

**HUBUNGAN ANTARA *PERSON-ORGANIZATION FIT* DAN INTENSI  
*TURNOVER* PADA GENERASI Y DI PERUSAHAAN *START-UP*  
*FINANCIAL TECHNOLOGY* JAKARTA**

**Carla Ferrina**

**15010115140145**

**Fakultas Psikologi**

**Universitas Diponegoro**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *Person-Organization Fit* dengan Intensi *Turnover* pada generasi Y di perusahaan *start-up financial technology*. Intensi *turnover* merupakan niat atau pemikiran seorang individu untuk keluar dari organisasinya secara permanen baik secara sukarela maupun tidak sukarela. *Person-organization fit* merupakan kecocokan antara nilai individu dengan organisasi. Populasi dalam penelitian ini sejumlah 328 karyawan generasi Y di PT X dengan sampel sebanyak 103 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu teknik *convenience sampling*. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala *Person-Organization Fit* (20 aitem,  $\alpha = 0,907$ ) dan skala Intensi *Turnover* (35 aitem,  $\alpha = 0,949$ ). Analisis data menggunakan regresi sederhana menunjukkan adanya hubungan negatif yang signifikan antara *Person-Organization Fit* dengan Intensi *Turnover* ( $r_{xy} = 0,438$  dan  $p = 0,000$  ( $p < 0,005$ )). *Person-organization fit* memberikan sumbangan efektif sebesar 19,2% dalam mempengaruhi intensi *turnover* dan 80,8% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

**Kata Kunci:** *Person-Organization Fit*, Intensi *Turnover*, Generasi Y, *Start-Up*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Beberapa tahun terakhir dunia sedang dihadapkan pada era disrupsi digital dimana aktivitas sehari-hari yang biasanya dilakukan di dunia nyata dapat dilakukan di dunia maya. Fenomena tersebut mendorong pelaku bisnis untuk merintis usaha yang relevan dan dapat mengikuti persaingan. Perusahaan yang baru didirikan dan masih berkembang tersebut dikenal juga dengan perusahaan *start-up*.

Istilah *start-up* mulai dikenal sejak tahun 1998. *Start-up* merupakan kata serapan dari bahasa Inggris yang merujuk pada proses awal terbentuknya sebuah organisasi. *Start-up* merupakan tindakan atau proses untuk memulai sebuah organisasi baru atau usaha bisnis. *Start-up* merupakan sebuah bentuk bisnis yang tergolong baru (Downes & Goodman, 2004). *Start-up* juga dapat diartikan sebagai perusahaan yang belum lama beroperasi dan masih berkembang. Pada siklus bisnis, *start-up* merupakan tahap paling awal dimana para investor akan memberikan pendanaan pada perusahaan berdasarkan perencanaan bisnis mencakup perencanaan pemasaran dan keuangan.

Perusahaan *start-up* erat kaitannya dengan teknologi dan internet. Hal ini dikarenakan pada masa awal berkembangnya istilah *start-up*, banyak perusahaan yang gencar membuka laman pribadi. Seiring berjalannya waktu pandangan masyarakat terhadap perusahaan *start-up* berubah. Perusahaan *start-up* tidak lagi hanya sekedar perusahaan berbasis teknologi, namun juga perusahaan yang memiliki inovasi untuk memecahkan masalah yang terjadi di masyarakat. Perusahaan *start-up* dirancang untuk menemukan model bisnis yang sesuai dengan keadaan saat ini agar dapat menghasilkan keuntungan maksimal (Fajrina, 2016).

