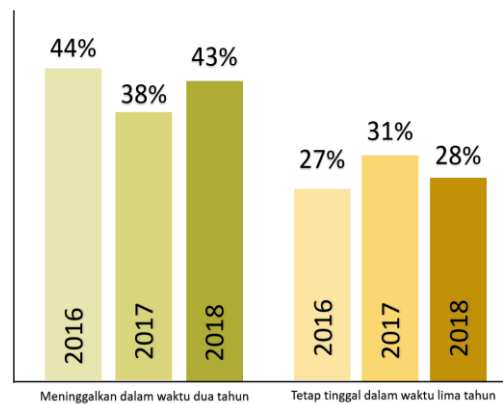


BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Penelitian dilakukan berawal dari ketertarikan peneliti pada data yang dirilis oleh *Deloitte Millennial Survey* pada tahun 2018, yang menyatakan bahwa 43 persen karyawan milenial cenderung membayangkan akan pergi atau keluar dari pekerjaan mereka dalam kurun waktu dua tahun mereka bekerja. Hal yang sama juga ditemukan oleh Folia, (2019) yang menyatakan bahwa waktu bekerja bagi generasi milenial hanya dua sampai tiga tahun saja, kemudian mereka melakukan *turnover*.



GAMBAR 1. 1 GRAFIK *TURNOVER INTENTION*

Sumber : *Deloitte Millennial Survey*, 2018

Data tersebut menarik mengingat generasi milenial sedang mendominasi angkatan kerja saat ini, termasuk di Indonesia, menurut buku profil generasi milenial yang dirilis oleh Statistik, (2018). Ball & Gotsill, (2011)

menjelaskan bahwa generasi milenial merupakan mereka yang lahir pada tahun 1983-1997, sehingga saat ini usia generasi ini sekitar 24-38 tahun.



GAMBAR 1. 2 GRAFIK JUMLAH PENDUDUK INDONESIA

Sumber : Indonesia Millennial Report (2019)

Grafik di atas merupakan jumlah penduduk Indonesia menurut kelompok umur di tahun 2018 yang dikutip dari Indonesia Millennial Report tahun 2019. Data menunjukkan bahwa penduduk Milenial mencapai 24 persen, yaitu 63,4 juta dari penduduk kategori usia produktif (14-64 tahun) yang jumlahnya adalah 179,1 juta jiwa (67,6 persen).

Generasi milenial memiliki karakteristik berbeda dengan generasi sebelumnya, yaitu ditandai dengan penggunaan media sosial dan teknologi digital di hampir seluruh aktifitas kehidupannya. Kemajuan teknologi mendorong mereka

menjadi orang-orang yang kreatif, informatif, memiliki *passion* dan produktif. Dalam hal bekerja generasi milenial memiliki ekspektasi yang melibatkan integritas, kepercayaan, perubahan yang terus menerus dan pertumbuhan yang cepat Gayatri & Muttaqiyathun, (2020). Namun terdapat fenomena yang berbeda di salah satu perusahaan yaitu PT. Telkom Indonesia. Setelah peneliti melakukan pengamatan dan wawancara kepada HRD, dikatakan bahwa tingkat *turnover* di PT. Telekomunikasi Indonesia khususnya PT. Telkom Witel dan Samarinda rendah. Meskipun dijelaskan bahwa sebanyak 80% karyawan PT. Telkom Indonesia merupakan karyawan generasi milenial yang dilansir dalam website viva.co.id. Berdasar pada data di atas, peneliti mengidentifikasi adanya gap fenomena yaitu *turnover intention* yang cukup tinggi (43%) di kalangan karyawan generasi milenial namun di PT. Telkom Witel Balikpapan dan Samarinda tergolong rendah. *Turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk melakukan pengunduran diri secara permanen baik secara sukarela maupun tidak sukarela di dalam sebuah organisasi Robbins & Judge, (2016).

Turnover intention merupakan fenomena yang penting diperhatikan oleh perusahaan karena hal ini akan mengarah pada *real turnover*. (Robbins dan Judge, (2016) mengatakan bahwa *turnover* yang tinggi merugikan perusahaan karena akan menjadi faktor pengganggu yang dapat menghalangi efektifitas kerja karyawan di perusahaan. Uparya, (2020) menambahkan bahwa *turnover* tinggi mengganggu kinerja perusahaan.

Gap fenomena yang peneliti temukan mengindikasikan adanya *research problem* yang perlu dijawab yaitu bagaimana menurunkan atau mengelola

turnover intention di kalangan karyawan generasi Milenial. *Research problem* ini akan dijawab dengan melakukan sebuah penelitian yang menganalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* di kalangan karyawan generasi milenial.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting. Pemimpin diibaratkan menjadi sebuah nahkoda dalam kapal yang artinya memberi arah untuk awak kapalnya. Begitu pula terjadi di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Peran pemimpin dapat mempengaruhi sikap, cara berpikir, serta tindakan bagi karyawan perusahaan Rusima, (2018), Prasetya & Dewi, (2019) dalam penelitiannya mengatakan bahwa pimpinan, melalui gaya kepemimpinannya, merupakan salah satu faktor yang dapat mencegah/menurunkan seorang karyawan berniat/ingin pindah/keluar dari perusahaannya. Melalui gaya kepemimpinan yang sesuai, karyawan akan merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya sehingga dia betah di perusahaan.

