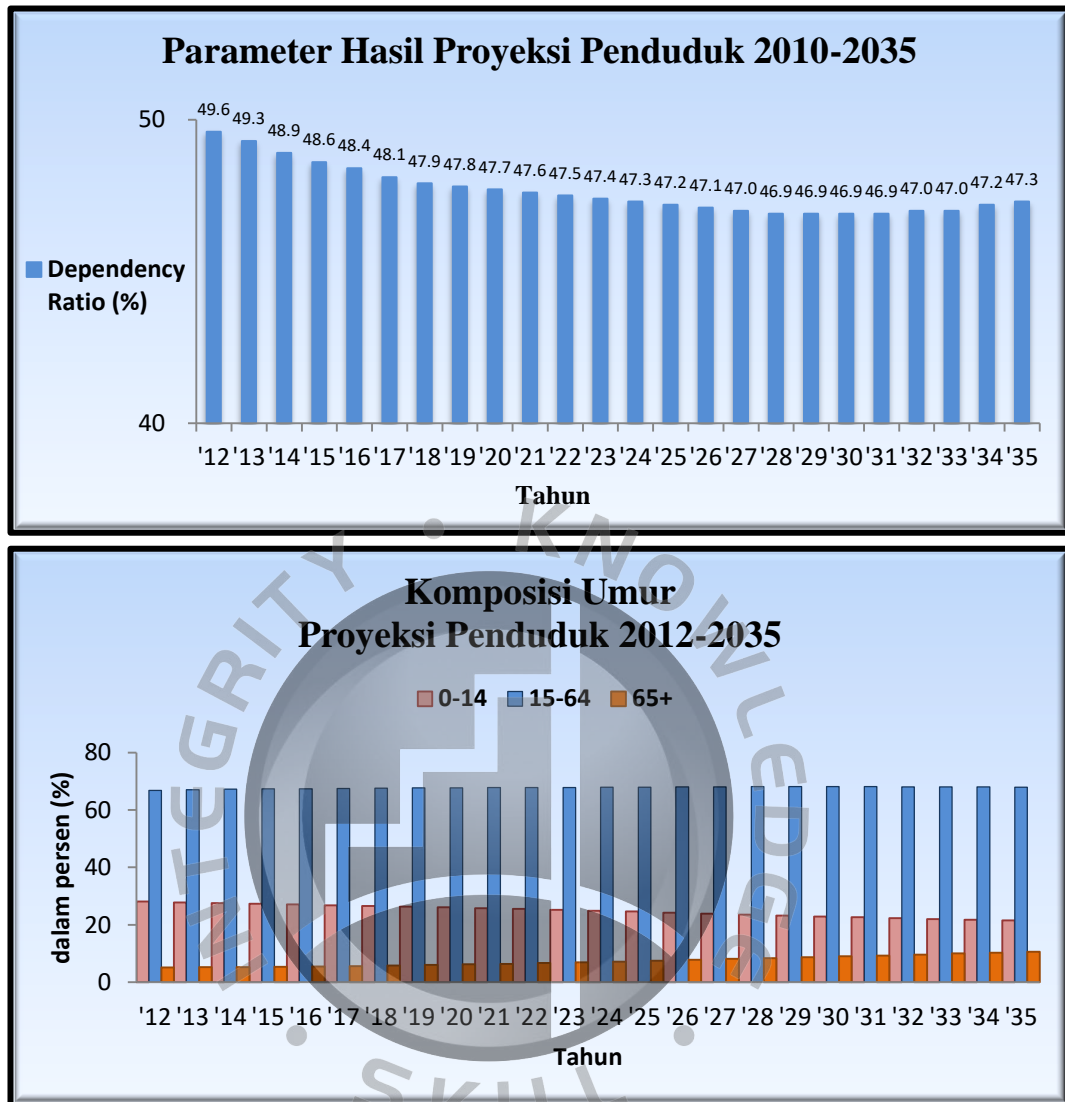


# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Saat ini Indonesia sedang memasuki era baru yang disebut sebagai era bonus demografi. Menggambarkan saat rasio ketergantungan memiliki angka di bawah 50 atau penduduk usia produktif lebih dari  $\frac{2}{3}$  atas keseluruhan jumlah penduduk. Rasio ketergantungan (*dependency ratio*) ditunjukkan dengan perubahan menurunnya rasio perbandingan antara jumlah penduduk non-produktif (usia kurang dari 15 tahun dan 65 tahun ke atas) terhadap jumlah penduduk produktif (usia 15-64 tahun).

