

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia industri yang semakin pesat menuntut para pelaku bisnis untuk semakin kompetitif, sehingga seluruh sumber daya manusia yang terlibat didalamnya diharapkan memiliki kualitas dan kompetensi yang baik (Stor, 2022). Dessler (2020) menjelaskan bahwa sumber daya manusia dapat disebut sebagai aset perusahaan yang penting. Manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan dibutuhkan dalam setiap proses produksi barang maupun jasa. Menurut Saklit (2017) manusia memiliki peran krusial untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang dikelola dengan efektif membuat operasional berjalan lancar dan lebih mudah dalam mencapai tujuan (Prasetyo et al., 2021). Oleh karena itu, perusahaan harus berupaya mengelola sumber daya manusia yang ada agar dapat bertahan selama mungkin, terutama pada karyawan yang mampu memberikan kontribusi positif bagi perusahaan.

Perusahaan yang tidak mampu mengelola sumber daya manusia memiliki kecenderungan kesulitan mempertahankan karyawan, sehingga risiko pergantian karyawan akan terjadi. Pergantian karyawan merupakan persoalan yang penting bagi perusahaan. Pergantian karyawan dapat memberikan gambaran mengenai biaya yang tidak sedikit menyangkut nilai perekrutan, pelatihan dan biaya yang telah dikeluarkan untuk mengatasi pergantian karyawan dan berbagai biaya tidak langsung seperti kehilangan karyawan yang telah mengerti tentang berbagai pekerjaan dalam perusahaan tersebut. (Wahyuni et al., 2014; Waspodo et al., 2013). Mondy & Martocchio (2016) menjelaskan bahwa terjadinya pergantian karyawan dapat menimbulkan masalah dalam penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan.

Sumber daya manusia di perusahaan didominasi oleh generasi Y atau generasi milenial. Generasi milenial merupakan individu yang lahir pada rentang tahun 1980 – 2000 (Smith, 2015). Data dari Badan Pusat Statistik (2023) menunjukkan bahwa penduduk usia kerja di Indonesia mencapai total lebih dari 135 juta jiwa, sedangkan

jumlah tenaga kerja generasi milenial mencapai lebih dari 75 juta jiwa atau sebesar 56% dari jumlah tenaga kerja di Indonesia. Menurut artikel dari Binus University (2021), kabupaten Bekasi menjadi salah satu penyumbang tenaga kerja terbesar di Indonesia, yaitu hampir mencapai 1,8 juta jiwa. Pada Semester I-2020 lalu, Bekasi dipastikan telah menyerap sebesar 62% lahan industri. Berdasarkan data yang dimiliki oleh pihak terkait, Bekasi merupakan daerah yang paling mendominasi dalam hal penyerapan lahan industri. Industri yang berkembang di Bekasi adalah otomotif dan FMCG. Industri ini telah menyerap sebanyak 96% atau sekitar 32 hektare lahan industri di Bekasi.

Ali & Purwandi (2016) berpendapat bahwa seharusnya dominasi generasi milenial membawa harapan dan dampak positif untuk kemajuan negeri, namun pernyataan tersebut justru bertolak belakang dengan kenyataan yang saat ini terjadi. Sari (2019) mengungkapkan bahwa dominasi generasi milenial dalam dunia kerja yang terus mengalami kenaikan dan tersebar di banyak lapangan pekerjaan justru diiringi dengan peningkatan tingkat *turnover* yang dilakukan generasi tersebut. Karyawan generasi milenial sering disebut sebagai “kutu loncat” karena sering berpindah-pindah tempat kerja dan cenderung sulit dipertahankan untuk bekerja dalam waktu yang lama di perusahaan (Priherdityo, 2016).