Kondisi perusahaan *start-up* di Indonesia juga semakin berkembang setiap tahunnya. Perusahaan *start-up* khususnya yang berbasis teknologi marak bermunculan di Indonesia sejak 2010 selaras dengan meningkatnya pengguna aktif internet sehingga banyak perusahaan besar yang memberikan pendanaan pada perusahaan *start-up*. Secara umum perusahaan *start-up* di Indonesia dapat dikategorikan menjadi beberapa sektor berdasarkan produk dan pelayanannya. Sektor perusahaan *start-up* yang memiliki pertumbuhan paling pesat di Indonesia adalah sektor *on-demand services*, *financial technology*, dan *e-commerce* (Arhando, 2019). Perkembangan perusahaan *start-up* di Indonesia juga didukung banyak program dari pemerintah maupun swasta seperti *1000 Start-Up Digital* dan *Jogja Digital Valey*. Perusahaan *start-up* yang sedang berkembang di Indonesia antara lain adalah GO-JEK, Traveloka, dan Bukalapak. Pratama (2019) mengatakan saat ini terdapat tiga perusahaan *start-up* Indonesia yang masuk dalam kategori *unicorn* atau sudah mempunyai

valuasi di atas satu miliar dollar amerika atau setara dengan 13,5 triliun rupiah yaitu GO-JEK, Tokopedia, dan Traveloka.

Nurcahyo, Akbar, & Gabriel (2018) menjelaskan bahwa perusahaan *start-up* memiliki beberapa karakteristik antara lain skala organisasi masih terbilang kecil, usia perusahaan masih muda, lingkungan bersifat homogen, organisasi bersifat terpusat, kepemilikan bersifat langsung, inovatif, masih dalam tahap pengembangan produk, dan pendanaan bersumber dari pribadi maupun relasi. *Start-up* memiliki karakteristik yang berbeda dengan UMKM. Perusahaan *start-up* didesain sedemikian rupa agar dapat berkembang secara cepat. Perusahaan *start-up* biasanya bergantung pada investor dan bergerak di bidang yang sedang diminati masyarakat. Karena masih dalam tahap berkembang, perusahaan *start-up* akan menghadapi banyak tantangan dari berbagai sektor antara lain finansial, sumber daya manusia, faktor lingkungan, dan elemen pendukung lain dalam perkembangannya (Salamzadeh & Kesim, 2015).

Segala bentuk organisasi termasuk perusahaan *start-up* akan menggunakan seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan. Penggunaan sumber daya organisasi yang optimal akan mendukung dan memberikan manfaat dalam pencapaian efisiensi dalam bersaing. Sumber daya manusia adalah sumber daya organisasi yang tidak dapat diimitasi dan merupakan sumber kinerja untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Karyawan merupakan salah satu sumber daya penting yang dimiliki oleh perusahaan karena merupakan satu – satunya sumber daya yang dapat menggerakkan sumber daya perusahaan lainnya. Setiap pengeluaran yang dilakukan dalam

rangka mengembangkan kualitas dan kuantitas pada karyawan merupakan sebuah investasi. Investasi tersebut bertujuan agar karyawan dapat memberikan timbal balik pada perusahaan dan mempertahankan mereka di perusahaan. Untuk mencapai berhasilnya investasi terhadap sumber daya manusia, perusahaan harus memperhatikan faktor – faktor yang membuat karyawan tersebut nyaman dengan pekerjaan dan bekerja di perusahaan tempatnya bekerja.

Dewasa ini, sumber daya manusia dalam dunia kerja terbagi menjadi tiga generasi yaitu *baby boomers*, generasi X, dan generasi Y. *Baby boomers* adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1945 sampai 1964, generasi X adalah kelompok inividu yang lahir antara tahun 1965 sampai 1979, dan generasi Y atau dikenal juga dengan *millenials* adalah kelompok individu yang lahir tahun 1980 hingga 2000 (Sebastian & Amran, 2016). Aini (Hidayati, Jufri, & Indahari, 2017) menjelaskan, sumber daya manusia di beberapa industri didominasi oleh generasi Y. Pada tahun 2015 jumlah penduduk Indonesia mencapai 255 juta penduduk dan 33% nya adalah generasi Y (Sebastian & Amran, 2016). Hal tersebut didukung oleh data dari Badan Pusat Statistik tahun 2017 yang menunjukkan bahwa penduduk pada usia produktif (15-34) yang aktif bekerja mencapai angka 44.194.060.