Pada tahun 2012, kondisi penduduk Indonesia mulai memperlihatkan tanda-tanda bahwa Indonesia sudah memasuki era bonus demografi. Ditunjukkan bahwa *dependency ratio* mulai berada dibawah 50% pada tahun 2012, yaitu sebesar 49,6 yang dilihat melalui parameter hasil proyeksi penduduk 2010-2035. Serta terlihat titik terendahnya mencapai 46,9 yang ditunjukkan pada kurun waktu 2028 hingga 2031 yang diperkirakan sebagai titik puncak era bonus demografi. Dengan kata lain, jumlah penduduk usia produktif lebih besar dibandingkan dengan jumlah penduduk usia non-produktif dan diproyeksikan mampu menjadi sebuah keuntungan bagi negara. Suatu negara yang dapat merasakan era bonus demografi, dapat memanfaatkan kondisi tersebut sebagai peluang untuk memperbaiki atau mempercepat pertumbuhan ekonomi di negaranya. Menurunnya angka kelahiran dan angka kematian penduduk dapat dijadikan sebagai ciri-ciri era bonus demografi sudah dimulai (Gribble dan Bremner dalam Hayes, 2015).



**Gambar 1.1 Grafik Parameter Hasil Proyeksi Penduduk 2010-2035**

Sumber: [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)

Berawal dari penjelasan diatas, fenomena tersebut memperlihatkan keberadaan Gen Y atau generasi milenial mendominasi jumlah usia produktif. Generasi milenial menjadi penyumbang terbesar dan pemeran utama dalam menggerakkan era bonus demografi.

Pengertian dari sebuah generasi adalah mereka yang memiliki persamaan tahun lahir dalam rentang waktu 20 tahun dan berada dalam dimensi sosial dan dimensi sejarah yang sama (Manheim, 1952). Sedangkan penggolongan generasi

milennial adalah mereka yang lahir antara tahun 1981 sampai dengan tahun 2000 (Hasanuddin Ali dan Lilik Purwandi, dalam Millennial Nusantara, 2017). Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli, bahwa konsep dan acuan dalam penulisan ini, generasi milenial Indonesia adalah penduduk Indonesia yang lahir antara tahun 1980-2000.

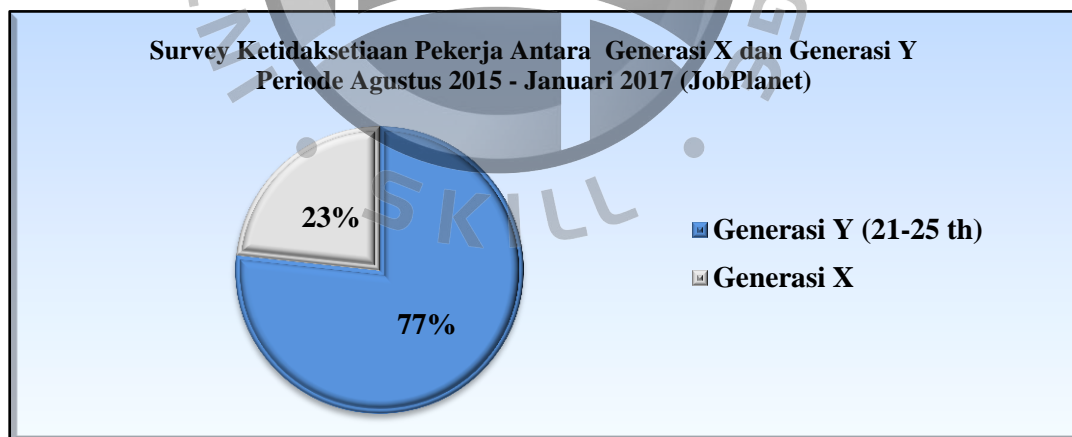
Generasi milenial tumbuh seiring dengan munculnya berbagai terobosan baru dalam teknologi komunikasi instan. Sebagai contoh *email*, *SMS*, *instant messaging*, dan media sosial seperti facebook dan twitter. Oleh karenanya era *internet booming* melekat pada kehidupan generasi milenial. Pola komunikasi yang sangat terbuka menjadikan generasi milenial sebagai pemakai yang tergolong fanatik jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Selanjutnya ciri-ciri dari tiap individu generasi milenial memiliki karakteristik yang berbeda, tergantung dimana ia dibesarkan, strata ekonomi, dan sosial keluarganya (Lyons, 2004).

