

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Secara umum perusahaan memiliki tujuan pencapaian yang biasanya direpresentasikan melalui visi dan misi perusahaan. Bagaimana perusahaan dapat mencapai tujuannya yaitu salah satunya tidak terlepas dari peran penting sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia merupakan elemen penting yang dapat membantu terlaksananya pencapaian tujuan perusahaan. Rahman dan Syahrizal (2018) menjelaskan bahwa sumber daya manusia adalah kunci untuk menentukan apakah tujuan organisasi tercapai atau tidak. Oleh karena itu organisasi harus memiliki pikiran, perasaan, dan keinginan untuk mempengaruhi kehendak karyawan dalam organisasi, dan organisasi dapat dikatakan tidak berhasil dalam hal manajemen sumber daya manusia jika organisasi tidak dapat mempertahankan karyawannya.

Grup XYZ adalah perusahaan yang bergerak di bidang usaha perdagangan umum, perindustrian, pertambangan, pengangkutan, pertanian, pembangunan, jasa dan konsultan yang juga memiliki visi dan misi. Adapun visi dari Grup XYZ yaitu menjadi salah satu perusahaan dengan pengelolaan terbaik di Asia Pasifik dengan penekanan pada pertumbuhan yang berkelanjutan dengan pembangunan kompetensi melalui pengembangan sumber daya manusia, struktur keuangan yang solid, kepuasan pelanggan dan efisiensi serta menjadi perusahaan yang mempunyai tanggung jawab sosial serta peduli lingkungan. Juga misinya sebagai perusahaan yang sejahtera bersama bangsa dengan memberikan nilai terbaik kepada para pemangku kepentingan. Perusahaan yang berdiri sejak 20 Februari 1957 ini pun menjelaskan pentingnya sumber daya manusia bagi Grup XYZ dalam Laporan Tahunan XYZ 2018 dimana perusahaan yang merupakan tempat bagi 226.140 karyawan ini memiliki panduan pengembangan sumber daya

manusia sebagai rangkuman sistem dan kebijakan yang disusun oleh manajemen tingkat korporasi.

Dewasa ini banyak sekali isu-isu strategis terkait sumber daya manusia. Salah satunya bonus demografi dan dampaknya pada jumlah generasi milenial yang masuk sebagai angkatan kerja. Bonus demografi sendiri menurut Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dan Badan Pusat Statistik (2018) merupakan fenomena dimana proporsi jumlah penduduk usia produktif berada di atas dua per tiga dari jumlah penduduk keseluruhan dimana secara tidak langsung akan meningkatkan suplai angkatan kerja. Menurut Badan Keluarga Berencana Nasional (2018), Indonesia akan mengalami bonus demografi pada rentang waktu antara 2020-2030. Pada saat itu jumlah usia angkatan kerja (15-64 tahun) mencapai 70 persen dari total penduduk Indonesia. Jumlah tersebut lebih dari setengahnya merupakan generasi milenial. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Aon Hewitt (2016) dimana menyebutkan pula bahwa pada tahun 2020 generasi milenial akan menjadi generasi terbesar dalam dunia kerja.

Berdasarkan Badan Pusat Statistik (2019), Indonesia memiliki 56.761.053 angkatan kerja milenial atau 45% dari total angkatan kerja Indonesia. Jika melihat pada Tabel 1.1 hal ini memperlihatkan bahwa tahun 2019 proporsi angkatan kerja generasi milenial sudah mengalami peningkatan signifikan dan menjadi angkatan kerja yang dominan diantara angkatan kerja generasi X dan *Baby Boomers*. Adapun data angkatan kerja generasi *baby boomers*, generasi X, dan generasi milenial Indonesia tahun 2016-2019 adalah sebagai berikut.

Tabel 1.1 Proporsi Angkatan Kerja Indonesia 2016-2019

Generasi	2016		2017		2018		2019	
	Angkatan Kerja yang Bekerja	Proporsi (%)						
Generasi Milenial	46.130.831	39	44.194.060	36	46.484.577	38	56.761.053	45
Generasi X	53.135.683	45	56.532.930	47	56.197.640	45	55.009.435	43
Baby Boomers	19.145.459	16	20.295.433	17	21.322.733	17	14.744.631	12
Total	118.411.973	100	121.022.423	100	124.004.950	100	126.515.119	100