Generasi Y lahir dengan adanya perubahan teknologi dan era globalisasi yang sangat cepat sehingga persaingan yang ditimbulkan dari generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Dalam dunia kerja generasi Y cenderung memiliki ekspektasi yang tinggi, bekerja

lebih baik dan lebih cepat, ambisius, menginginkan kompensasi, insentif, dan perkembangan yang lebih, serta menginginkan keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi (Smith & Nichols, 2015). Generasi Y adalah generasi yang bekerja untuk tidak sekedar menghasilkan uang. Generasi Y menginginkan pekerjaan dengan tujuan yang jelas dan dapat memberikan manfaat bagi dirinya dan lingkungannya (Sebastian & Amran, 2016). Selain faktor gaji, pemilihan pekerjaan oleh generasi Y dipengaruhi oleh faktor budaya perusahaan, rekan kerja, gaya kepemimpinan atasan, fleksibilitas, dan kondisi lingkungan kerja (Sheahan, 2005). Karakteristik yang dimiliki generasi Y memberikan gaya dan perspektif baru dalam memandang pekerjaan. Generasi Y menginginkan tantangan lebih dalam dunia kerja dan cenderung mudah merasa jenuh dan kurang tertantang dengan suatu pekerjaan yang bersifat monoton (Rani & Samuel, 2016). Hal ini yang membuat generasi Y memiliki tingkat loyalitas yang rendah pada pekerjaannya dan cenderung lebih mudah untuk pindah ke perusahaan lain (Saril, Seniati, & Varias, 2017). Generasi Y memiliki rata-rata lama bekerja yang lebih singkat dibandingkan generasi sebelumnya. Rata-rata generasi Y hanya butuh dua tahun untuk pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain (Sebastian & Amran, 2016). Didukung survey *Deloitte Global* tahun 2018 43% responden dari generasi Y berencana untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja dalam kurun waktu dua tahun dengan motivasi yang beragam (Cotteleer & Sniderman, 2017).

*Turnover* adalah sebuah kondisi dimana seorang individu berhenti atau keluar dari organisasi tempatnya berada (Ngo-Henha, 2017). Sebelum sampai

pada perilaku *turnover*, individu akan terlebih dahulu memiliki intensi *turnover*. Intensi *turnover* merupakan sinyal awal dari seorang karyawan yang ingin keluar dari perusahaan namun belum sampai pada tahap realisasi (Khalida & Safitri, 2018). Mobley (2011) mengemukakan model yang menjelaskan proses kognitif yang dapat memengaruhi intensi individu untuk meninggalkan organisasi yang diawali dengan ketidakpuasan yang dialami seorang individu pada organisasi kemudian diikuti dengan pemikiran untuk meninggalkan organisasi yang selanjutnya diikuti dengan pencarian alternatif pekerjaan lain sampai pada akhirnya memutuskan untuk benar-benar keluar dari organisasi.

Tingginya intensi *turnover* seringkali diikuti dengan tindakan *turnover*. Tingkat intensi *turnover* seringkali dijadikan tolak ukur dalam mengindikasikan adanya masalah dalam perusahaan. Praktik *human resources* dianggap berjalan efektif dan efisien ketika komitmen organisasi karyawan tinggi yang ditandai dengan rendahnya tingkat intensi *turnover* dan *turnover* pada karyawan (Pawar & Chakravarthy, 2014). Perusahaan dengan tingkat intensi *turnover* rendah cenderung memiliki karyawan dengan komitmen dan kinerja yang lebih baik (Mobley, 2011).

Agar dapat bertahan dalam persaingan sebuah perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja baik dengan tingkat intensi *turnover* yang rendah (Liu, Liu, & Hu, 2010). Maka, usaha untuk meminimalisir adanya intensi *turnover* pada karyawan dalam perusahaan menjadi sangat penting. *Turnover* menciptakan ketidakpastian kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yang telah dan dikeluarkan setelahnya. *Turnover*

juga mengakibatkan sebuah perusahaan menjadi tidak efektif terutama apabila karyawan yang mengundurkan diri merupakan karyawan dengan keahlian khusus karena perusahaan harus kembali merekrut dan melatih karyawan baru untuk mengisi posisi tersebut, perlu dipertimbangkan pula waktu yang akan dibutuhkan karyawan pengganti sampai dapat bekerja secara efektif. (Ali & Baloch, 2009). *Turnover* yang tinggi akan mengakibatkan tingginya biaya pelatihan, rendahnya antusiasme terhadap pekerjaan, tekanan pada karyawan, dan hilangnya sumber daya manusia (Ali & Baloch, 2009).

