

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini didalam dunia kerja sudah banyak dipekerjakan berbagai kelompok generasi, baik dari generasi Y dan generasi X. Dari usia yang beragam tersebut dapat menimbulkan berbagai sudut pandang dan perilaku yang berbeda dari setiap generasi. Menurut Teori Kelompok Generasi, individu yang lahir dalam berbagai jangka waktu tertentu dengan orang lain (yaitu dari kelompok mereka) yang lahir pada waktu yang sama dengan peristiwa dan pengalaman sosial dan penting yang serupa. Peristiwa dan pengalaman tersebut berkaitan dengan keadaan teknologi, ekonomi, dan politik selama bertahun-tahun remaja formatif mereka, yang membentuk nilai-nilai, identitas, norma dan kepercayaan mereka (Becton dkk., 2014; Sessa dkk., 2007). Dari hasil ini membentuk cara orang-orang dari satu generasi memandang dunia dan nilai-nilai diklaim stabil dari waktu ke waktu, meskipun telah matang.

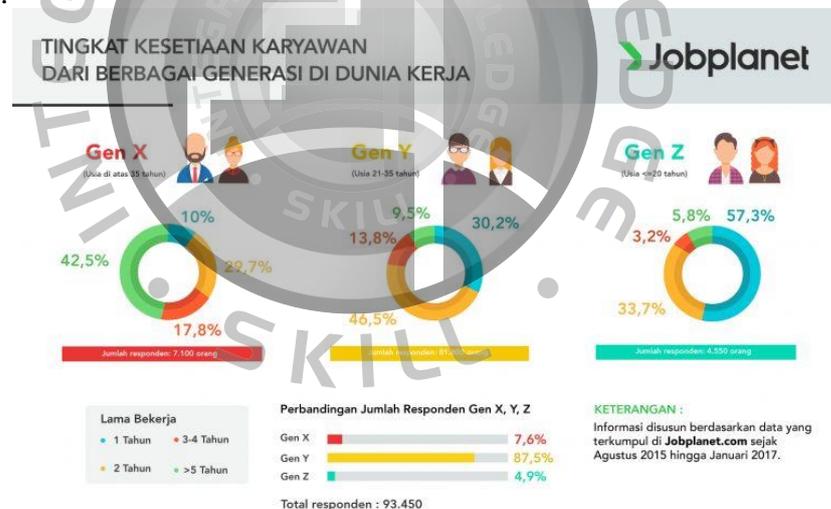
Menurut De Meuse et al., (2010) terdapat empat generasi angkatan kerja dalam perusahaan, yakni (i) matures, lahir antara tahun 1920 hingga 1939; (ii) *Boomers*, lahir tahun 1940 hingga 1959; (iii) Xers, lahir tahun 1960 hingga 1979; dan (iv) Generation Y atau *millennials* yang lahir tahun 1980 hingga akhir tahun 2000. Di Indonesia keberadaan generasi *millennial* juga mendominasi pasar kerja. Menurut Badan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN), Indonesia akan memiliki bonus demografi dengan rentang waktu antara 2020-2030. Pada saat itu

usia angkata kerja 15-64 tahun mencapai 70 persen, sedangkan sisa 30 persen merupakan penduduk yang tidak produktif (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak & Badan Pusat Statistik, 2018). Generasi Millennial menjadi angkatan kerja terbesar di Indonesia.

Generasi millennial merupakan generasi yang cenderung bertindak lebih fleksibel, dapat mengerjakan beberapa hal secara bersamaan (*multasking*), mudah beradaptasi dengan teknologi, menyukai kerja kolaborasi, dan lebih cenderung kurang suka membaca (Sweeney, 2005). Generasi millennial juga dianggap sebagai generasi yang ramah teknologi dalam berhubungan, sehingga generasi millennial dengan mudah berkomunikasi dengan orang lain dan mengakses informasi dengan cepat dan seketika (Basset, 2008 dan Erickson, 2008). Menurut Batang (2007) menyatakan bahwa terdapat garis yang nyata antara bekerja di rumah dengan bekerja di kantor, hal tersebut membuktikan bahwa mereka hanya ingin menghabiskan waktu mereka dengan cara yang berarti dan berguna, tidak peduli dimana mereka berada.

Generasi millennial tidak terhubung dengan jam kerja yang panjang dalam hal pekerjaan, atau pengabdian terhadap majikan mereka (Lloyd, 2007). Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, bahwa generasi millennial karena kemajuan teknologi generasi millennial berpikir bahwa mereka masih dapat bekerja walaupun jauh dari kantor dan masih menghasilkan hasil yang berkualitas. Sedangkan salah satu tantangan yang paling signifikan yang dihadapi Generasi millennial dalam bergabung dengan tenaga kerja lainnya adalah kebutuhan mereka untuk berkomunikasi secara efektif dengan Generasi X dan *Baby Boomers* (Ballenstedt dan Rosenberg, 2008).