Sumber: Data dari BPS 2016-2019 telah diolah kembali

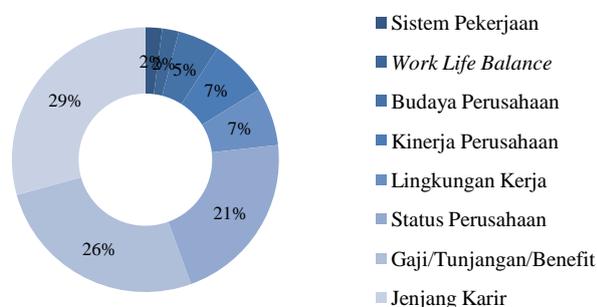
Banyaknya angkatan generasi milenial Indonesia juga dialami oleh Grup XYZ. Perusahaan yang memiliki 226.140 karyawan ini rata-rata memiliki 70% karyawan milenial yang dapat dilihat pada Gambar 1.1. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan milenial Grup XYZ mendominasi. IDN Research Institute (2019) mengungkapkan bahwa banyaknya karyawan milenial mendorong Grup XYZ mengubah cara berbisnis menyesuaikan dengan milenial.



Sumber: Data dari Laporan Tahunan XYZ 2015-2018 telah diolah kembali

Grafik 1.1 Data Karyawan Berdasarkan Generasi

Selain itu banyaknya milenial di Grup XYZ menunjukkan bahwa perusahaan ini menjadi salah satu perusahaan yang diminati sebagai tempat kerja bagi milenial. Berdasarkan survei pendahuluan kepada 50 orang generasi milenial, 42 diantaranya memiliki keinginan untuk bekerja di Grup XYZ. Hasil lain yang didapat pada survei ini menunjukkan jenjang karier, gaji/tunjangan/benefit, dan status perusahaan menjadi alasan paling banyak di jawab oleh 42 orang ini. Berikut data hasil survei kepada 42 orang generasi milenial.



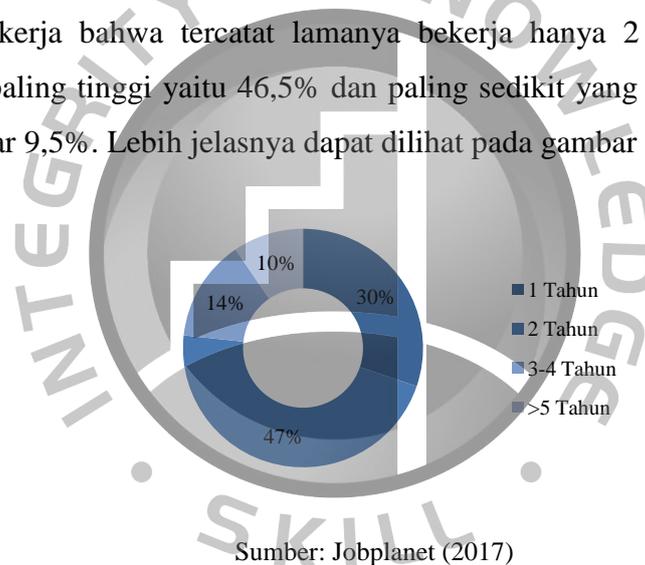
Grafik 1.2 Alasan Responden Ingin Bekerja di Grup XYZ

Peningkatan generasi milenial tentu menjadi tantangan bagi perusahaan termasuk Grup XYZ, banyak pandangan negatif dan keluhan yang berkembang di masyarakat terkait hal ini. Salah satu perubahan yang signifikan adalah bahwa karyawan milenial memiliki sikap yang berbeda, keterampilan, dan karakteristik dibanding generasi lain (Komari & Sulistiowati, 2019). Menurut Deloitte (2019) mengatakan bahwa beberapa pemimpin perusahaan yang berasal dari generasi sebelumnya (generasi *baby boomers* dan generasi X) mulai mengeluhkan sikap-sikap generasi milenial saat harus bekerja sama dengan mereka. Hal ini dibenarkan oleh Kaifi, et. al. (2012) dimana karyawan generasi milenial memiliki etos kerja yang unik bila dibandingkan dengan kolega mereka yang lebih berpengalaman. Mereka juga dinilai tidak sama dengan generasi sebelumnya dalam kacamata yang negatif. Gallup (2016) menyebutkan terdapat empat karakteristik utama para milenial yaitu tidak punya keterikatan dalam pekerjaan, memiliki perspektif global yang tergambar dalam interaksi mereka sehari-hari, cara pandang mereka tidak terbatas dan punya pendekatan yang berbeda dalam banyak hal, serta ingin bebas dari aturan tempat kerja dan standar kinerja perusahaan.