PT X merupakan salah satu perusahaan *start-up financial technology* yang berada di Jakarta dan berdiri sejak tahun 2015. PT X bergerak dalam pembayaran dan layanan finansial yang berbasis teknologi. Saat ini pembayaran menggunakan aplikasi X sudah diterima di berbagai jenis toko yang berada di lebih dari 300 kota di seluruh Indonesia. Jumlah karyawan PT X pun semakin berkembang setiap tahunnya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan bagian *Learning & Organizational Development Partner* dari departemen *People Experience* PT X, sampai hari ini karyawan PT X mencapai jumlah 500 orang dan masih terus bertambah. Lebih dari 50% karyawan PT X berumur 20 sampai 30 tahun. Setiap bulannya selalu ada karyawan yang mengajukan pengunduran diri namun jumlahnya tidak bisa diprediksi. Penyebab pengunduran karyawanpun beragam mulai dari alasan internal maupun eksternal. Untuk mengimbangnya PT X juga melakukan rekrutmen secara terus menerus untuk mengisi posisi yang kosong.



Perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi seorang karyawan untuk memilih keluar maupun bertahan pada perusahaan sebagai bentuk usaha mempertahankan karyawannya. Tingkat intensi *turnover* dapat dipengaruhi beberapa faktor demografis seperti jenis kelamin, status pernikahan, tingkat pendidikan, jabatan, umur, masa kerja, kompensasi, dan departemen tempat ia bekerja (Emiroğlu dkk., 2015). Faktor lain yang dapat menjadi pertimbangan adalah kecocokan antara nilai individu dan perusahaan tempat ia bekerja. Seorang individu cenderung memilih dan dipilih oleh organisasi yang memiliki kecocokan nilai dengan dirinya dan meninggalkan organisasi yang tidak memiliki kecocokan dengan dirinya (Robbins & Judge, 2013).

Kesesuaian atau kecocokan antara nilai individu dengan organisasi juga dikenal dengan *person-organization fit*. Colquitt, Lepine, dan Wesson (2013) mendefinisikan *person-organization fit* sebagai tingkat kecocokan antara kepribadian individu dengan budaya organisasi tempatnya berada. Konsep *person-organization fit* merupakan hal yang harus diperhatikan baik oleh perusahaan maupun karyawan. Kesesuaian antara karyawan dan perusahaan akan berpengaruh pada faktor yang berkaitan dengan pekerjaan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan intensi turnover (Alniaçik, Alniaçik, Erat, & Akçin, 2013). Kristof (Octaviani & Hartjiasti, 2016) menyatakan *person-organization fit* terbagi menjadi empat aspek yaitu kesesuaian antara nilai atau prinsip individu dan organisasi (*value congruence*), kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi (*goal congruence*), kesesuaian antara

kebutuhan karyawan dan dukungan yang terdapat dalam lingkungan kerja dan struktur organisasi (*employee need fulfillment*), dan kesesuaian antara karakteristik individu dan organisasi (*culture personality congruence*).

Secara umum perusahaan masih menggunakan pendekatan tradisional dalam merekrut karyawan, yaitu melihat kesesuaian antara individu dan pekerjaan yang ditawarkan (*person-job fit*). Namun dalam merekrut karyawan perusahaan juga harus memperhatikan kesesuaian antara individu dan nilai serta prinsip yang dimiliki karyawan dengan perusahaan. Karyawan yang memiliki nilai dan tujuan yang sesuai dengan nilai dan tujuan perusahaan cenderung lebih lama bertahan dibandingkan karyawan yang tidak memiliki kesesuaian.

