

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Generasi milenial merupakan generasi yang lebih peka terhadap perkembangan zaman. Hal ini menuntut generasi milenial menjadi lebih siap dengan persaingan yang semakin ketat dalam dunia pekerjaan. Banyak organisasi yang membutuhkan generasi milenial untuk mengembangkan organisasi, karena generasi milenial dinilai sebagai generasi yang dinamis, energik, dan berkompotensi tinggi. Dengan kinerja karyawan yang seperti itu, tentu akan membantu organisasi lebih cepat berkembang. Oleh karena itu, karyawan milenial dalam suatu organisasi sudah sangat bertumbuh, terutama di organisasi start-up. Bahkan, (Economy, 2019) menyebutkan bahwa para ahli memperkirakan 75 persen pekerja akan didominasi oleh generasi milenial pada tahun 2025.

Namun, karyawan milenial juga dikenal sebagai orang yang cepat bosan, menyukai tantangan baru, dan mencintai kebebasan. Hal ini menyebabkan karyawan milenial selalu merasa kurang puas atas pekerjaannya. (S & Fakhri, 2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepuasan kerja generasi milenial lebih rendah dibandingkan generasi X. Menurut (Lu & Gursoy, 2016), Generasi Milenial biasanya tidak terlalu berkomitmen pada pekerjaan mereka saat ini dan ingin mencoba pilihan lain. Karyawan setelah

boomer (yaitu, Xers dan Milenial) lebih cenderung meninggalkan pekerjaan jika mereka tidak puas.

Turnover intention adalah saat pekerja bergabung dan keluar dari organisasi. Dengan kata lain, berarti berapa lama karyawan cenderung bertahan dalam organisasi (Alam & Asim, 2019). Menurut (Silaban & Syah, 2018), keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*) adalah kecenderungan atau niat untuk keluar dari pekerjaan dari satu organisasi ke organisasi lain atas pilihannya sendiri. *Turnover intention* dapat dilihat sebagai pergerakan tenaga kerja untuk keluar dari organisasi. Bagi organisasi, pergantian karyawan berarti pemborosan investasi dalam pemilihan dan pelatihan personel. Selain itu, tingginya tingkat *turnover* pegawai dalam suatu organisasi berdampak buruk pada motivasi pegawai yang ada; meningkatkan beban kerja dan mempersulit perencanaan kerja (Belete, 2018).

Sumber daya manusia merupakan kunci untuk menentukan apakah tujuan organisasi tercapai atau tidak. Organisasi hendaknya mempunyai pemikiran, perasaan dan keinginan untuk mempengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi, dengan memperhatikan kompensasi dan komitmen organisasi (Silaban & Syah, 2018). Kompensasi dapat didefinisikan sebagai semua bentuk pengembalian intrinsik untuk karyawan yang diterima sebagai imbalan atas layanan organisasi (Santoni & Harahap, 2018). Kompensasi bisa berarti sesuatu yang berbeda di antara orang yang berbeda. Kompensasi dasar diperlukan untuk mempertahankan gaya hidup karyawan yang layak. Namun, kompensasi juga memberikan ukuran yang nyata tentang

nilai individu bagi organisasi. Pembayaran kompensasi merupakan fungsi strategis sumber daya manusia yang memberikan pengaruh signifikan terhadap fungsi sumber daya manusia lainnya (Silaban & Syah, 2018).

Kompensasi merupakan faktor penting dan seringkali menjadi alasan mengapa karyawan dapat bertahan. Namun dalam realitanya, masih banyak organisasi yang tidak memberikan kompensasi yang sesuai, bahkan jauh dari keinginan dan kebutuhan karyawan. Hal ini dapat membuat karyawan merasa kurang dihargai dan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan kepada organisasi. Sehingga, karyawan akan memilih untuk meninggalkan organisasi.