Selain itu karyawan generasi milenial dianggap generasi tidak setia pada perusahaan dan sering disebut sebagai 'kutu loncat', milenial dianggap skeptis terhadap komitmen jangka panjang, dan dikatakan menginginkan fleksibilitas yang lebih besar dalam karier mereka (Kaifi, et. al., 2012). Hal ini dijelaskan pula oleh Deloitte (2019) bahwa beberapa perusahaan mengeluhkan tingginya tingkat *turnover* (pergantian karyawan) milenial di kantor masing-masing yang tentunya membuat departemen Sumber Daya Manusia kebingungan menghadapi hal ini. Sunarsihanto sebagai Ketua Perhimpunan Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia dalam Deloitte (2019) menambahkan para milenial memiliki *attention span* (rentang perhatian) yang lebih cepat dibandingkan generasi sebelumnya dimana hal ini membuat gaya komunikasi dan cara hidup mereka berbeda. Oleh sebab itu tidaklah mengherankan jika mereka juga berharap perkembangan diri yang lebih cepat, mereka ingin berganti posisi dan karier yang lebih cepat juga,

dibandingkan generasi terdahulu. Permasalahan ini harus menjadi perhatian perusahaan, menurut Haqqy dan Susanti (2018) bahwa perusahaan memerlukan adanya cara untuk mengelola karyawan agar dapat menciptakan keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan perusahaan sehingga dapat menciptakan produktivitas yang tinggi dan saling menguntungkan kedua belah pihak. Perusahaan yang kurang dalam pengelolaan karyawan dengan baik menimbulkan ketidakpuasan dari karyawan dan dapat berdampak pada perpindahan karyawan atau *turnover*.

Fenomena ‘kutu loncat’ juga diperjelas dengan survei yang dilakukan oleh Jobplanet (2017) mengenai tingkat kesetiaan karyawan milenial dilihat dari lamanya bekerja bahwa tercatat lamanya bekerja hanya 2 tahun memperoleh persentase paling tinggi yaitu 46,5% dan paling sedikit yang bekerja lebih dari 5 tahun sebesar 9,5%. Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Grafik 1.3 Tingkat Kesetiaan Karyawan Milenial dari Lamanya Bekerja

IDN Research Institute (2019) juga menambahkan bahwa milenial merupakan generasi yang tingkat loyalitasnya terhadap perusahaan rendah hanya 2-3 tahun waktu paling ideal bagi milenial untuk bekerja di perusahaan. Milenial yang memiliki tingkat loyalitasnya terhadap perusahaan rendah menyebabkan terjadinya *turnover* yang tinggi pada generasi ini. Jones, Felps, dan Bigley (2007) mengatakan *turnover* merupakan masalah yang sering diabaikan namun penting bagi para praktisi bisnis. *Turnover* sangat penting bagi manajemen untuk mempelajari mengapa karyawan mengembangkan niat untuk berhenti dari pekerjaan mereka, karena tingkat *turnover* yang tinggi secara substansial dapat

