

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era revolusi industri 4.0 merupakan era dimana teknologi dan pengetahuan berkembang pesat. Di era ini, manusia ditawarkan berbagai kemudahan dengan adanya digitalisasi dan otomatisasi di berbagai bidang. Di sisi lain, semakin ketatnya persaingan global di era ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan untuk menjaga eksistensinya. Perusahaan harus memiliki strategi yang dapat melakukan transformasi dan inovasi untuk meningkatkan kinerja dan daya saingnya. Agar strategi yang direncanakan dapat berhasil, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya.

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang berfungsi menggerakkan kegiatan perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuan (Nawawi, 2011). Sumber daya manusia juga menjadi perencana dari setiap strategi perusahaan dan pengendali dari setiap kegiatan perusahaan. Dengan demikian, sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan perlu diperhatikan, dijaga dan dikembangkan demi keberlangsungan perusahaan.

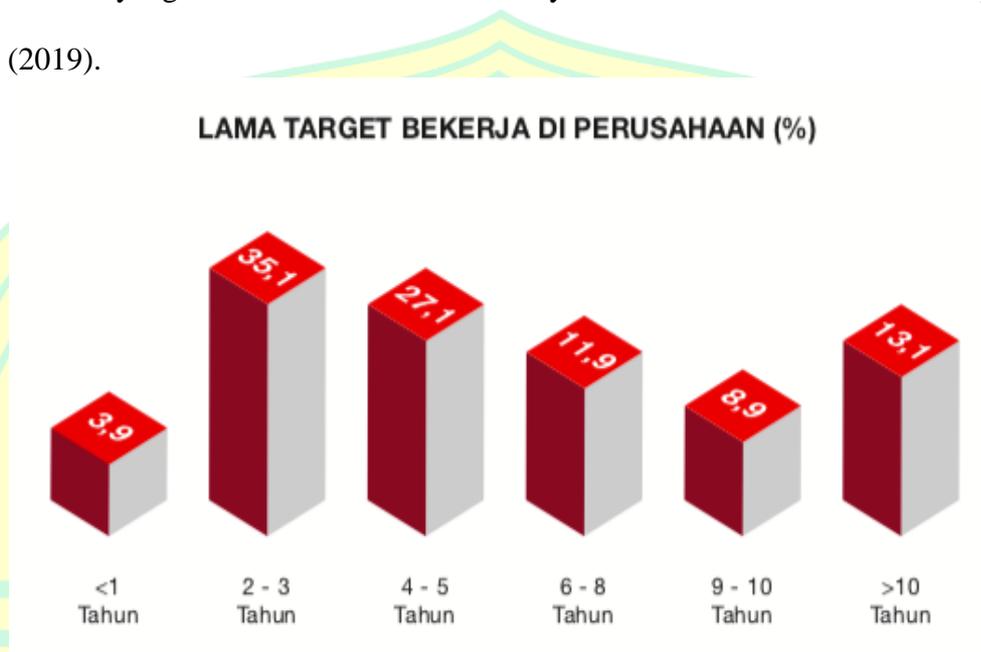
Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Indonesia (2019) dari 129 juta pekerja Indonesia 51 juta pekerja merupakan generasi X dan 59 juta pekerja merupakan generasi Y. Hal itu menyatakan generasi Y telah menggeser generasi X dalam mendominasi total pekerja produktif di Indonesia.

Generasi Y akan menjadi penanggung jawab utama dari keberlangsungan kegiatan perusahaan dalam beberapa tahun ke depan. Adanya perbedaan karakteristik antara generasi Y dengan generasi-generasi sebelumnya menjadi hal penting yang harus dipertimbangkan perusahaan sebelum mengambil keputusan (Asih & Zamralita, 2017).