Menurut Sunarsihanto (2017) generasi *millennial* adalah potensi yang menentukan masa depan perusahaan dan yang berapapun usia karyawan yang terpenting adalah kemampuan dan kemauan karyawan dalam belajar. Generasi *millennial* yang lahir pada tahun 1980 -2001 (Zemke et al., 2001) yang memiliki ciri di tempat kerja lebih menyukai pekerjaan berprofil tinggi selama tahap awal karir. Selain itu, karena sifatnya yang ambisius dan kompetitif, mereka menikmati tantangan dan menginginkan pertumbuhan lalu membutuhkan pengakuan dari anggota organisasi lain. Selanjutnya mereka tidak diharapkan untuk tinggal dengan posisi yang sama untuk merasakan secara nyata oleh sebab itu membuat diri mereka lebih berharga dalam organisasi (Pooley, 2005). Tingkat kesetiaan karyawan dari berbagai generasi di dunia kerja dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut ini :



Gambar 1.1 Tingkat Kesetiaan Karyawan dari berbagai generasi di dunia kerja.

Sumber: jobplanet.com

Berdasarkan data hasil survei dan riset tentang tingkat kesetiaan karyawan dari berbagai generasi di dunia kerja, data yang terkumpul sejak Agustus 2015 sampai

dengan Januari 2017 dengan pengelompokan dari berbagai generasi usia, yaitu karyawan Generasi Y dengan total responden 81.800 orang yang saat ini mendominasi angkatan kerja. Dari hasil riset tersebut menyatakan bahwa Generasi X lebih setia terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan Generasi Y. Generasi Y (usia 21-25 tahun) hanya bertahan 1 – 2 tahun di tempat mereka bekerja sebesar 76,7%, dan hanya 9,5% dari mereka yang bertahan di satu tempat pekerjaan selama 5 tahun atau lebih.

Setiap perusahaan menginginkan seluruh karyawan yang dimilikinya merasa puas atas pekerjaan yang dijalani dan juga merasa puas atas hasil yang diperoleh dari pekerjaannya tersebut. Menurut Locke (1976) kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang positif seorang karyawan atau kesenangan karyawan itu sendiri, yang didapat dari penilaian seorang karyawan terhadap pekerjaannya atau terhadap pengalaman karyawan tersebut selama bekerja. Kepuasan kerja merupakan suatu respon emosional terhadap kondisi pekerjaan yang dihadapi karyawan, yang sering ditentukan oleh seberapa baik yang didapat oleh karyawan atau sesuai dengan harapan karyawan (Luthans, 1998). Hal ini dapat mewakili beberapa sikap yang saling terkait, termasuk karakteristik dari suatu pekerjaan dan yang paling penting adalah karyawan yang memiliki respon afektif. Karakteristik yang dimaksud seperti, peluang dalam promosi pekerjaan, pengawasan, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan gaji. Kepuasan kerja adalah berkaitan dengan perasaan seseorang atau pikiran mengenai pekerjaan mereka (Mudor dan Tooksoon, 2011).

Jika karyawan merasa tidak puas atas pekerjaannya, hal tersebut sangat merugikan perusahaan sebab karyawan bisa saja mengundurkan diri sewaktu-

waktu. *Turnover intention* akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi karena ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktivitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumber daya manusia (Dharma, 2013). *Turnover intention* mengarah kepada indikasi psikologis untuk meninggalkan pekerjaannya dan mengarahkan kepada perilaku *turnover* sebelum karyawan tersebut benar-benar keluar dari organisasi tempat ia bekerja (Caplan, Cobb, French, Harrison, Pinneau, 1975).

Dalam perkembangannya, terdapat beberapa aspek-aspek yang membangun *turnover intention* yang dikembangkan oleh beberapa peneliti. Seashore, Lawler, Mirvis, dan Cammann (1982) mengembangkan pengukuran *turnover intention* yang terdiri atas tiga dimensi. Pertama, adalah adanya pemikiran untuk keluar dari organisasi (*thinking of quitting*). Kedua, adalah intensi untuk keluar meninggalkan organisasi (*intention to quit*), dan ketiga adalah dimensi untuk mencari pekerjaan di tempat lain (*intention of search another job*).