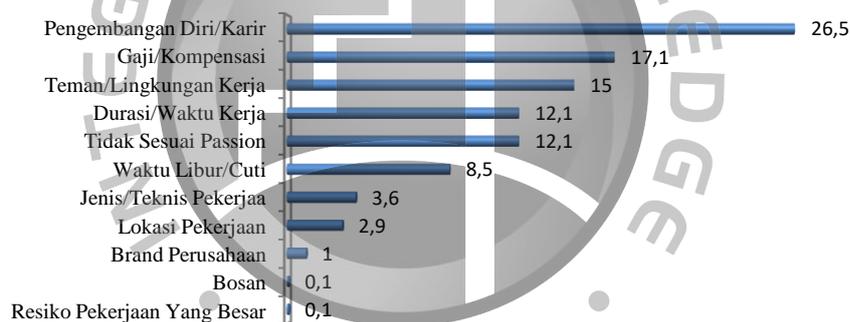
merugikan moral organisasi (Lee dan Shin, 2005). Riset yang dilakukan oleh Dale Carnegie (2018) di 6 kota besar di Indonesia pada tahun 2016 menunjukkan bahwa hampir 60% karyawan milenial berencana mengundurkan diri apabila *disengaged*. Riset ini juga menjelaskan bahwa hanya 25% saja karyawan milenial yang terlibat sepenuhnya dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh *engagement* dan *turnover intentions*. Sesuai dengan yang dijelaskan Islamy (2018) bahwa *engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Dimana *employee engagement* dapat menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan (Rachman & Dewanto, 2016). Ketika *employee engagement* meningkat maka akan menurunkan *turnover intentions*, dengan kata lain jika karyawan memiliki *engagement* tinggi dengan perusahaan maka akan semakin cenderung bertahan dalam perusahaan dan tidak memiliki keinginan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan (Widjaja, Kristanti, & Purnamasari, 2015). Pendapat lain pun menjelaskan keterikatan karyawan dengan perusahaan perlu terus dijaga dan ditingkatkan agar karyawan tetap merasa terikat (Laksono & Wardoyo, 2019). Ketika karyawan sudah terikat karyawan memiliki suatu kesadaran terhadap tujuan perannya untuk memberikan layanannya sehingga membuat karyawan akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya (Fauziridwan, Adawiyah, & Ahmad, 2018). Selain itu, Natalia dan Rosiana (2017) menjelaskan pengaruh *engagement* dan *turnover intentions* juga ada hubungannya dengan faktor usia dimana pekerja muda memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja yang lebih tua sehingga tidak heran tingkat *turnover* karyawan milenial lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya. Aon Hewitt (2016) menjelaskan bahwa tingkat *engagement* karyawan generasi milenial hanya 63% saja, lebih rendah dibandingkan generasi X sebesar 66% dan *baby boomers* sebesar 70%. Padahal menurut Fahreza, Kartika, dan Sayekti (2019) tingkat *engagement* yang tinggi memiliki hubungan dengan kinerja keuangan sebuah perusahaan. Tentu hal ini harus menjadi perhatian karena *engagement* karyawan milenial yang rendah akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Setiap peningkatan lima persen tingkat *engagement* akan meningkatkan pertumbuhan penerimaan

sebesar tiga persen. Hal inilah yang menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan *engagement*.

Pada tahun 2019, Grup XYZ meraih penghargaan sebagai *The Best Company to Work for in Asia 2019* dari HR Asia. Penghargaan ini diberikan karena Grup XYZ dianggap paling baik dan unggul dalam menyelenggarakan implementasi budaya perusahaan serta aktivitas *engagement* karyawan. Berdasarkan Laporan Tahunan XYZ 2018 keberhasilan Grup XYZ ini terletak pada komitmen bersama dalam mencapai tujuan perusahaan yakni Sejahtera Bersama Bangsa yang dilandasi visi dan misi serta filosofi Catur Dharma sebagai budaya perusahaan. Grup XYZ berupaya memaksimalkan aset sumber daya manusia melalui upaya mendapatkan karyawan atau talenta terbaik, pengembangan kompetensi, karier dan kepemimpinan, menciptakan keterikatan dengan karyawan, dan membina hubungan industrial yang erat, yang keseluruhannya dirangkul dengan budaya perusahaan yang kuat.

Namun, terdapat indikasi mengenai permasalahan *turnover* yang terjadi di Grup XYZ. Berdasarkan Laporan Tahunan 2019 PT A Tbk yang menjadi bagian dari Grup XYZ dan salah satu perusahaan yang memiliki jumlah karyawan paling banyak di Grup XYZ mengalami penurunan jumlah karyawan yang cukup signifikan sebesar 18,19% atau sebanyak 8.593 karyawan. Dimana 6.122 karyawan yang keluar dari perusahaan diantaranya merupakan karyawan milenial. Selanjutnya PT B Tbk pada Laporan Tahunan 2019 yang juga merupakan salah satu perusahaan di Grup XYZ mengalami *turnover* karyawan dengan tingkat *turnover* pada tahun 2019 mencapai 47,3% yang mana meningkat dibanding tahun sebelumnya yang hanya 15,57%. Selain itu, masa kerja karyawan dibawah lima tahun masih cukup tinggi di beberapa anak perusahaan yang merupakan bagian dari Grup XYZ. PT C Tbk pada laporan tahunannya mencatat karyawan dengan masa kerja dibawah lima tahun pada tahun 2019 mendominasi sebesar 44,4% dari total keseluruhan 35.404 karyawan. Adapula PT D Tbk mencatat pada laporan tahunannya dari total 1.424 karyawan sebesar 37,64% merupakan paling tinggi memiliki masa kerja di bawah lima tahun.

