan, merekrut, memilih dan pelatihan yang dibutuhkan untuk karyawan baru.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana mengurangi tindakan *intention to quit* bagi karyawan generasi Y (Gen Y). Berdasarkan rumusan masalah tersebut, yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah hubungan *Perceived organizational support* terhadap *Intention to Quit* pada Generasi Y?
2. Bagaimanakah hubungan Kepuasan Kerja terhadap *Intention to Quit* pada Generasi Y?
3. Bagaimanakah hubungan *Perceived organizational support* dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Generasi Y?
4. Bagaimanakah hubungan Komitmen Organisasi terhadap *Intention to Quit* pada Generasi Y?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dengan memperhatikan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui *intention to quit* pada Generasi Y.
2. Mengetahui pengaruh *Perceived organizational support* (POS) terhadap *Intention to Quit* pada Generasi Y.
3. Mengetahui Kepuasan Kerja terhadap *Intention to Quit* pada Generasi Y.
4. Mengetahui pengaruh *Perceived organizational support* (POS) terhadap Komitmen Organisasi pada Generasi Y.
5. Mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Generasi Y.

6. Mengetahui Komitmen Organisasi terhadap *Intention to Quit* pada Generasi Y.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang didapat dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

##### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis yang didapat dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan perkembangan ilmu pengetahuan pada dan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Hasil dalam penelitian ini dapat sebagai sumber acuan tambahan bila diadakan penelitian yang lebih lanjut khususnya mengenai *perceived organizational support*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *intention to quit* pada generasi Y.

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil dalam penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi departemen sumber daya manusia pada perusahaan dalam mengelola karyawan agar mengetahui peran *perceived organizational support* yang diterima oleh karyawan, kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan, serta komitmen organisasi dari seorang karyawan agar dapat *mengurangi intention to quit* pada karyawan generasi Y. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi yang baru bagi penelitian selanjutnya dan juga dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan yang menghadapi permasalahan serupa.