Menurut Howe dan Strauss (2007), generasi Y atau *millennial* merupakan generasi yang lahir dari tahun 1982 hingga 2004. Generasi Y dikenal sebagai generasi yang memiliki karakteristik erat dengan teknologi, kreatif, inovatif, aktif mengeksplorasi hal baru, mudah bosan, apatis, individualis, egosentris, dan sulit untuk loyal dan berkomitmen terhadap pekerjaannya (Ali & Purwandi, 2016; dan Oktariani et al., 2017).

Hasil survei dari Deloitte Global Millennial Survey (2019) terhadap 13.416 karyawan generasi Y di 42 negara berbeda (termasuk 200 responden dari Indonesia) menyatakan sebanyak 49 persen karyawan generasi Y akan meninggalkan pekerjaan mereka dalam kurang waktu dua tahun ke depan. Hasil survei ini menunjukkan hampir setengah dari karyawan generasi Y di dunia memiliki intensi *turnover* dalam dua tahun ke depan. Hal ini berbeda dengan survei terdahulu Deloitte di tahun 2017 dimana karyawan generasi Y yang memiliki intensi *turnover* sebanyak 38 persen. Data tersebut menunjukkan terjadinya peningkatan tingkat *turnover* pada generasi Y atau milenial dari tahun 2017 ke tahun 2019.

IDN Research Institute dan Alvara Research Center mengadakan survei terhadap generasi milenial di Indonesia yang melibatkan 1.400 responden dari 12 kota yang berbeda dan menulis hasilnya dalam Indonesia Millennial Report (2019).



Gambar 1.1 Survei Lama Bekerja di Perusahaan 2019

Sumber: Indonesia Millennial Report 2019

Hasil dari survei tersebut menyatakan sebanyak 35,1 persen milenial mengatakan mereka akan bekerja di tempat yang sama hanya selama dua sampai tiga tahun saja.

Dari kedua survei tersebut, dapat diketahui generasi Y memiliki intensi *turnover* yang tinggi. Keinginan untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*) adalah kecenderungan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya berdasarkan kemauan dirinya sendiri (Mobley, 2011). Adanya *turnover intention* dapat menimbulkan *turnover* yang sesungguhnya di perusahaan. Berbagai dampak negatif dapat diakibatkan oleh tingkat *turnover* karyawan yang sudah melebihi batas normalnya.

Kenaikan biaya pengeluaran perusahaan seperti biaya perekrutan karyawan dan biaya *training* karyawan baru merupakan salah satu dampak dari tingginya tingkat *turnover* karyawan di perusahaan (Santoni & Harahap, 2018). Selain itu, efisiensi dan daya produksi perusahaan juga dapat berkurang karena tingkat *turnover* karyawan yang tinggi (Azeez & Adeoye, 2016).

Dengan demikian, perusahaan perlu mengetahui apa saja faktor-faktor yang menjadi penyebab *turnover intention* karyawan, terutama karyawan generasi Y sebagai antisipasi agar tingkat *turnover* karyawan di perusahaan tersebut rendah. Beberapa faktor yang menyebabkan adanya *turnover intention* karyawan generasi Y di perusahaan antara lain kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan-kerja (Anggraini & Ardi, 2020).

Hasil riset Global Leadership Study (2016) yang dilakukan oleh Dale Carnegie terkait dengan *turnover intention* karyawan di Indonesia menunjukkan lebih dari 30 persen karyawan di Indonesia berencana mencari pekerjaan lain dalam waktu dekat, 20 persen karyawan memiliki rencana untuk pindah perusahaan pada tahun berikutnya, dan 13 persen karyawan menyatakan sedang mencari pekerjaan baru. Director National Marketing Dale Carnegie Indonesia menyatakan penyebab dari hal tersebut adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang dipengaruhi oleh perilaku atasan di perusahaan (Liputan6.com, 2018).