Generasi milenial di Indonesia dari tahun ke tahun mengalami peningkatan *turnover* sebesar 30% (Pramita, 2016). Survei *Employment Intention Report* di Indonesia memperlihatkan 72% responden menyatakan bahwa mereka memiliki keinginan cukup tinggi untuk berpindah pekerjaan dalam kurun waktu 12 bulan (Page, 2015). Penelitian dari (Survey, 2018) menunjukkan bahwa terjadi peningkatan niat untuk keluar dari perusahaan, yaitu 43% dari 7.867 partisipan pada tahun 2016, naik ke angka 44% dari 10.455 partisipan pada tahun 2018. Sementara itu, menurut (B. Smith & Rutigliano, 2002) *turnover rate* yang ideal berada di angka 10%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perilaku *turnover* di Indonesia sangat tinggi dan melebihi standar ideal yang ada, sehingga dapat menurunkan kinerja suatu perusahaan.

Penelitian terbaru mengenai *turnover* menunjukkan bahwa tingkat *turnover* pada generasi milenial di Indonesia masih tinggi sampai saat ini. Penelitian dari

(Siahaan & Gatari, 2020) mengenai intensi *turnover* pada 446 karyawan generasi milenial menunjukkan bahwa skor niat untuk keluar dari perusahaan berada pada tingkat sedang. Selain itu, hasil penelitian (Qonita, 2022) mengenai intensi *turnover* pada 351 karyawan generasi milenial menunjukkan bahwa 48 (14%) subjek memiliki tingkat intensi *turnover* rendah, 238 (68%) subjek memiliki tingkat intensi *turnover* sedang, dan 65 (19%) memiliki tingkat intensi *turnover* tinggi. Berdasarkan penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tingkat intensi *turnover* pada generasi milenial di Indonesia masih berada pada tingkat sedang dan tinggi, sehingga perlu diteliti lebih lanjut.

Tabel 1. 1 Tingkat Intensitas Turnover Generasi Milenial di Indonesia

Kategori	Jumlah	Persentase
Rendah	48	14%
Sedang	238	68%
Tinggi	65	19%
Total	351	100%

Sumber: Penelitian Qonita 2022

Perilaku *turnover* dapat diartikan sebagai berhentinya karyawan dari suatu organisasi, baik secara *involuntary* (tidak sukarela) maupun secara *voluntary* (sukarela). *Involuntary turnover* berarti berhentinya karyawan karena keputusan dari pihak organisasi dan biasanya berdampak baik jika ditinjau dari sudut pandang organisasi. Adapun *voluntary turnover* adalah pindahnya karyawan dari suatu organisasi meskipun ia memiliki kesempatan untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut (Mossholder et al., 2005). *Turnover* menjadi masalah besar bagi perusahaan karena menimbulkan biaya yang tinggi, baik secara finansial seperti biaya rekrutmen dan pelatihan, atau biaya nonfinansial seperti penurunan produktivitas organisasi, demoralisasi karyawan yang masih bertahan, menghambat karyawan untuk membangun komitmen dan identifikasi dalam organisasi serta kehilangan sumber daya manusia bagi organisasi (Stanley Siebert & Zubanov, 2009; Van Knippenberg & Van Schie, 2000).

Hindiarto (2017) mengungkapkan bahwa perilaku *turnover* diawali dengan adanya intensi *turnover*. Intensitas *turnover* adalah suatu niat karyawan untuk

meninggalkan pekerjaan atau organisasi sesuai pilihannya sendiri atau sukarela. Intensi *turnover* adalah prediktor utama dari perilaku *turnover* (Ardias, 2019). Intensi *turnover* adalah keinginan karyawan untuk pindah dari suatu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa intensi *turnover* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat ke tempat kerja lainnya. Intensi *turnover* memiliki tiga indikator, yaitu intensi untuk keluar dari perusahaan (*intention to quit*), pemikiran untuk keluar dari perusahaan (*thinking of quitting*), intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*intention of search*) (Putranti, 2022).

Salah satu faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* adalah faktor lingkungan eksternal yang ditawarkan oleh perusahaan lain, yaitu persepsi peluang kerja alternatif (*perceived availability of job alternatives*) (Jansen & Roodt, 2014). Karyawan yang mempersepsikan dirinya mempunyai peluang alternatif pekerjaan yang lebih menarik dan lebih baik, cenderung memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya sekarang. Situasi kerja yang lebih menarik menciptakan peluang kerja alternatif dan menjadi pertimbangan bagi karyawan untuk keluar atau tetap tinggal di perusahaannya sekarang (Albalawi et al., 2019).