Selain kompensasi, faktor lain yang menyebabkan tingginya *turnover intention* adalah keadilan organisasi. Individu bereaksi terhadap tindakan dan keputusan yang dibuat oleh organisasi setiap hari. Persepsi individu atas keputusan ini sebagai adil atau tidak adil dapat memengaruhi sikap dan perilaku individu selanjutnya. Keadilan sering kali menjadi perhatian utama bagi organisasi karena implikasi dari persepsi ketidakadilan dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja di tempat kerja. Keadilan dalam organisasi dapat mencakup masalah yang berkaitan dengan persepsi upah yang adil, kesempatan yang sama untuk promosi, dan prosedur pemilihan pegawai (Owolabi, 2012). (Colquitt et al., 2013) telah mendefinisikan keadilan organisasi sebagai konstruksi multidimensi yang terdiri dari empat faktor berbeda: keadilan distributif (keadilan yang dirasakan terkait dengan hasil dan distribusi), keadilan prosedural (keadilan prosedur yang dirasakan yang digunakan untuk

menentukan distribusi hasil), keadilan interpersonal (kualitas perlakuan interpersonal yang diterima ketika prosedur diterapkan), dan keadilan informasi (tingkat kecukupan, kejujuran, dan kenyamanan informasi yang disampaikan tentang mengapa prosedur digunakan dengan cara tertentu atau bagaimana hasil ditentukan). Keadilan organisasi telah menarik perhatian para ahli karena efeknya pada lingkup yang luas dari sikap, kognisi, dan perilaku karyawan terhadap organisasi dan anggotanya (Silva & Caetano, 2016).

Menurut (Belete, 2018), selain kompensasi dan keadilan organisasi, factor lain yang menyebabkan tingginya *turnover intention* adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka kerja. Komitmen organisasi digambarkan sebagai asosiasi karyawan dengan organisasi atau kumpulan perasaan dan keyakinan tentang organisasi yang melibatkan atau melekat secara emosional dalam suatu organisasi (Saeed et al., 2016). Komitmen menyiratkan kesediaan untuk berusaha atas nama organisasi dan niat untuk bertahan dengan organisasi untuk waktu yang lama (Aydogdu, 2011).

Tingginya *turnover intention* karyawan juga disebabkan oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan rasa pencapaian dan keberhasilan karyawan dalam suatu pekerjaan. *Human Resources* harus memastikan setiap karyawannya merasa puas terhadap apa yang sudah karyawan berikan ke organisasi dengan apa yang diberikan oleh organisasi, karena semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah *turnover intention* karyawan dalam organisasi tersebut. Sebaliknya, jika kepuasan kerja

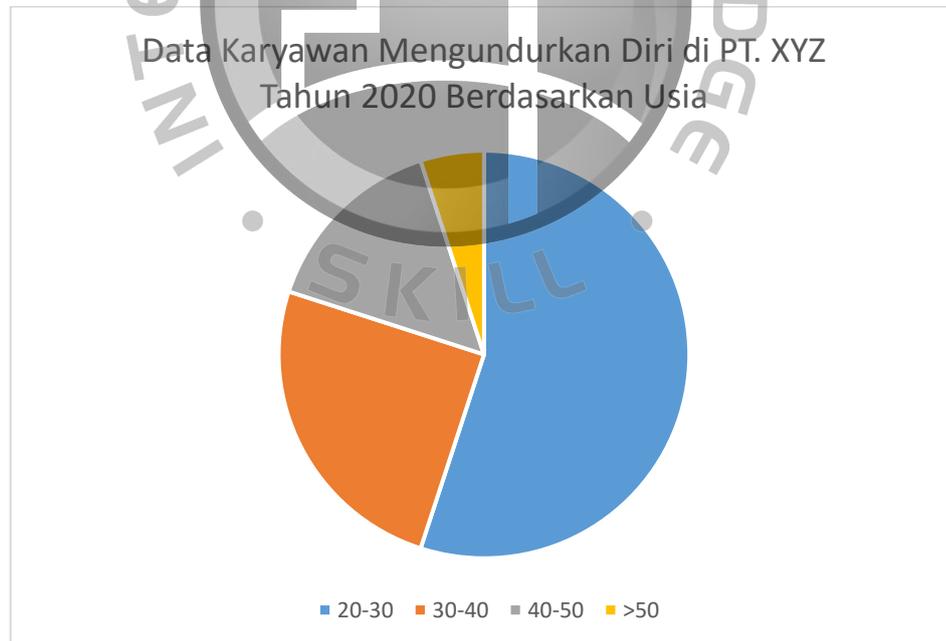
karyawan rendah, maka *turnover intention* karyawan akan semakin tinggi. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor pendorong rendahnya *turnover intention* karyawan dan tentu akan berpengaruh positif bagi keberhasilan suatu organisasi.

