

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi yang ditandai dengan derasnya arus informasi dan cepatnya mobilitas manusia menjadikan persaingan yang kuat dan tajam antar organisasi, sehingga mengharuskan organisasi menjadi lebih responsif dan tanggap terhadap perubahan lingkungan yang terjadi pada saat ini. Perusahaan yang sadar akan aspek penting seperti kualitas sumber daya manusia yang mumpuni dengan kompetensi yang baik adalah keunggulan kompetitif yang harus diperhatikan.

Kualitas sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan diharapkan mampu memberikan *impact* terhadap kinerja perusahaan. Hal yang diinginkan baik dari pihak perusahaan maupun karyawan adalah adanya peningkatan kinerja, dimana perusahaan menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan, sedangkan dari sisi karyawan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan (Bangun, 2012).

Permasalahan dalam suatu organisasi yang menyeluruh erat kaitannya dengan sumber daya manusia dalam perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan dikatakan yang utama, sebab sumber daya manusia itu sendirilah yang menentukan kemana arah dan tujuan dari perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik merupakan salah satu faktor keberhasilan dari suatu organisasi.

Sumber daya manusia menempati peranan yang sangat penting apabila dibandingkan dengan faktor-faktor produksi lainnya, terlebih pada perusahaan yang banyak melibatkan SDM dalam usahanya. Disinilah dituntut adanya peranan penting manajemen SDM dalam sebuah aktifitas organisasi. Organisasi perlu mengelola SDM-nya untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, dengan melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian dan mempertahankan SDM yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan, hal ini sejalan dengan tujuan fungsional MSDM dari Hasibuan (2010) yaitu untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi karena manusia merupakan unsur terpenting organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasaran serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan baik yang bersifat eksternal maupun internal.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam lingkungan bisnis Indonesia saat ini menjadi semakin beragam, termasuk dalam hal pengklasifikasian kriteria. Pengklasifikasian SDM di Indonesia terbagi menjadi beberapa kriteria, seperti generasi *baby boomers*, generasi X, dan generasi Y. Berdasarkan pada *Generation Theory* oleh Karl Mannheim dalam Yembise (2018), generasi milenial adalah generasi yang lahir pada rasio tahun 1980 sampai dengan 2000. Generasi milenial juga disebut sebagai generasi Y. Istilah ini mulai dikenal dan dipakai pada editorial koran besar Amerika Serikat pada Agustus 1993.

Generasi Y atau milenial merupakan generasi yang terus berkembang di Indonesia, hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dale Carnegie Training Indonesia (2016), dimana hasil penelitiannya menyebutkan bahwa generasi Y atau milenial adalah generasi yang terus berkembang di Indonesia dan menjadi populasi pekerja terbesar saat ini. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (2016), jumlah angkatan kerja Generasi Y di Indonesia telah melebihi 62,5 Juta orang, sedangkan Angkatan kerja pada generasi X berjumlah 69 juta dan generasi *baby boomers* 28,7 juta orang. Dari data diatas dapat diketahui bahwa generasi Y atau milenial akan menjadi poros dalam pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia di masa yang akan datang.

Pada saat ini, generasi Y merupakan generasi yang mulai banyak memasuki perusahaan dan merupakan sumber daya manusia yang penting serta diharapkan mampu untuk mengubah iklim suatu organisasi agar menjadi lebih produktif. Sebagai generasi yang tumbuh dengan perkembangan teknologi dan komunikasi yang canggih, generasi Y tentu memiliki karakteristik yang unik dan berbeda dengan karakteristik pada generasi-generasi sebelumnya, seperti generasi X dan generasi *baby boomers*. Namun pada kenyataannya, generasi Y dinilai memiliki kecenderungan mudah dalam berpindah pekerjaan (*turnover intention*). Sheahan dalam Asih dan Zamralita (2017) mengatakan bahwa hasil survey menunjukkan karyawan generasi Y di wilayah Asia Pasifik memiliki masa kerja terpendek dibandingkan dengan karyawan

pada generasi lainnya (generasi X dan *baby boomers*). Karyawan pada generasi Y memiliki rata-rata masa kerja selama 18 bulan, dibandingkan dengan karyawan pada generasi lainnya yang memiliki masa kerja rata-rata selama empat tahun, hal ini menunjukkan adanya permasalahan *turnover intention* yang terjadi pada generasi Y. *Turnover intention* menjadi masalah serius organisasi dimana karyawan bisa berhenti dari pekerjaannya kapan saja menyesuaikan peluangnya untuk berhenti (Saeed, 2014).