Generasi milenial memiliki *attention span* (rentang perhatian) yang lebih cepat dibandingkan generasi sebelumnya. Perbedaan tersebut berdampak pada gaya komunikasi dan cara hidup yang berbeda. Tidak aneh jika generasi milenial sigap untuk mengembangkan diri mereka dibandingkan generasi terdahulu (Pambudi Sunarsihanto, 2019). Generasi milenial tidak segan untuk mencari pekerjaan baru karna menganggap pekerjaan sebelumnya tidak mampu memberikan kenyamanan dan keuntungan lebih. Sebab idealis, dinamis, energi, dan semangat yang tinggi, dan menyukai tantangan adalah ciri yang dimiliki oleh pemuda generasi milenial (Profil Generasi Milenial Indonesia, 2018).

Banyak fenomena yang beredar tentang kecenderungan generasi milenial yang kerap berganti pekerjaan dalam kurun waktu yang singkat. Generasi milenial disebut sebagai generasi "kutu loncat" atau *job hopping*. Sebuah survey ditujukan kepada 3.500 responden yang tersebar di Indonesia. Hasilnya, generasi milenial rata-rata sebagai kutu loncat. Sebab sebesar 65,8 persen dari mereka tidak betah

bekerja dalam kurun waktu yang lama pada suatu perusahaan, lalu memutuskan untuk berpindah pekerjaan pada kurang dari 1 tahun (JobStreet Indonesia, 2016).

Fenomena *job hopping* juga telah membawa situs referensi karier, Jobplanet mengadakan survey dan riset. Kegiatan tersebut bertujuan untuk melihat perbandingan antara karyawan dari generasi X dan generasi Y (generasi milenial) terhadap kesetiaan pada pekerjaan mereka. Data yang diambil mulai Agustus 2015 sampai Januari 2017, dengan total responden berjumlah 88.900 orang yang tersebar di seluruh penjuru provinsi di Indonesia. Sebagian besar responden yaitu sebesar 81.800 orang merupakan karyawan generasi milenial. Hasilnya adalah sebesar 76.7% yang dapat bertahan selama 1-2 tahun ditempat kerjanya, yaitu mereka karyawan generasi milenial yang berusia 21–25 tahun. Karyawan dalam usia tersebut, rata-rata belum memiliki banyak pengalaman di dunia kerja. Saat memasuki dunia kerja, mereka akan fokus mempelajari hal-hal baru dan memperkaya pengalaman mereka. Sehingga ketika mereka merasa sudah tidak mendapatkan apa yang mereka inginkan atau harapkan, mereka tidak segan untuk berpindah kerja.



**Gambar 1.2 Grafik Hasil Survey Ketidaksetiaan Pekerja Generasi X dan Generasi Y**

Sumber: Jobplanet

*Job hopping* adalah keputusan pribadi seorang karyawan yang senang untuk berpindah tempat pekerjaan setelah 1 atau 2 tahun bekerja (Pranaya, 2014). Setiap orang memiliki sifat dorongan yang alami untuk pindah ke pekerjaan lain, di mana terdapat lebih banyak peluang kerja yang menguntungkan (*World Applied*

**Indonesia Banking School**

*Sciences Journal* 35, 2017). Di sisi lain, maraknya *job hopping* di kalangan milenial, membawa masalah dalam dunia perusahaan. Diantaranya ialah adanya tambahan biaya pengeluaran untuk rekrutmen karyawan baru dan risiko tersebarnya informasi penting ke luar perusahaan (Suryaratri dan Abadi, 2018). Sedang aspek dari calon karyawan akan dipandang sebagai seorang yang tidak stabil dan tidak loyal jika memiliki pengalaman yang sering berpindah-pindah pekerjaan dalam waktu singkat (Smith, 2013). Kondisi tersebut didominasi oleh generasi milenial yang nantinya akan menyebabkan terjadinya *turnover* yang tinggi pada generasi ini (Indonesia Millennial Report, 2019).