Selain *engagement*, *turnover* karyawan dipengaruhi oleh pengembangan karier dan kompensasi finansial. Menurut Rahman dan Syahrizal (2018) kompensasi dan pengembangan karier memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intentions*, yang berarti jika kompensasi disediakan oleh perusahaan maka dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Selain itu jika pengembangan karier dalam perusahaan berjalan baik, keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan berkurang. Hal ini sependapat dengan Bibowo dan Masdupi (2015) bahwa kompensasi dan pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intentions*. Menurut IDN Research Institute (2019) ada beberapa faktor pertimbangan karyawan milenial berpindah perusahaan. Pada Gambar 1.4 dapat dilihat bahwa dua faktor paling tinggi pertimbangan karyawan milenial berpindah perusahaan yaitu dikarenakan faktor pengembangan diri/karier sebesar 26,5% diikuti faktor gaji/kompensasi sebesar 17,1%.



Sumber: IDN Research Institute (2019)

Grafik 1.4 Faktor-faktor Pertimbangan Milenial Berpindah Perusahaan

Kompensasi adalah fungsi strategis sumber daya manusia yang memberikan pengaruh signifikan terhadap fungsi sumber daya manusia lainnya (Rahman & Syahrizal, 2018). Priyono dan Marnis (2008) menambahkan bahwa kompensasi finansial merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuannya membantu karyawan memenuhi kebutuhan rasa adil, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Susanto,

Suryamarchia, & Widjaja, 2016). Bagaimanapun kompensasi untuk karyawan adalah penting karena bagi mereka merupakan sarana untuk memenuhi kebutuhan dasar kehidupan (Inayat, 2018). Kompensasi juga berkontribusi terhadap *turnover intentions* (Holston-Okae, 2018). Penelitian yang dilakukan Sartono, Yulianue, dan Hasiholan (2018) mengungkapkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions*, hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kompensasi yang diterima, niat untuk keluar dari pekerjaan akan berkurang karena karyawan merasa dihargai dengan kebutuhannya yang dapat terpenuhi. Dimana kompensasi menjadi faktor penting pada hubungan antara karyawan dan keinginan untuk tetap bekerja di organisasi (Munish & Agarwal, 2017). Selain dengan *turnover intentions*, kompensasi finansial juga berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hal ini dijelaskan Indriyani dan Heruwasto (2017) bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Dijelaskan pula oleh Affini dan Surip (2018) bahwa kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap *employee engagement* dan *turnover intentions*, dimana persepsi atas kompensasi yang tinggi membuat dedikasi karyawan terhadap perusahaan akan tinggi pula juga keinginan karyawan untuk tetap bertahan pada perusahaan akan semakin besar.

Grup XYZ memiliki kompensasi dimana menawarkan paket kompensasi dan fasilitas yang lengkap bagi karyawan, terdiri dari gaji, tunjangan beserta fasilitas non moneter lain yang memberikan kemudahan untuk aktivitas bekerja. Berdasarkan Laporan Tahunan XYZ tahun 2018, kompensasi karyawan ditetapkan berbasis konsep 3P, yaitu “*Pay for Position*”, “*Pay for Person*” dan “*Pay for Performance*”. Pelaksanaan kebijakan kompensasi dikaitkan dengan evaluasi kinerja karyawan secara periodik untuk memastikan keselerasan dengan prestasi kerja. Selain gaji bulanan, karyawan juga berhak atas pendapatan variabel, termasuk bonus, dan manfaat lain yang disediakan sebagai bentuk apresiasi, seperti penghargaan masa bakti untuk karyawan dan beasiswa untuk anak karyawan yang berprestasi. Secara garis besar fasilitas non moneter yang diterima karyawan Grup XYZ adalah fasilitas kesehatan untuk mata, rawat inap di

rumah sakit dan rawat jalan, manfaat asuransi jiwa, perawatan kesehatan bagi anggota keluarga, fasilitas pinjaman kendaraan bermotor, program pensiun berupa BPJS Ketenagakerjaan dan Dana Pensiun XYZ serta fasilitas Koperasi XYZ.