Fenomena adanya indikasi komitmen karyawan yang rendah terjadi di PT. Kami Gawi Berjaya ditandai dengan diantaranya; menurunnya rasa tanggung jawab terhadap perusahaan. Hal ini didasari dengan dihapuskannya kebijakan perusahaan yaitu memberikan bonus tiga bulanan kepada karyawan. Berdasarkan hasil *in-depth interview* kepada 5 karyawan di PT. Kami Gawi Berjaya, karyawan mengatakan dengan menurunnya omset yang didapatkan perusahaan mengakibatkan karyawan tidak mendapatkan bonus tahunan yang biasa mereka dapatkan. Selain hal tersebut, karyawan juga tidak merasakan adanya perhatian dari perusahaan yang memberikan mereka jenjang karir untuk mendorong

semangat kerja karyawan didalam perusahaan. Kebijakan tadi yang membuat karyawan merasa lebih baik untuk meninggalkan perusahaan dan mencari peluang kerja di perusahaan lain.

Berikut ini adalah data *turnover* karyawan millennial PT. Kami Gawi Berjaya periode Januari 2018 sampai Agustus 2020:

Tabel 1.1 Data Turnover Karyawan PT. Kami Gawi Berjaya periode 2018 sampai dengan Agustus 2020

Tahun	Total Karyawan	Total Turnover	%
2018	78	22	28,20%
2019	105	25	23,80%
2020	88	25	28,40%

Sumber : Divisi HRD PT. Kami Gawi Berjaya

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 dapat disimpulkan bahwa periode tahun 2018 sampai dengan Agustus 2020, setiap tahunnya ada lebih dari 20% karyawan PT. Kami Gawi Berjaya yang berhenti bekerja. Pada tahun 2018 jumlah *turnover* karyawan tercatat sebanyak 22 karyawan dengan presentase 28,20%. Kemudian tahun 2019 jumlah *turnover* karyawan meningkat menjadi 25 karyawan dengan presentase 23,80%. Lalu tercatat sejak awal tahun 2020 sampai dengan agustus 2020 jumlah *turnover* sama dengan tahun sebelumnya sejumlah 25 karyawan dengan presentase 28,40%. Menurut Tsani (2015) standar tingkat turnover karyawan yang bisa ditolerir pada tiap perusahaan berbeda-beda, namun jika tingkat *turnover* mencapai lebih dari 10% per tahun adalah terlalu tinggi menurut banyak standar.

Banyak faktor yang mengakibatkan *turnover intention* salah satunya adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain, keyakinan dan penerimaan individu terhadap tujuan dan nilai organisasi, keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, kemauan karyawan untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi, kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan mentaati dan melaksanakan, serta kebanggaan berkaitan dengan kepuasan diri atas keunggulan (Wukir, 2013:17). Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan lebih mementingkan kepentingan organisasinya dari pada kepentingan pribadinya, sehingga karyawan tersebut dapat lebih loyal terhadap organisasinya (Robbins, 2007:14).

Komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan berkelanjutan sehingga anggota organisasi dapat mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:249). Setiap perusahaan memiliki keinginan untuk mencapai kinerja yang optimal, yang sangat dipengaruhi oleh komitmen yang dimiliki setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut.

Pada dasarnya potensi lain yang harus dimiliki oleh individu dalam organisasi adalah kecerdasan emosional yang baik. Individu yang memiliki kecerdasan emosional akan dapat mengendalikan diri dengan baik (dapat menempatkan dirinya sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya), mampu untuk membangun diri sendiri, dapat memahami diri sendiri, dapat memotivasi diri sendiri, dan memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan orang lain atau empati (Goleman, 2000). Kecerdasan emosional juga mampu menentukan

potensi individu untuk mempelajari ketrampilan-ketrampilan praktis dan mendukung kinerja (Goleman, 2005).

Terdapat penelitian sebelumnya mengenai faktor yang mendorong tingginya *turnover intention* karyawan adalah kecerdasan emosional organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Da Camara, Dulewicz, & Higgs, 2015). Dari penelitian terdahulu tersebut, penulis juga mengutamakan pembahasan penelitian kecerdasan emosional organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* oleh Da Camara, Dulewicz, & Higgs (2015) dimana pada model penelitiannya kecerdasan emosional organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dengan dampak yang lebih kecil namun tetap signifikan terhadap komitmen afektif. Penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut atas faktor-faktor *turnover intention* tersebut pada sektor retail di PT. Kami Gawi Berjaya.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas maka peneliti tertarik untuk membahas permasalahan tersebut dalam skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kecerdasan Emosional Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*”**.