Terjadinya *job hopping* didasari oleh adanya keinginan untuk berpindah kerja atau *turnover intentions*. Perusahaan yang belum menunjukkan tindakan yang diharapkan dari seorang karyawan dapat menimbulkan adanya *turnover intentions* (Wijayanti, 2005). *Turnover intention* menjadi sebuah persoalan yang selalu dihadapi para pengusaha. Sama halnya seperti *replacement* (pergantian), yang selalu hadir didalam setiap organisasi, baik *replacement* karena faktor umur ataupun pengunduran diri. Jika *replacement* yang terjadi disebabkan oleh faktor umur, maka dengan mudah perusahaan akan dapat mengantisipasinya. Dengan cara mempersiapkan calon untuk menggantikan posisi karyawan tersebut (Fawzi, 2012). Lain halnya dengan *replacement* yang disebabkan oleh pengunduran diri karyawan. Hal tersebut akan lebih menyulitkan perusahaan, karena dapat mengganggu implementasi program kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktivitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif, dan meningkatnya biaya sumber daya manusia adalah beberapa dampak negatif bagi organisasi karena adanya *turnover intentions* pada karyawan (Dharma, 2012).

Jika perusahaan tidak mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka dapat dipastikan *turnover intentions* akan semakin tinggi dan menimbulkan dampak buruk bagi kelangsungan hidup perusahaan. Menurut penelitian, beberapa faktor yang mengarah pada tumbuhnya tingkat *turnover* yang tinggi di organisasi adalah akibat ketidakpuasan kerja, kurangnya komitmen, stres di tempat kerja,

peningkatan jam kerja, kurangnya kebijakan perilaku ramah pada karyawan dan lain-lain (*World Applied Sciences Journal* 35, 2017).

Indikator terjadinya *turnover intentions* adalah puas atau tidaknya seseorang bekerja dalam perusahaan. Hal tersebut dikarenakan, proses terjadinya *turnover intention* karyawan diawali oleh munculnya ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan tersebut kemudian memunculkan *turnover intention* berupa pikiran untuk keluar dari perusahaan, niatan untuk mencari pekerjaan lain, serta niatan untuk keluar dari perusahaan (Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978). Masuk-keluar (*turnover*) tenaga kerja berhubungan dengan masalah kepuasan seseorang dalam bekerja (Mathis dan Jackson, 2001). Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensinya untuk meninggalkan pekerjaannya itu (Yuyetta, 2002).

Kepuasan kerja adalah perasaan ingin mendapatkan prestasi dalam pekerjaan. Aspek kepuasan dalam bekerja dapat berupa hasil akhir kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan yang baik. Jika kepuasan dalam bekerja didapatkan dalam diri karyawan, hasilnya karyawan akan memprioritaskan pekerjaannya (Luthans, 2006). Kepuasan kerja adalah suatu sikap positif yang didasarkan pada hasil evaluasi seseorang terhadap apa yang diharapkan atau diperoleh atas berbagai upayanya dalam menyelesaikan pekerjaannya dan mendapatkan hasil atau ganjaran yang diterima (Sumaryadi, 2015).

Ketika karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja, karyawan akan mengarah pada komitmen organisasi yang lebih tinggi dari sebelumnya dan komitmen yang tinggi mengarah pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Setiap karyawan di dalam organisasi atau perusahaan sudah seharusnya memiliki komitmen organisasi. Alasannya, karena komitmen organisasi berhubungan erat dengan sikap karyawan dalam melaksanakan tugasnya dalam perusahaan.