Selanjutnya, berdasarkan Deloitte Global Millennial Survey (2019), beberapa alasan utama timbulnya *turnover intention* generasi Y berkaitan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) seperti ketidakpuasan atas gaji atau upah finansial (43%), kurangnya peluang untuk maju (35%), dan kurangnya

peluang pembelajaran dan pengembangan (28%). Kedua survei tersebut menunjukkan salah satu faktor utama yang menjadi penyebab timbulnya *turnover intention* pada diri karyawan yaitu kepuasan kerja.

Robbins dan Judge (2015) menjelaskan karyawan yang merasakan ketidakpuasan dalam bekerja akan menunjukkan empat respons seperti *exit* (merespons ketidakpuasan dengan keluar dari perusahaan), *voice* (merespons ketidakpuasan dengan memberikan saran), *loyalty* (merespons ketidakpuasan dengan menunggu kondisi perusahaan membaik), dan *neglect* (merespons ketidakpuasan dengan mengabaikan kondisi perusahaan yang buruk). Sebaliknya, ketika karyawan merasakan puas akan pekerjaannya, mereka akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin sehingga menurunkan potensi keinginan untuk keluar dari perusahaan (Ibrahim et al., 2016). Dua pernyataan tersebut menunjukkan puas atau tidaknya karyawan terhadap pekerjaannya memengaruhi ada tidaknya intensi karyawan tersebut untuk keluar dari perusahaan

Selain kepuasan kerja, faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan adalah keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*).

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 menetapkan standar jam kerja seorang karyawan sebesar 40 jam kerja dalam seminggu. Namun berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik tahun 2019, jumlah jam kerja pekerja di DKI Jakarta cenderung melebihi standar jam kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tabel 1.1 Jumlah Jam Kerja Pekerja di DKI Jakarta Tahun 2019

Jumlah Jam Kerja	Tahun 2019	
	Penduduk Provinsi DKI Jakarta Berumur 15 Tahun Ke Atas yang Bekerja Selama Seminggu yang Lalu Menurut Jumlah Jam Kerja Pada Pekerjaan Utama	
	Jumlah	Persentase
0	28.822	0,6%
1-14	157.937	3,3%
15-24	194.759	4%
25-34	227.619	4,7%
35-40	1.117.414	23,1%
41+	3.110.426	64,3%
Jumlah	4.836.977	100%

Sumber: Badan Pusat Statistik (2019)

Sebesar 64,3 persen penduduk provinsi DKI Jakarta bekerja dengan jumlah jam kerja melebihi 41 jam selama seminggu terakhir. Dilihat dari sisi jam kerja, keseimbangan kehidupan-kerja karyawan di DKI Jakarta memiliki kecenderungan tidak seimbang antara waktu yang berkaitan dengan pekerjaan dan waktu yang berkaitan dengan aktivitas di luar pekerjaan. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil survei Emancipate Indonesia terhadap 227 pekerja muda di Jakarta yang menyatakan lebih dari setengah partisipan mengaku *work-life balance* mereka belum terpenuhi (Emancipate.id, 2019). Sedangkan Robert Walters Indonesia menyatakan *work-life balance* merupakan salah satu faktor utama yang dapat mencegah terjadinya *turnover intention* di Indonesia (Robert Walters Salary Survey Greater China South East Asia, 2019).

Branham (2012) dalam bukunya *The 7 Hidden Reasons Employee Leave* menyatakan salah satu alasan tersembunyi seorang karyawan keluar dari perusahaannya yaitu *work life imbalance*. Karyawan yang memiliki beban kerja berlebih sehingga mengharuskannya untuk bekerja overtime akan kehilangan

waktu mereka bersama keluarganya. Hal ini sering menjadi salah satu alasan tersembunyi karyawan keluar dari perusahaannya.

Kurangnya keseimbangan kehidupan-kerja yang dirasakan karyawan akan berakibatkan ditunjukkannya gejala penarikan seperti ketidakhadiran dan *turnover* (Hughes & Bozionelos, 2007). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Meydiana et al. (2018) menyatakan terganggunya keseimbangan kehidupan-kerja seorang karyawan dapat membuat karyawan tersebut berpindah pekerjaan ke perusahaan lain atau memilih untuk berhenti bekerja. Sehingga, rendahnya tingkat keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) dapat memunculkan intensi atau niat karyawan untuk keluar dari perusahaannya.