Beragam gaya kepemimpinan digunakan oleh pemimpin perusahaan/organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya (SDM). Salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional, yaitu gaya kepemimpinan yang mana pemimpin yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara tertentu Bass & Avolio, (1994). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Dewi, (2020) menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dapat menurunkan keinginan karyawan untuk pindah (*turnover intention* rendah). Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Vania, (2019) yang

mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*.

Mahendra & Suwandana, (2017) menyatakan bahwa faktor lain penyebab *turnover intention* selain gaya kepemimpinan transformasional adalah iklim organisasi. Dalam artikelnya, mereka menyebutkan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif ke *turnover intention*. Artinya ketika iklim organisasi di suatu organisasi atau perusahaan tinggi, maka tingkat *turnover intention* akan rendah begitupun sebaliknya. Menurut Patterson et al., (2005) iklim organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai peristiwa, praktek dan prosedur yang dimiliki organisasi. Menurut Wirawan, (2007) iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang terjadi dalam internal organisasi secara berkelanjutan, yang mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja individual maupun organisasional.

Iklim organisasi yang kondusif bagi para karyawan dapat memberikan rasa nyaman dalam bekerja yang berdampak pada meningkatnya loyalitas dan niat untuk meninggalkan perusahaan menurut Pranata & Utama, (2019). Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Arnanta & Utama, (2017) mengatakan bahwa iklim organisasi mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Artinya semakin kondusif iklim organisasi yang ada di perusahaan maka dapat menurunkan tingkat *turnover intention*.

Selain kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi, terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention* yaitu komitmen

organisasi. Komitmen organisasi seringkali menjadi penghubung antara faktor komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan memiliki masa kerja yang panjang jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki komitmen rendah. Robbins dan Judge, (2016) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan bentuk loyalitas dan identitas karyawan yang aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi cenderung menunjukkan sikap yang semangat dan juga tanggung jawab yang baik untuk perusahaan. Komitmen yang tinggi dapat memberi suatu hasil yang positif untuk keberlangsungan hidup akan organisasinya. Namun sebaliknya, komitmen organisasi yang rendah akan mengakibatkan karyawan pada suatu perusahaan mengalami tingkat *turnover intention* yang tinggi. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Kharismawati & Dewi, (2016) yang menyatakan bahwa bila komitmen organisasi yang dimiliki karyawan meningkat, maka *turnover intention* di perusahaan akan mengalami penurunan. Hasil tersebut dipertegas oleh penelitian yang dilakukan oleh Setiyanto & Hidayati, (2017) yang menyatakan bahwa tingkat *turnover intention* pada karyawan dipengaruhi oleh rendahnya komitmen yang dimiliki oleh para karyawan itu sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Restu, (2017) bahwa terdapat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi. Hal ini berarti komitmen organisasi mampu memediasi dan memperkuat pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Berdasarkan penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat menjadi

variabel mediasi yang dapat meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap *turnover intention*, walaupun gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi dapat mempengaruhi secara langsung terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan pemaparan di atas dan diperkuat oleh penelitian terdahulu, banyak penelitian membuktikan bahwa keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan (*turnover intention* rendah) dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional Dewi & Dewi, (2020), Rusima, (2018), Uparya, (2020), Setya, (2019) dan Vania, (2019), iklim organisasi Arnanta & Utama, (2017), Pranata & Utama, (2019), serta Mahendra & Suwandana, (2017) beserta faktor komitmen organisasi Kharismawati & Dewi, (2016), Setiyanto & Hidayati, (2017). Secara empiris, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Artinya, *turnover intention* akan menurun ketika ketiga variabel dipersepsikan tinggi.

Berdasarkan gap fenomena di atas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji ulang bagaimana pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap *Turnover Intention*. Judul penelitian yaitu "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi**". Secara khusus penelitian ini akan melibatkan karyawan generasi milenial pada PT. Telkom Witel Balikpapan dan Samarinda.

B. Rumusan Masalah

- 1) Apakah Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi ?
- 2) Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi ?
- 3) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Turnover Intention*?
- 4) Apakah Iklim organisasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention*?
- 5) Apakah Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ?
- 6) Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Turnover Intention* ?
- 7) Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *Turnover Intention* ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan :

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Turnover Intention*.

- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Iklim organisasi terhadap *Turnover Intention*.
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen organisasi terhadap *Turnover Intention*.
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Turnover Intention*.
- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *Turnover Intention*.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Dapat memberikan tambahan pengalaman dan pengetahuan tentang penelitian yang berkaitan dengan sumber daya manusia, khususnya mengenai karyawan generasi milenial.

2. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan manfaat untuk mengetahui apa saja yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan, khususnya karyawan generasi milenial di PT. Telkom Witel Balikpapan dan PT. Telkom Witel Samarinda.

3. Bagi Akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi salah satu referensi bagi peneliti selanjutnya, khususnya mengenai karyawan generasi milenial.