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan (Masram & Mu'ah, 2015). Dayona dan Rinawati (2016) menjelaskan bahwa tujuan pengembangan karier adalah agar perusahaan dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Pengembangan karier yang baik selalu dapat mendorong karyawan untuk tetap tinggal (Artiningrum & Satrya, 2016). Hemdi dan Nasurdin (2006) menambahkan ketika karyawan memiliki tingkat yang lebih tinggi dari pengembangan karier yang dirasakan dalam organisasi dan ini pada gilirannya, akan membuat mereka cenderung berkurang untuk meninggalkan organisasi. Pengembangan karier juga mempengaruhi *engagement*, menurut Artiningrum dan Satrya (2016), ada beberapa praktek formal dalam pengembangan karier yang mempengaruhi *engagement* diantaranya pemberian pelatihan, peran atasan dalam pengembangan karyawan melalui program pelatihan, pemberian personal *development plan* yang jelas, dan pemberian *feedback* terhadap kinerja.

Perkembangan bisnis Grup XYZ yang semakin besar dan kompleks, telah diimplementasikan kesempatan yang setara pada pengembangan dan jenjang karier bagi karyawan. Pengembangan karier Grup XYZ sendiri dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawannya. Berdasarkan Laporan Tahunan XYZ tahun 2018, XYZ melakukan pengembangan kompetensi dan kepemimpinan untuk karyawan selaras dengan pertumbuhan bisnis. Dimana program pelatihan dan pengembangan SDM dirancang terstruktur, komprehensif dan berjenjang sejak awal karyawan bergabung dengan perusahaan, dengan metode pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan yang ada, meliputi program pelatihan, mentoring, *coaching*, rotasi, *assignment* dan sesi umpan balik. Keseluruhan sistem pengembangan bertujuan untuk membentuk sosok pemimpin yang tumbuh dari dalam dengan keseimbangan kompetensi dan karakter yang tepat dan memadai untuk berbagai bisnis Grup. Adapun strategi yang dilakukan

adalah *education*, yaitu membekali pendidikan yang sistemik dan sistematis untuk meningkatkan kemampuan berinovasi, menguasai teknologi dan meningkatkan produktivitas; *enrichment*, yaitu mengelola karyawan bertalenta melalui proses penugasan (*assignment*) dan rotasi dalam rangka mengasah potensi untuk memahami dan mendalami bidang-bidang bisnis yang berbeda; dan *empowerment*, yaitu membangun kompetensi dan prestasi individu untuk menjamin ketersediaan pemimpin bisnis untuk masa depan.

Berdasarkan pembahasan di atas, penelitian ini dilakukan dengan mereplikasi penelitian terkait kompensasi finansial, pengembangan karier, *employee engagement*, dan *turnover intentions*. Sehingga penelitian yang akan dikaji adalah **“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intentions* Melalui *Employee Engagement* Karyawan Milenial di Grup XYZ”**.

1.2. Ruang Lingkup Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penelitian ini merupakan replikasi berupa penelitian yang menjawab masalah penelitian yang sama dengan penelitian terdahulu. Variabel independen yang masuk dalam penelitian ini adalah pengembangan karier, kompensasi finansial dan *employee engagement* sedangkan untuk variabel dependen dalam penelitian ini adalah *turnover intentions*. Variabel tersebut digunakan karena dianggap cocok dan sesuai dengan objek penelitian. Mengingat luasnya ruang lingkup yang dibahas, maka dilakukan pembatasan ruang lingkup pada penelitian ini hanya pada karyawan tetap milenial Grup XYZ.

1.3. Identifikasi Masalah

Sumber daya manusia menjadi elemen penting untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan. Isu-isu strategis terkait sumber daya manusia harus menjadi perhatian seperti bonus demografi dimana usia produktif meningkat dua per tiga

dari jumlah penduduk Indonesia dan dampaknya pada jumlah generasi milenial serta meningkatkan suplai tenaga kerja. Peningkatan generasi milenial ini menjadi tantangan dimana banyak pandangan negatif dan keluhan terkait karyawan generasi ini. Mulai dari karyawan milenial mengubah suasana tempat kerja, etos kerja yang unik, dan dinilai tidak sama dengan generasi sebelumnya.