Salah satu cara dalam mengelola sumber daya yang baik adalah dengan meminimalisir tingkat perputaran karyawan dengan memperhatikan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*). *Turnover intention* merujuk pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi ketika mulai banyaknya karyawan yang meninggalkan perusahaan pada waktu jangka tertentu. Tingkat *turnover* yang tinggi merupakan ukuran dan indikasi adanya masalah yang terjadi tidak sesuai alur kerja suatu perusahaan.

Turnover intention menurut Mobley dkk (1978) dalam Halimah, Fathoni dan Minarsih (2016) adalah kecenderungan karyawan untuk pindah kerja dari pekerjaannya ke tempat kerja lainnya secara sukarela karna keinginannya sendiri. *Turnover* karyawan dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi karyawan, sehingga akan berpengaruh terhadap tingkat rekrutmen yang dilakukan perusahaan. Rousseau (1998) dalam Alfresia (2016) menambahkan bahwa, biaya atau kerugian atas adanya *turnover* meliputi biaya

langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen (antara lain biaya iklan, biaya agen) dan biaya pencarian; biaya tidak langsung misalnya biaya-biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru, dan kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru.

Terdapat banyak faktor yang dapat memicu timbulnya *turnover intention*, mulai dari *work-life balance*, kepuasan kerja, budaya organisasi, *employee engagement* hingga stress kerja. Generasi Y melakukan *turnover intention* disebabkan karena rendahnya kepuasan kerja yang mereka alami, menurut Survey yang dilakukan oleh Deloitte Consulting LLP (LLP, 2009) dapat diketahui bahwa 47,9% responden karyawan milenial dalam kurun waktu 6 sampai dengan 12 bulan berniat untuk keluar dari organisasi dikarenakan ketidakpuasan akan pekerjaannya.

Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja adalah keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri mereka masing-masing.

Kepuasan kerja karyawan sangat erat kaitannya dengan harapan karyawan yang bisa dicapai dan dapat dipenuhi dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah cerminan dari sikap individu dan perasaan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Robbins dan Judge (2008) mengatakan bahwa, ada konsekuensi ketika karyawan merasa tidak

puas dengan pekerjaannya. Adapun konsekuensinya yaitu, karyawan akan menunjukkan perilaku untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja dan mencari pekerjaan di perusahaan yang lainnya atau melakukan *turnover intention*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rismayanti, Al Musadieg dan Aini (2018), dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*, arah hubungan yang negatif menunjukkan bahwa, jika variabel kepuasan kerja semakin meningkat, maka variabel *turnover intention* karyawan akan menurun, begitu pula sebaliknya. Hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Rachman & Dewanto (2016) pada Rumah Sakit membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung *turnover intention* dengan kepuasan kerja, yang mendefinisikan bahwa penyebab terjadinya peningkatan terhadap *turnover intention* adalah kondisi dimana karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya, dalam penelitian Rachman & Dewanto (2016) ditemukan bahwa secara umum perawat di Rumah Sakit Wawa Husada mempunyai kepuasan kerja yang cukup tinggi yang ditunjukkan dengan banyak perawat yang menyukai pekerjaannya, menikmati bekerja dengan rekan kerjanya, dan bangga dengan pekerjaannya, sehingga tingkat *turnover*nya menjadi rendah. Gambaran tersebut dapat menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang negatif antara variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di RS Wawa Husada Kapanjen. Hal ini berarti, bila semakin tinggi kepuasan kerja maka akan menurunkan *turnover intention* karyawan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang harus ditumbuhkan pada setiap karyawan. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki *employee engagement* (keterikatan kerja) yang tinggi kepada perusahaan dan pekerjaannya. Menurut Nasution, Musnadi, dan Faisal (2018) terdapat faktor yang mempengaruhi terjadinya kepuasan kerja, diantaranya adalah terdapat pengaruh keterikatan kerja (*employee engagement*) terhadap kepuasan kerja karyawan. *Employee engagement* yang tinggi dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (*turnover intention*), (Scheimann, 2010).