Persepsi peluang kerja alternatif membuat karyawan generasi milenial hanya bertahan di pekerjaan lamanya rata-rata hanya 2,75 tahun. Riset yang dilakukan oleh Gallup juga menunjukkan bahwa 21% generasi milenial yang disurvei melaporkan berganti pekerjaan dalam satu tahun terakhir (Vemparala, 2023). Di Indonesia, karyawan generasi milenial yang bekerja di sektor privat, sektor umum, badan usaha milik negara atau daerah, dan perusahaan nirlaba memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya dalam waktu 1-3 tahun (Siahaan & Bahri, 2019). Kondisi tersebut didukung dengan peluang pekerjaan alternatif yang semakin variatif di era industri 4.0. Peluang pekerjaan yang terbesar di era industri 4.0. saat ini adalah *software engineer*, *software developer*, *sales associate*, *mechanical engineer*, *data analyst*, *business analyst*, *engineer*, *receptionist*, *investment banking analyst*, dan *financial analyst* (Stansell, 2019). Selain pekerjaan tersebut, di era digital ini banyak pilihan pekerjaan baru seperti *content creator*, *youtuber*, *influencer*, dan atlet *e-sport* (Windiana, 2023).

Tabel 1. 2 Intensi Turnover Generasi Milenial di Berbagai Sektor

No.	Nama Pekerjaan	Lama Bekerja
1	Private Sector	1-3 tahun
2	BUMN/BUMD	1-3 tahun
3	Public Sector	1-3 tahun
4	Non-Governmental Organization (NGO)	1-3 tahun

Sumber: Penelitian Siahaan & Bahri 2019

Tabel 1. 3 Peluang Pekerjaan di Terbesar di Era Industri 4.0. di Dunia

No.	Nama Pekerjaan	Jumlah Lowongan
1	<i>Software Engineer</i>	60,442
2	<i>Software Developer</i>	15,170
3	<i>Sales Associate</i>	162,697
4	<i>Mechanical Engineer</i>	7,133
5	<i>Data Analyst</i>	7,116
6	<i>Business Analyst</i>	17,956
7	<i>Engineer</i>	4,819
8	<i>Receptionist</i>	17,613
9	<i>Investment Banking Analyst</i>	547
10	<i>Financial Analyst</i>	10,699

Sumber: Artikel Stansell 2019

Peluang dan sektor pekerjaan yang diminati oleh generasi milenial juga semakin variatif. Riset dari Tockey (2017) menunjukkan bahwa dalam satu tahun terakhir terdapat beberapa sektor industri yang mengalami pertumbuhan pesat dan diminati oleh karyawan generasi milenial. Sektor industri teknologi dan perangkat lunak mengalami pertumbuhan 9%, sektor industri kesehatan dan farmasi mengalami pertumbuhan sebesar 7%, sektor industri keuangan dan asuransi bertumbuh sebesar 7%, sektor industri otomotif bertumbuh sebesar 5%, dan sektor industri manufaktur dan arsitektur mengalami pertumbuhan sebesar 5%. Hal tersebut membuat peluang kerja alternatif pada generasi milenial semakin terbuka lebar dan persepsi peluang kerja semakin tinggi.