Selain itu karyawan generasi milenial juga dianggap generasi tidak setia pada perusahaan dan pada akhirnya meningkatkan *turnover* pada perusahaan. Riset Dale Carnegie menunjukkan bahwa 60% karyawan milenial berencana mengundurkan diri karena *disengaged* dengan perusahaan. Hal ini memperlihatkan bahwa ada hubungannya *employee engagement* dengan *turnover intentions*. Survei yang dilakukan Jobplanet juga menyebutkan bahwa tingkat kesetiaan karyawan milenial berdasarkan lamanya bekerja di Indonesia rata-rata hanya 2 tahun. Ditambah dengan survei yang dilakukan oleh IDN Research Institute bahwa target lamanya bekerja karyawan milenial paling banyak menyebutkan hanya 2-3 tahun saja. Grup XYZ yang memiliki karyawan milenial lebih dari 70% dianggap mampu mengelola karyawan milenialnya. Terbukti Grup XYZ meraih penghargaan sebagai *The Best Company to Work for in Asia 2019* dari HR Asia dimana penghargaan ini diberikan karena dianggap paling baik dan unggul dalam menyelenggarakan implementasi budaya perusahaan serta aktivitas *engagement* karyawan.

Karyawan milenial sebagai sampel dalam penelitian ini karena melihat bahwa karyawan milenial sudah mendominasi angkatan kerja. Serta dukungan dengan riset, survei dan penelitian yang telah dijelaskan di atas, bahwa karyawan milenial mengalami permasalahan dengan *turnover intentions* serta kaitannya dengan *engagement*. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intentions* dan kaitannya dengan *engagement* adalah kompensasi finansial dan pengembangan karier.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas adapun rumusan masalah sebagai berikut.

1. Apakah kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* karyawan milenial Grup XYZ?
2. Apakah pengembangan karier memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* karyawan milenial Grup XYZ?
3. Apakah kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan milenial Grup XYZ?
4. Apakah pengembangan karier memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan milenial Grup XYZ?
5. Apakah *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan milenial Grup XYZ?
6. Apakah kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement* karyawan milenial Grup XYZ?
7. Apakah pengembangan karier memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement* karyawan milenial Grup XYZ?

1.5. Pembatasan Masalah

Agar penelitian lebih fokus dan tidak keluar dari pembahasan yang dimaksud, dalam penelitian ini penulis membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut.

1. Kompensasi finansial yang dimaksud adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas jasa.
2. Sampel dalam objek penelitian ini adalah karyawan tetap milenial Grup XYZ berdasarkan kriteria Howe dan Strauss (2007) yaitu kelahiran tahun 1982-2005.

1.6. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah yang telah disebutkan di atas maka penulis memiliki tujuan penelitian sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui apakah kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* karyawan milenial Grup XYZ.
2. Untuk mengetahui apakah pengembangan karier memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* karyawan milenial Grup XYZ.
3. Untuk mengetahui apakah kompensasi memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan milenial Grup XYZ.
4. Untuk mengetahui apakah pengembangan karier memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan milenial Grup XYZ.
5. Untuk mengetahui apakah *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan milenial Grup XYZ.
6. Untuk mengetahui apakah kompensasi memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement* karyawan milenial Grup XYZ.
7. Untuk mengetahui apakah pengembangan karier memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement* karyawan milenial Grup XYZ.

1.7. Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat bagi penulis
 - a. Hasil penelitian ini bermanfaat untuk memberikan pemahaman yang terkait pengaruh kompensasi finansial dan pengembangan karier terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*

- karyawan milenial.
- b. Sebagai salah satu syarat kelulusan sebagai sarjana manajemen di STIE Indonesia Banking School.
2. Manfaat bagi Grup XYZ adalah memberikan masukan bagi manajemen Grup XYZ terkait kompensasi finansial, pengembangan karier, *employee engagement* serta *turnover intentions* karyawan milenial.
 3. Manfaat bagi akademisi
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh kompensasi finansial dan pengembangan karier terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement* karyawan milenial.
 - b. Penelitian ini diharapkan akan membantu penelitian di masa mendatang berkaitan dengan kompensasi finansial, pengembangan karier, *employee engagement*, dan *turnover intentions* karyawan milenial

1.8. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab yaitu sebagai berikut.

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, ruang lingkup masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB 2 LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang teori-teori yang digunakan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta model penelitian.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang objek penelitian, desain penelitian, metode pengambilan sampel, populasi dan sampel, operasional variabel, teknik pengolahan dan analisis data, dan teknik pengujian hipotesis.

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi penjelasan mengenai analisis dan pembahasan hasil penelitian.

BAB 5 PENUTUP

Bab ini menyajikan secara singkat mengenai apa yang telah diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