1.2 Ruang Lingkup Masalah

Faktor – faktor variabel yang masuk dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, *Organizational Emotional Intelligence*, dan *Turnover Intention*. Faktor dan variabel tersebut digunakan karena dirasakan cocok dan sesuai dengan objek penelitian yang digunakan. Mengingat luasnya ruang lingkup pembahasan yang perlu dikaji, maka dilakukan pembatasan pada

ruang lingkup penelitian. Pembatasan ini dilakukan agar penelitian lebih terarah dan mudah dipahami sesuai dengan tujuan penelitian dan pembahasan. Penelitian ini bersifat kuantitatif, dengan melakukan penyebaran kuesioner untuk pengambilan data yang dibutuhkan oleh penulis. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan millennial yang ada di PT. Kami Gawi Berjaya.

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan ruang lingkup penelitian yang telah diuraikan, penulis ingin mengetahui aspek- aspek kecerdasan emosional organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi millennial di PT. Kami Gawi Berjaya.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang mendasari penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

1. Apakah kecerdasan emosional organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan millennial di PT. Kami Gawi Berjaya?
2. Apakah kecerdasan emosional organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan millennial di PT. Kami Gawi Berjaya?
3. Apakah komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan millennial di PT. Kami Gawi Berjaya?
4. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*?
5. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh antara kecerdasan emosional organisasi dan *turnover intention* pada karyawan millennial di PT. Kami Gawi Berjaya?

6. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh antara kecerdasan emosional organisasi dan *turnover intention* pada karyawan millennial di PT. Kami Gawi Berjaya?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kecerdasan emosional organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan millennial di PT. Kami Gawi Berjaya?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kecerdasan emosional organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan millennial di PT. Kami Gawi Berjaya?
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan millennial di PT. Kami Gawi Berjaya?
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan millennial di PT. Kami Gawi Berjaya?
5. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kecerdasan emosional organisasi dan *turnover intention* pada karyawan millennial di PT. Kami Gawi Berjaya?
6. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara kecerdasan emosional organisasi dan *turnover intention* pada karyawan millennial di PT. Kami Gawi Berjaya?

1.6 Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini fokus dan tidak meluas dari pembatasan yang dimaksud, dalam penelitian ini penulis membatasi ruang lingkup dari permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini hanya meneliti mengenai kecerdasan emosional organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada generasi millennial yang telah bekerja di PT Kami Gawi Berjaya. Agar penelitian ini tidak menyimpang dan mengambang dari tujuan yang semula di rencanakan sehingga mempermudah mendapatkan data dan informasi yang diperlukan.

1.7 Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademisi

Membantu penulis dan pihak lain yang terlibat untuk dapat memahami terkait dengan teori yang ada. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah informasi dan pengetahuan bagi peneliti lain sehingga dapat dijadikan bahan referensi dalam penelitian selanjutnya.

2. Bagi Penulis

Merupakan kesempatan bagi penulis untuk memperdalam materi yang telah diajarkan selama masa perkuliahan sehingga nantinya dapat diterapkan dengan baik di dunia kerja. Khususnya dalam menghadapi dan memahami masalah komitmen organisasi.

3. Bagi Perusahaan

Sebagai bentuk dari dedikasi penulis untuk khususnya para karyawan dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan penelitian mengenai komitmen organisasi karyawan di Indonesia.

1.8 Sistematika Penelitian

Secara umum sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan ini berisi tentang penjelasan latar belakang PT. Kami Gawi Berjaya yang dominan memiliki karyawan generasi millennial. Bab ini menjelaskan fenomena *turnover* yang terjadi pada PT. Kami Gawi Berjaya di tahun 2018 sampai dengan Agustus 2021 yang mencapai lebih dari 20% setiap tahunnya. Selain itu, bab ini juga terdiri dari ruang lingkup penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, pembatasan masalah dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas kerangka teoritis yang sifatnya konseptual berupa landasan teori yang berkaitan dengan topik penelitian yang disusun, penelitian – penelitian terdahulu yang memiliki tema serupa sehingga dapat dijadikan acuan pada penelitian ini, kerangka pemikiran dalam bentuk korelasi antara variabel - variabel penelitian, dan hipotesis – hipotesis penelitian yang disusun berdasarkan perumusan masalah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai variable-variabel yang digunakan dalam penelitian, metode yang digunakan dalam proses pengumpulan data, penjelasan mengenai periode penelitian, serta metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi pemaparan hasil uji dalam penelitian, gambaran umum PT Kami Gawi Berjaya, gambaran umum responden yang disertakan analisis dan pembahasannya.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan yang diambil berdasarkan analisis penelitian yang disesuaikan dengan perumusan masalah dan hipotesis penelitian serta saran – saran yang diperlukan.