Tabel 1. 4 Peluang dan Sektor Industri yang diminati oleh Generasi Milenial

No.	Sektor Industri	Pertumbuhan
1	Teknologi dan perangkat lunak	9%
2	Kesehatan dan farmasi	7%
3	Keuangan dan asuransi	7%
4	Otomotif dan transportasi	5%
5	Manufaktur dan arsitektur	5%

Sumber: Laporan Tockey 2017

Persepsi peluang kerja alternatif adalah kesadaran dan ketertarikan seorang karyawan terhadap ketersediaan pekerjaan lain (Sender et al., 2021). March (2013) mendefinisikan persepsi peluang kerja alternatif yang dirasakan sebagai ketersediaan pekerjaan alternatif di pasar tenaga kerja eksternal. Menurut Mobley persepsi peluang kerja alternatif mengacu pada kemudahan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Kesempatan kerja alternatif yang dirasakan memiliki dampak langsung dan tidak langsung pada intensi *turnover* (Setyawati, 2021) Berdasarkan beberapa definisi tersebut, persepsi peluang kerja alternatif dapat diartikan sebagai keyakinan seseorang terhadap ketersediaan pekerjaan alternatif.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terhadap hubungan positif antara persepsi peluang kerja alternatif dengan intensi *turnover* (Mosez et al., 2018b; Treuren, 2013). Penelitian terbaru Ningsih et al. (2020) menunjukkan bahwa peluang alternatif pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi *turnover* pada 169 karyawan di PT Matahari Departement Store. Penelitian Awal et al. (2020) menunjukkan bahwa peluang alternatif pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi *turnover* pada 180 karyawan bank di Bangladesh. Penelitian terbaru dari Setyawati (2021) juga menunjukkan bahwa peluang alternatif pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi *turnover* pada 167 karyawan di suatu perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, diketahui bahwa persepsi peluang kerja alternatif merupakan faktor dari intensi *turnover*.

Di tengah tingginya intensi *turnover* dan peluang kerja alternatif di pasar kerja yang tidak dapat dikendalikan oleh suatu perusahaan, maka diperlukan strategi tertentu untuk mempertahankan karyawan. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan membangun budaya organisasi. Budaya organisasi adalah

serangkaian nilai, keyakinan, dan asumsi yang dianut dan mempengaruhi para anggota organisasi dalam bertindak (Robbins & Judge, 2021). Syahril & Ningrum (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai, norma-norma, keinginan dan keyakinan yang digunakan oleh organisasi dan berguna untuk mengendalikan perilaku anggota dalam berperilaku di dalam organisasi. (Robbins & Judge, 2021) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh yang terhadap perilaku karyawan dan secara langsung menurunkan *turnover*.

Budaya organisasi merupakan salah satu variabel terkuat yang dapat digunakan untuk memprediksi *turnover* karyawan (Alzubi, 2018). Budaya organisasi dapat memberikan pengalaman kerja yang menarik, meminimalkan ketidakhadiran dan niat menarik diri dari pekerjaan, pekerjaan dan organisasi di antara karyawan (Carmeli, 2005; Ivanova, 2019). Budaya organisasi yang kuat dapat membantu membangun hubungan interpersonal dengan budaya yang mementingkan orientasi tim. Dalam hal ini, budaya organisasi dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk keluar atau tetap di organisasi (Alzubi, 2018; Booth & Hamer, 2007; MacIntosh & Doherty, 2010). Selain itu, Shim (2010) mengungkapkan bahwa peran budaya organisasi memprediksi *turnover* karyawan. Konsekuensinya, intensi *turnover* akan berkurang jika karyawan memiliki nilai budaya organisasi yang tinggi.

Hasil penelitian terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan negatif terhadap intensi *turnover* pada karyawan. Semakin kuat budaya organisasi, maka semakin rendah intensi karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja (Alyani, 2020; Basnyat & Clarence Lao, 2020; Khairunnisa et al., 2021; Lee & Jang, 2020; Sulastri et al., 2019). Penelitian (Salvador et al., 2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan negatif terhadap intensi *turnover* pada karyawan. Hasil penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa budaya organisasi yang suportif dan berfokus pada tujuan dapat menurunkan intensi *turnover* pada karyawan. Hasil tersebut didukung penelitian terbaru Pawestri & Dewi (2023) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya organisasi yang signifikan terhadap intensi *turnover*. Hasil ini dapat menjelaskan bahwa budaya

organisasi yang kuat dapat mengarah pada kesepakatan yang lebih tinggi di antara individu, tingkat konsistensi yang tinggi dalam perilaku, kekompakan, loyalitas, komitmen organisasi, serta pengurangan tingkat *turnover* dalam perusahaan. Hasil penelitian terbaru dari Faaroek (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan negatif dengan intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial, artinya semakin kuat budaya organisasi maka semakin rendah intensi *turnover* karyawan generasi milenial.