Saat ini generasi baby boomers dan generasi X adalah generasi yang memiliki pengaruh besar dan jabatan tinggi pada sebuah perusahaan dikarenakan masa kerjanya yang lebih lama. Nilai-nilai yang dimiliki generasi baby boomers dan generasi X tentunya akan berpengaruh pada nilai perusahaan. Perbedaan nilai dan karakteristik antar generasi ini dapat memicu timbulnya konflik bagi karyawan (Miller & Yu dalam Rani & Samuel, 2016).

Penelitian sebelumnya menunjukkan *person-organization fit* dapat mengurangi tingkat *turnover* karyawan pada generasi Y, apabila karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, rekan kerja yang baik, gaji yang sesuai, dan *supervisor* yang dapat memberikan arahan dengan jelas (Octaviani & Hartjiasti, 2016). Berdasarkan survey dari *Net Impact* pada tahun 2012, 88% pekerja menganggap budaya perusahaan yang positif penting dalam

keberlangsungan pekerjaan generasi Y. Semakin baik tingkat *person-organization fit* dalam perusahaan atau organisasi maka semakin kecil keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan atau organisasi (Wheeler, Gallagher, Brouer, & Sablynski, 2007).

*Person-organization fit* merupakan salah satu indikator kepuasan kerja pada generasi Y dalam dunia kerja (Alniaçik dkk., 2013). Hasil dari penelitian Octaviani (2015) menunjukkan bahwa *person-organization fit* berpengaruh pada kepuasan kerja pada karyawan perbankan. Karyawan perbankan dengan kepuasan kerja yang tinggi ditemukan memiliki intensi *turnover* yang rendah (Octaviani, 2015). Setelahnya Octaviani & Hartjiasti (2016) melakukan penelitian dengan variabel yang sama menunjukkan hasil yang serupa pada subjek yang berbeda. Pernyataan tersebut didukung penelitian Peng, Lee, & Tseng (2014) pada perawat di Taiwan yang menunjukkan bahwa *person-organization fit* memiliki hubungan positif pada keterikatan kerja. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi juga ditemukan memiliki intensi *turnover* yang rendah. Hasil yang didapatkan dari penelitian serupa oleh Khalida & Safitri (2018), yakni *person-organization fit* memiliki hubungan negatif dengan intensi *turnover* pada karyawan bank syariah.

*Start-up* merupakan industri yang terbilang baru dan masih terus berkembang. Perusahaan *start-up* memiliki karakteristik yang khas dan berbeda dengan perusahaan yang sudah stabil. Peneliti belum menemukan penelitian yang meneliti hubungan antara *person-organization fit* dan intensi *turnover* pada perusahaan *start-up*. Di samping itu saat ini generasi Y adalah generasi

yang masuk usia produktif dan sedang mendominasi dunia pekerjaan. Karena dasar itulah peneliti tertarik untuk melakukan penelitian serupa pada perusahaan *start-up* khususnya pada karyawan generasi Y.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut peneliti ingin menguji hubungan antara *person-organization fit* dan intensi *turnover* pada generasi Y di perusahaan *start-up*.

### **B. Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka permasalahan yang akan diteliti apakah ada hubungan antara *person-organization fit* dan intensi *turnover* pada perusahaan *start-up*.

### **C. Tujuan penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan empiris antara peran *person-organization fit* dan intensi *turnover* pada perusahaan *start-up* serta mengetahui seberapa besar sumbangan efektif yang diberikan.

#### **D. Manfaat penelitian**

##### 1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur dan memperluas pemahaman mengenai peran *person-organization fit* terhadap intensi *turnover*.

##### 2. Manfaat praktis

Secara praktis hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan berguna bagi:

###### a. Subjek Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi karyawan mengenai pentingnya mencari perusahaan yang sesuai dengan diri untuk meminimalisir keinginan untuk keluar.

###### b. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan terhadap perusahaan *start-up* sehingga dapat meminimalisir intensi *turnover*.

###### c. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini di harapkan dapat menjadi acuan dan menambah referensi bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian sejenis dengan jumlah subjek lebih banyak dari industry yang berbeda.