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat dikatakan bahwa *employee engagement* juga merupakan satu faktor penyebab terjadinya *turnover intention*. *Employee engagement* yang rendah sering terjadi pada generasi Y dibandingkan dengan generasi X dan generasi *baby boomers*. Berdasarkan data yang terdapat pada Badan Pusat Statistik diketahui bahwa keterikatan kerja (*employee engagement*) generasi Y pada perusahaan hanya sebesar 25%, dan berdasarkan hasil survey *Employee Engagement Among Millennials* pada tahun 2016 dapat diketahui bahwa ada 9% yang “menolak terikat” (*disengaged*) dan 60% karyawan generasi Y berencana untuk mengundurkan diri apabila merasa *disengaged*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Chrisdiana & Rahardjo (2017) dapat diketahui bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*, semakin rendah tingkat *employee engagement* karyawan maka akan semakin tinggi tingkat *turnover intention*nya.

Menurut Thomas (2007), *employee engagement* merupakan suatu keadaan psikologis yang stabil dan hasil interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat individu bekerja. *Employee engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan secara emosi terhubung dengan orang lain. Ketika karyawan sudah terikat dengan perusahaan, maka karyawan memiliki kesadaran terhadap tujuan perannya, yaitu untuk memberikan layanan yang baik, yang akan membuat karyawan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya. *Employee engagement* merupakan salah satu cara yang mampu membuat karyawan bertahan pada perusahaan. Karyawan yang mempunyai rasa keterikatan kerja (*employee engagement*) yang tinggi akan merasa nyaman dalam lingkungan kerjanya sehingga menurunkan keinginan untuk berpindah (*turnover intention*), (Khan dalam Luthans dan Peterson 2002).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rachman & Dewanto (2016), dapat diketahui bahwa satu penyebab terjadinya *turnover intention* yaitu *employee engagement* yang rendah, yang dimana *employee engagement* memberikan pengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*, hal ini sama artinya dengan ketika

karyawan memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi, maka keinginan untuk berpindah (*turnover intention*) akan menjadi rendah. Penelitian lain yang dilakukan oleh Islamy (2018) juga mengatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan (2019) menguatkan bahwa *employee engagement* berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja, dimana jika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya maka akan membuat keterikatannya pada pekerjaan semakin rendah. Selain itu, ketika karyawan telah memiliki rasa keterikatan yang tinggi pada pekerjaannya, maka akan meningkatkan kepercayaan diri dan rasa optimis, yang akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga akan memberikan dampak pada rendahnya tingkat *turnover intention*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aji (2017) dan juga didukung dengan penelitian Rachman dan Dewanto (2016) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa sudah banyak penelitian yang dilakukan tentang pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* yang kebanyakan menunjukkan hasil negatif seperti penelitian yang dilakukan oleh Wibawa & Soedarsono (2016). Dari penjelasan di atas, peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang fenomena

saat ini, yang dimana pada generasi Y memiliki permasalahan tingkat *turnover* yang tinggi, yang disebabkan oleh rasa keterikatan yang rendah. Peneliti juga menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang diharapkan nantinya membawa pengaruh yang mendukung peneliti mendapatkan hasil yang dapat mempengaruhi *Employee Engagement* maupun *Turnover Intention*.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang berjudul **“Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja Dan *Turnover Intention* Perawat” (Studi pada Rumah Sakit Wava Husada, Kepanjen, Malang)** oleh Lutfi Rachman dan Aryo Dewanto (2016). Adapun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah letak objek penelitiannya, perbedaan jumlah sampel. Maka berdasarkan judul penelitian sebelumnya, judul penelitian ini menjadi **“Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” (Studi pada Karyawan Generasi Y di D.I.Yogyakarta)**. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah variabel kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara *employee engagement* terhadap *turnover intention*.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas maka akan ditemukan empat rumusan masalah pada penelitian kali ini. *Employee engagement* merupakan kondisi psikologis yang berkaitan