Komitmen organisasi adalah keyakinan oleh seorang individu atau karyawan untuk bekerja dengan organisasinya dan bekerja untuk kelangsungan

hidup organisasi. Komitmen karyawan sangat diperlukan bagi seluruh organisasi apa pun yang ingin memaksimalkan laba, menginginkan kinerja yang lebih baik, dan stabilitas tenaga kerja (*BVIMSR's Journal of Management Research*, 2016). Komitmen organisasi juga diartikan sebagai tingkat kepercayaan karyawan, bersedia menerima tujuan organisasi, serta tidak akan meninggalkan organisasi tersebut (Suparyadi, 2015). Kesimpulannya adalah untuk meningkatkan efektivitas karyawan dalam bekerja dan guna menghindari organisasi ditinggalkan oleh karyawannya yaitu dengan menumbuhkan komitmen organisasi pada setiap karyawan.

Salah satu faktor untuk meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan ialah dengan budaya organisasi. Semakin tinggi penerapan budaya organisasi, maka akan semakin berpengaruh kepada komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan. Peningkatan komitmen pada anggota dan rasa memiliki terhadap organisasi adalah contoh dampak penerapan budaya organisasi yang baik (Robbins & Judge, 2009). Budaya organisasi harus diterapkan kepada seluruh anggotanya, tidak terkecuali kepada anggota baru. Budaya organisasi harus ditanamkan sebagai landasan atau asumsi dasar untuk berpikir dan menyelesaikan jika terdapat masalah-masalah eksternal dan internal (Schein dalam Luthans, 2006). Terbentuknya budaya yang terdapat dalam organisasi tentu tidak lepas dari sumber daya manusia sebagai penggerak. Sumber daya manusia yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi organisasi akan menciptakan budaya organisasi yang selaras dengan tujuan organisasi. Keberhasilan tujuan organisasi dapat dicapai dengan meningkatkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya (JAB Vol. 1 No. 1, 2015).

Sekarang ini, organisasi harus mampu memperbarui budaya agar organisasi dapat terus maju dan berkembang. Dikarenakan pemeran utama dalam angkatan kerja sekarang ini adalah generasi milenial, yang disebut memiliki perbedaan cukup signifikan dari generasi terdahulunya. Dalam studi empiris tentang pengaruh generasi pada sikap kerja, bahwa milenial memiliki tingkat kepuasan terhadap perusahaan secara keseluruhan yang lebih tinggi daripada Generasi X

dan *Baby Boomers* dengan adanya rasa aman dalam bekerja, pengakuan, dan kemajuan karier yang lebih baik (Kowske, Rasch, & Wiley, 2010). Forbes menjelaskan bahwa generasi milenial tidak menyukai adanya hubungan satu arah. Mereka menginginkan adanya sosok *coach*, bukan lagi bos atau atasan. Karena bersama dengan *coach*, milenial berharap dapat membantu dirinya untuk berkembang, baik sebagai bagian dari organisasi maupun individu. Selain itu, milenial juga menginginkan adanya *work-life balance*. Diwujudkan seperti dalam hal jam masuk dan waktu pulang yang fleksibel. Begitu juga kebijakan bekerja dari rumah (*work from home*) atau bekerja tanpa ke kantor yang kini sudah mulai banyak diterapkan pada beberapa perusahaan. Ketersediaan alat penunjang kerja dengan teknologi terkini serta pemanfaatan internet, media dan *gadget* yang optimal juga menjadi harapan milenial.

Dengan adanya dinamika perubahan generasi angkatan kerja, akan memunculkan perubahan pada budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Jika tidak terdapat penyesuaian terhadap perubahan situasi angkatan kerja, akan menimbulkan *turnover intentions* pada karyawan yang sudah dipaparkan sebelumnya. Oleh karenanya, penulis akan meneliti mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intentions* (Studi Pada Karyawan Tetap Generasi Milenial di Jabodetabek)”.

## 1.2 Ruang Lingkup Masalah

Variabel independen yang masuk dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan untuk variabel dependen dalam penelitian ini adalah *turnover intentions*. Variabel tersebut digunakan karena diperkirakan cocok dan sesuai dengan objek penelitian berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan sebelumnya.

Mengingat luasnya ruang lingkup dalam pembahasan ini, maka dilakukan pembatasan ruang lingkup pada penelitian ini. Penulis membatasi penulisan ini untuk ruang lingkup pada pekerja tetap generasi milenial yang berada di Jabodetabek.