Kepuasan kerja terkait dengan perasaan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan hal-hal yang didapat dari pekerjaannya. Dapat pula diartikan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian pekerja terhadap nilai-nilai menyenangkan yang diperoleh dalam pekerjaannya (Ekhsan et al., 2019). Kepuasan kerja juga merupakan respon emosional terhadap tugas seseorang, serta fisik dan kondisi sosial tempat kerja. Secara konsep, kepuasan kerja juga menunjukkan sejauh mana harapan dalam kontrak psikologis seseorang terpenuhi (Ketut et al., 2018). (Shah et al., 2014) juga menyatakan karyawan yang puas lebih berkomitmen dengan organisasinya, dan lebih perhatian untuk melakukan pekerjaan mereka. Karyawan seperti ini adalah karyawan yang ingin bertahan dengan organisasinya, dan karyawan yang puas melakukan berbagai aktivitas yang bermanfaat bagi organisasi.



Gambar 1.1 Data Karyawan Mengundurkan Diri di PT. XYZ Tahun 2020

Sumber: Data Internal PT. XYZ (2020)



Gambar 1.2 Data Karyawan Mengundurkan Diri di PT. XYZ Tahun 2020 Berdasarkan Usia

Sumber: Data Internal PT. XYZ (2020)

Berdasarkan *line chart* di atas, data karyawan mengundurkan diri tahun 2020 pada karyawan PT. XYZ mengalami kenaikan yang cukup tinggi. Pada data tersebut, tercatat kurang lebih sebesar 50% karyawan mengundurkan diri, dan lebih dari 50% dari karyawan yang mengundurkan diri tersebut merupakan karyawan milenial. Kompensasi dan keadilan organisasi merupakan dua faktor yang paling banyak menyebabkan tingginya *turnover* di PT. XYZ. Melalui *In-depth Interview* yang dilakukan oleh beberapa karyawan PT. XYZ, 9 dari 10 karyawan milenial mengungkapkan ketidakpuasan kepada organisasi karena kurangnya kompensasi yang diberikan, ketidakadilan organisasi dan tidak memiliki komitmen untuk organisasi. Oleh sebab itu, apabila ada tawaran yang lebih menjanjikan, karyawan milenial tersebut akan dengan penuh keyakinan meninggalkan organisasi.

Secara khusus, penelitian ini memperluas penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Vaamonde et al., 2018). (Vaamonde et al., 2018) pada penelitiannya menyarankan peneliti selanjutnya untuk dapat menguji model penelitiannya dengan sampel karyawan dari negara lain, serta mempertimbangkan dimasukkannya variabel lain yang berpotensi signifikan untuk pengembangan kognisi dan perilaku penarikan diri.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kompensasi, Keadilan Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi pada Karyawan Milenial PT. XYZ”**.

1.2. Ruang Lingkup Masalah

Berikut ini adalah batasan yang dibuat penulis dalam penyusunan penelitian.

1. Penelitian yang penulis teliti berdasarkan pengembangan dari hasil-hasil penelitian sebelumnya. Penelitian ini dapat berupa modifikasi model dan metode penelitian dari hasil-hasil penelitian sebelumnya.
2. Variabel independen yang ada dalam penelitian ini adalah kompensasi, keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Selanjutnya variabel mediasi adalah yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel dependen dan independen menjadi hubungan yang tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel independen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel mediasi adalah komitmen organisasi. Sementara itu variabel dependen yang terkait dengan variabel independen sebelumnya adalah *turnover intention*.
3. Objek penelitian ini dikhususkan bagi karyawan tetap milenial PT. XYZ dalam rentang usia 22 tahun – 41 tahun. Penelitian ini akan mengukur tingkat *turnover intention* melalui komitmen organisasi dari sisi kompensasi yang diterima karyawan dan keadilan organisasi serta kepuasan kerja yang karyawan rasakan selama bekerja.