dengan rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi. Kondisi ini dapat membuat karyawan memberikan kontribusi secara optimal, selain itu juga kondisi ini meningkatkan loyalitas pada karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan pemaparan yang telah diuraikan, maka rumusan masalah yang pertama adalah **Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja?**

Turnover Intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. *Turnover Intention* yang dialami karyawan disebabkan ketika karyawan memiliki rasa keterikatan yang rendah terhadap dirinya dengan pekerjaan dan perusahaan. Karyawan seperti ini akan menunjukkan perilaku negatif, seperti kurang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga akan menghasilkan kinerja yang kurang baik. **Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas, maka rumusan masalah yang kedua adalah Bagaimana Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*?**

Kepuasan kerja karyawan sangat erat kaitannya dengan pencapaian saat harapan karyawan dapat dipenuhi dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan meliputi kepuasan terhadap gaji, promosi jabatan, rekan kerja, atasan dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah dapat memunculkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya. **Berdasarkan pemaparan yang diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang**

ketiga adalah Bagaimana Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*?

Rasa keterikatan yang rendah terhadap pekerjaan dan perusahaan pada karyawan, dapat menimbulkan kinerja yang kurang baik karena karyawan bekerja dengan kurang optimal. Selain itu, rasa keterikatan yang rendah juga dapat memunculkan keinginan untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan yang lain. Namun tidak semua individu yang memiliki rasa keterikatan rendah akan mempunyai keinginan untuk berpindah, adapun karyawan yang merasa keterikatan yang rendah namun merasa butuh dengan pekerjaan itu, dan tidak merasa terganggu dengan kondisi yang dialami, maka karyawan akan tetap mempertahankan posisi mereka dalam pekerjaan tersebut. Dengan kata lain *Employee Engagement* tidak berhubungan langsung dengan *Turnover Intention*, namun ada variabel lain yang dapat mempengaruhi *Turnover Intention*, yakni kepuasan kerja yang dijadikan variabel intervening. **Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah keempat adalah Apakah Kepuasan Kerja dapat Memediasi Hubungan antara *Employee Engagement* dengan *Turnover Intention*?**

C. Tujuan Penelitian

Dalam setiap penelitian harus memiliki tujuan, agar penelitian tersebut dapat diselesaikan sesuai dengan tujuannya. Berdasarkan

rumusan masalah diatas, dapat dibuat beberapa tujuan pada penelitian ini, yaitu:

1. Untuk meneliti pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan.
2. Untuk meneliti pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan.
3. Untuk meneliti pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan.
4. Untuk meneliti pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja sebagai mediasi pada karyawan.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Praktis

a. Perusahaan

Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam perusahaan-perusahaan di D.I.Yogyakarta jika ingin meminimalisir faktor terjadinya *turnover intention*. Sehingga dapat menjadi acuan bagi perusahaan agar karyawan generasi Y mempunyai rasa keterikatan terhadap pekerjaan dan perusahaan dan mempunyai kepuasan kerja sehingga dapat menjalani pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

b. Penulis

Dapat memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam mengenai peranan faktor yang mempengaruhi *Turnover intention*, yaitu *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja.

c. Pihak lain, dan masyarakat umum

Yaitu sebagai tambahan referensi bagi rekan-rekan yang memerlukan sumber data dalam melakukan penelitian selanjutnya, jika ingin meneliti dengan tema yang sama.

2. Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah informasi, wawasan serta referensi bagi pembaca dan dapat digunakan sebagai bahan penelitian sejenis serta dapat memperkuat penelitian yang terdahulu.