### 1.3 Identifikasi Masalah

Perkembangan zaman yang pesat sekarang ini, membawa Indonesia memasuki era baru dalam demografi. Perubahan dinamika penduduk usia produktif lebih tinggi dibandingkan dengan penduduk usia non-produktif. Fenomena tersebut dikenal sebagai era bonus demografi. Dalam memasuki era yang baru, generasi milenial mempunyai peranan penting didalamnya, karena diprediksi akan menjadi pemeran utama dalam penggerak ekonomi di Indonesia.

Bergantinya pelaku dalam perekonomian tersebut, membuat perusahaan harus selalu beradaptasi sehingga dapat menyesuaikan dengan karakter generasi milenial yang dikatakan berbeda dengan generasi sebelumnya. Salah satunya adalah fenomena *job hopping* yang sedang tren di kalangan generasi milenial, yang mengakibatkan meningkatnya jumlah *turnover intention* pada perusahaan. Hal tersebut menjadi perhatian, dengan adanya tren *job hopping* pada kalangan milenial, timbul permasalahan pada budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang dapat berpengaruh kepada *turnover intentions*.

### 1.4 Perumusan Masalah

Adapun perumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah :

1. Adakah pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pekerja tetap generasi milenial di Jabodetabek?
2. Adakah pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada pekerja tetap generasi milenial di Jabodetabek?
3. Adakah pengaruh negatif budaya organisasi terhadap *turnover intentions* pada pekerja tetap generasi milenial di Jabodetabek?
4. Adakah pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* pada pekerja tetap generasi milenial di Jabodetabek?
5. Adakah pengaruh negatif komitmen organisasi terhadap *turnover intention* spada pekerja tetap generasi milenial di Jabodetabek?
6. Adakah pengaruh negatif budaya organisasi terhadap *turnover intentions* yang dimediasi kepuasan kerja pada pekerja tetap generasi milenial di Jabodetabek?

7. Adakah pengaruh negatif budaya organisasi terhadap *turnover intentions* yang dimediasi komitmen organisasi pada pekerja tetap generasi milenial di Jabodetabek?

### 1.5 Pembatasan Masalah

Penelitian lebih fokus dan tidak keluar dari pembahasan yang dimaksud, dalam penelitian ini penulis membatasi ruang lingkup penelitian, diantaranya :

1. Budaya organisasi
2. Kepuasan kerja
3. Komitmen organisasi
4. *Turnover Intentions*

### 1.6 Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah tersebut maka penulis memiliki maksud dan tujuan sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh negatif budaya organisasi terhadap *turnover intentions*.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intentions*.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh negatif komitmen organisasi terhadap *turnover intentions*.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh negatif budaya organisasi terhadap *turnover intentions* yang dimediasi kepuasan kerja.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh negatif budaya organisasi terhadap *turnover intentions* yang dimediasi komitmen organisasi.

### 1.7 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat membawa manfaat, baik untuk peneliti maupun untuk pihak lain. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat bagi penulis :

- Hasil penelitian ini bermanfaat untuk memberikan pemahaman yang mendalam terkait pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap *turnover intentions*.
- Sebagai salah satu syarat kelulusan sebagai sarjana ekonomi di STIE Indonesia Banking School.

2. Manfaat bagi akademis :

- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap *turnover intentions*.
- Penelitian ini diharapkan akan membantu penelitian di masa yang akan datang berkaitan dengan budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intentions*.

### 1.8 Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa bagian :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penelitian.

#### **BAB II LANDASAN TEORI**

Isi dari bab ini berisi tentang teori-teori yang digunakan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, serta kerangka, model penelitian dan penelitian terdahulu.

#### **BAB III METODOLOGI PENULISAN**

Bab ini berisi tentang populasi, sampel, sampling data dan sumber data, metode pengumpulan data definisi operasional variabel dan alat analisis data

#### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini diawali dengan penjelasan mengenai objek penelitian, dilanjutkan dengan analisis dan pembahasan hasil penelitian.

#### **BAB V PENUTUP**

Merupakan bab penutup yang menyajikan secara singkat mengenai apa yang telah diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan dalam bagian kesimpulan.