Hasil survei dari Deloitte Millennial Survey (2019) menyatakan sebanyak 22 persen karyawan generasi Y memiliki intensi untuk keluar dari pekerjaannya dalam dua tahun ke depan disebabkan karena adanya keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*work-life balance*) yang buruk atau kurangnya fleksibilitas. Selanjutnya menurut survei Indonesia Millennial Report (2019), sebanyak 83,2 persen *junior millennial* (20-27 tahun) dan 84,1 persen *senior millennial* (28-35 tahun) menunjukkan generasi Y lebih suka bekerja dengan fleksibilitas waktu atau bekerja tidak terikat waktu sehingga mempertimbangkan *work-life balance*. Kedua survei tersebut, menunjukkan *work-life balance* merupakan hal penting yang dipertimbangkan oleh generasi Y dalam melakukan *turnover*.

Terkait dengan *turnover intention* karyawan generasi Y, Peneliti menjadikan dua perusahaan yang bergerak di industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat, yaitu PT "X" dan PT "Y" sebagai objek penelitian.

PT “Y” sendiri merupakan anak perusahaan dari PT “X” dan kedua perusahaan tersebut berada dalam satu *holding* yang sama, satu struktur organisasi yang sama, juga memiliki lokasi kerja yang sama di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat.

Tabel 1.2 Karakteristik PT “X” dan PT “Y” Berdasarkan Generasi

No.	Generasi	PT X		PT Y	
		Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
1	Generasi Y (kelahiran tahun 1982-2004)	97	62%	34	55%
2	Generasi X (kelahiran tahun 1961-1981)	60	38%	28	45%
	Jumlah	157	100%	62	100%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2021)

Dari 157 karyawan dan 62 karyawan di PT “X” dan PT “Y”, 97 dan 34 karyawan merupakan karyawan generasi Y dan sisanya merupakan karyawan Generasi X. Data tersebut menunjukkan karyawan di kedua perusahaan tersebut telah didominasi oleh generasi Y.

Berikut data yang Peneliti dapatkan dari divisi *Human Resource* berupa data *turnover rate* karyawan kedua perusahaan selama tiga tahun terakhir:

Tabel 1.3 Data *Turnover Rate* Karyawan PT "X" dan PT "Y" Tahun 2017-2019

Perusahaan	Tahun		
	2017	2018	2019
PT X	5,60%	25,45%	27,64%
PT Y	12,94%	19,17%	40,9%

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2020)

Dari data tersebut terlihat PT “X” memiliki *turnover rate* yang tinggi di tahun 2018 dan 2019 yaitu sebanyak 25,45 persen dan 27,64 persen. *Turnover rate* yang tinggi juga terjadi di PT “Y” pada tahun 2017, 2018 dan 2019 dengan masing-masing tahun sebanyak 12,94 persen, 19,17 persen, dan 40,9 persen.

Gillies menyatakan tingkat *turnover rate* karyawan di perusahaan tergolong normal dengan kisaran lima hingga sepuluh persen per tahun dan tergolong tinggi ketika telah melebihi sepuluh persen per tahun (Rachim, 2020).

Dari tabel 1.2 juga dapat dilihat kedua perusahaan memiliki kenaikan *turnover rate* karyawan tiap tahunnya dalam kurun waktu 2017-2019. Pada tahun 2017, *turnover rate* karyawan sebesar 5,60 persen, tahun 2018 naik menjadi 25,45 persen dan pada tahun 2019 meningkat menjadi 27,64 persen. Sedangkan di PT “Y”, *turnover rate* di tahun 2017 sebanyak 12,94 persen, lalu naik di tahun 2018 menjadi 19,17 persen dan di tahun 2019 naik kembali menjadi 40,9 persen. Adanya peningkatan *turnover rate* yang signifikan di kedua perusahaan tersebut selama tiga tahun terakhir harus ditangani dengan serius untuk menghindari peluang kenaikan tingkat *turnover rate* karyawan di tahun-tahun berikutnya.