Berdasarkan uraian di atas, ditemukan bahwa persepsi peluang kerja alternatif (*perceived of alternative job*) memiliki hubungan positif terhadap intensi *turnover* pada karyawan. Di sisi lain, budaya organisasi memiliki hubungan negatif terhadap intensi *turnover* pada karyawan. Budaya organisasi diduga dapat menjadi variabel yang memoderasi hubungan antara persepsi peluang kerja alternatif dengan intensi *turnover*. Budaya organisasi dapat melemahkan hubungan antara persepsi peluang kerja alternatif dengan intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial, sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawannya meskipun ada banyak peluang kerja alternatif di pasar tenaga kerja. Berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti peran “Peran Moderasi Budaya Organisasi Dalam Pengaruh Peluang Kerja Alternatif Terhadap Intensi *Turnover* Pada Karyawan Generasi Milenial di Kabupaten Bekasi”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah persepsi peluang kerja alternatif memiliki pengaruh terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial di Kabupaten Bekasi?
2. Apakah budaya organisasi yang memiliki pengaruh terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial di Kabupaten Bekasi?
3. Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh persepsi peluang kerja alternatif terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial di Kabupaten Bekasi?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh persepsi peluang kerja alternatif terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial di Kabupaten Bekasi.

2. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial di Kabupaten Bekasi.
3. Mengetahui peran budaya organisasi dalam memoderasi pengaruh persepsi peluang kerja alternatif memiliki pengaruh terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial di Kabupaten Bekasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan informasi tentang kajian ilmu manajemen sumber daya manusia dan organisasi terkait dengan pengaruh persepsi peluang kerja alternatif terhadap intensi *turnover* yang dimoderasi oleh budaya perusahaan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi penulis, penelitian ini berguna untuk memahami bagaimana pengaruh persepsi peluang kerja alternatif terhadap intensi *turnover* yang dimoderasi oleh budaya perusahaan.
- b. Bagi perusahaan, penelitian ini berguna untuk memahami bagaimana pengaruh persepsi peluang kerja alternatif terhadap intensi *turnover* yang dimoderasi oleh budaya perusahaan dan untuk meminimalisir terhadinya intensi *turnover* pada karyawan.
- c. Bagi Universitas, dapat berguna sebagai bahan referensi pada bidang ilmu terutama sumber daya manusia dan penelitian selanjutnya

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pengertian dan pemahaman penulis penulisan ini, makapenulis menyusun dalam suatu sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi latar belakang masalah yang menjadi acuan penelitian dan landasan penelitian. Adanya rumusan masalah yang menjadi fokus orientasi penelitian. Serta terdapat tujuan dan manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Dan sistematika penulisan yang berisi uraian singkat proses penulisan tugas akhir ini lebih terarah

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang teori-teori yang berhubungan dengan pembahasan penelitian yang memperkuat dengan menunjukkan hasil penelitian sebelumnya. Teori-teori tersebut diperoleh dari buku-buku referensi serta sumber informasi lain yang terkait dengan pembahasan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai langkah-langkah yang dilakukan oleh penulis dalam melakukan penelitian dan penulisan. Agar hasil yang dicapai tepat, maka diperlukan langkah-langkah penelitian yang terstruktur dan terarah, sehingga hasil yang diperoleh tidak menyimpang dari tujuan awal penelitian.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang analisis dari hasil pengamatan, pengumpulan dan pengelolaan data sehingga hasil yang dicapai selama penelitian dan pembuatan laporan penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari pokok-pokok bahasan yang disertai dengan saran-saran bagi pihak sebagai objek penelitian untuk memperbaiki kekurangan yang ada dan untuk perkembangan dimasa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN – LAMPIRAN