1.3. Identifikasi Masalah

Generasi milenial dinilai menjadi generasi yang ambisius dan selalu ingin mencapai apa yang diinginkan. Hal ini membuat generasi milenial ingin mendapatkan nilai yang sesuai dalam pekerjaan. Tidak puasnya

karyawan milenial terhadap organisasi menyebabkan rendahnya komitmen organisasi yang dirasakan karyawan dan dapat mengakibatkan tingginya keinginan karyawan untuk pindah organisasi. Merasa dibutuhkan di dunia kerja, karyawan milenial yang berjiwa bebas akan lebih mudah mencari pekerjaan baru. Apalagi saat ini sudah memasuki era MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) membuat karyawan milenial akan dengan mudah berpindah tempat bekerja untuk mendapatkan banyak pengalaman. Karena fenomena tersebut, maka timbul permasalahan seperti kompensasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang akan diteliti oleh penulis dengan variabel dependen *turnover intention*.

1.4. Perumusan Masalah

Tingginya *turnover intention* karyawan merupakan permasalahan penting dalam organisasi, karena akan berdampak pada motivasi karyawan lain dan produktivitas organisasi. Sehingga, pekerjaan akan terganggu dan merugikan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti menetapkan rumusan permasalahan sebagai berikut untuk menjawab fenomena tersebut.

1. Apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan milenial PT. XYZ?
2. Apakah keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan milenial PT. XYZ?
3. Apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan milenial PT. XYZ?

4. Apakah keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan milenial PT. XYZ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan milenial PT. XYZ?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan milenial PT. XYZ?
7. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan antara kompensasi dan *turnover intention* karyawan milenial PT. XYZ?
8. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan *turnover intention* karyawan milenial PT. XYZ?
9. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan milenial PT. XYZ?

1.5. Maksud dan Tujuan Penelitian

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

1. Menguji dan menganalisis pengaruh positif kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan milenial PT. XYZ
2. Menguji dan menganalisis pengaruh positif keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan milenial PT. XYZ
3. Menguji dan menganalisis pengaruh positif kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan milenial PT. XYZ

4. Menguji dan menganalisis pengaruh positif keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan milenial PT. XYZ
5. Menguji dan menganalisis pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan milenial PT. XYZ
6. Menguji dan menganalisis pengaruh negatif komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan milenial PT. XYZ
7. Menguji dan menganalisis pengaruh mediasi komitmen organisasi terhadap kompensasi dan *turnover intention* karyawan milenial PT. XYZ
8. Menguji dan menganalisis pengaruh mediasi komitmen organisasi terhadap keadilan organisasi dan *turnover intention* karyawan milenial PT. XYZ
9. Menguji dan menganalisis pengaruh mediasi komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan milenial PT. XYZ

1.6. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian yang dilakukan ini diharapkan bisa dapat bermanfaat dan berguna bagi pembaca, dan organisasi.

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya pada pembahasan pengaruh kompensasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan milenial. Penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan, pengertian, pemahaman, hubungan antara pengaruh kompensasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja,

dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan milenial di PT. XYZ.

2. Manfaat Praktisi

Penelitian ini diharapkan mampu mengidentifikasi hubungan variabel kompensasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, serta membuktikan pengaruh variabel *turnover intention* karyawan milenial PT. XYZ agar berkontribusi dalam membantu organisasi objek peneliti untuk menurunkan tingkat niat berpindah karyawan sehingga dapat mengurangi biaya perusahaan yang dikeluarkan untuk perekrutan baru, dan lainnya.

1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa bagian yaitu dibagi menjadi 5 bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan secara umum mengenai objek penelitian, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian serta sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi pembahasan teori-teori yang digunakan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, kerangka, model penelitian, dan penelitian terdahulu.

BAB III METODOLOGI PENULISAN

Bab ini menerangkan perihal populasi, sampel, sampling data dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi operasional variable, dan metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab IV dibuka dengan penjelasan mengenai objek penelitian, kemudian dilanjutkan dengan analisis, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab V merupakan bab penutup yang menjelaskan secara jelas, dan ringkas mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan dan ditulis pada bagian kesimpulan.