Untuk memastikan adanya *turnover intention* dan menemukan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan generasi Y di *real estate*, Peneliti melakukan pra-riiset dengan melakukan wawancara kepada dua orang karyawan generasi Y di perusahaan tersebut. Peneliti mengajukan beberapa pertanyaan untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat mengenai *turnover intention* karyawan generasi Y di perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara, diakui kedua responden memiliki intensi untuk keluar dari perusahaan saat ini dengan beberapa faktor. Salah seorang Responden berusia 26 tahun yang merupakan *HR admin officer* di PT “Y” menyatakan tidak puas terhadap atasan. Kurangnya kepedulian atasan terhadap

keluhan karyawan seperti kurang memberikan solusi dan arahan menjadi alasan ketidakpuasan responden tersebut terhadap atasannya. Selain itu, responden tersebut juga menyatakan adanya ketidakseimbangan *work-life balance* yang dilatarbelakangi oleh jam kerja yang tidak sesuai dengan perjanjian.

Selanjutnya, *turnover intention* responden kedua (27 tahun) yang merupakan *HR supervisor* PT “X” dilatarbelakangi oleh kurangnya kepuasan terhadap atasan dan ketidakseimbangan *work-life balance*. Responden kedua merasakan adanya *Work Interference with Personal Life (WIPL)* yang cukup mengganggu seperti sering bekerja lembur untuk mengejar *deadline* sehingga membuat Responden tersebut tidak tenang dalam menjalankan waktu pribadinya.

Selain melakukan wawancara, Peneliti juga melakukan observasi seiring dengan kerja magang yang peneliti lakukan di PT “X”. Menurut hasil observasi, Peneliti melihat karyawan PT “X” dan PT “Y” sering diberikan suatu tugas atau *project* dan dituntut untuk menyelesaikannya dengan *deadline* yang cukup singkat. Oleh karena itu, tak jarang karyawan dari kedua perusahaan tersebut yang lembur untuk mengerjakan tugas agar dapat selesai sesuai dengan *deadline*.

Peneliti juga mendengar keluhan dari seorang karyawan PT “X” (berumur 23 tahun) di divisi *finance* yang lembur karena adanya ketidaksesuaian jam kerja yang telah disepakati dengan yang dijalankan sehingga menimbulkan *work interference with personal life (WIPL)* dan merasa kurang puas dengan pekerjaannya karena ketidaksesuaian beban kerja dengan gaji yang diterima dan manajemen yang buruk.

Selanjutnya, untuk lebih memastikan adanya *turnover intention* dan mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi penyebab *turnover intention* karyawan generasi Y, Peneliti melakukan pra-riset dengan penyebaran kuesioner. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada 30 orang karyawan generasi Y industri *real estate*, di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat dengan pernyataan yang mengadopsi dimensi Mobley (2011) terkait *turnover intention* yaitu, berpikir untuk keluar, niat untuk mencari pekerjaan alternatif, dan niat untuk keluar. Hasil kuesioner pra-riset sebagai berikut:

Tabel 1.4 Hasil Kuesioner Pra Riset *Turnover Intention*

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Dalam beberapa waktu ini, saya berpikir untuk berhenti dari pekerjaan	26	4
2	Saya berniat untuk mencari pekerjaan baru	29	1
3	Saya berniat untuk keluar dari perusahaan sesegera mungkin	19	11

Sumber: data diolah oleh Peneliti (2021)

Dari hasil kuesioner pra-riset diketahui sebanyak 26 dari 30 karyawan berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini, sebanyak 29 dari 30 karyawan berniat untuk mencari pekerjaan baru, dan sebanyak 19 dari 30 karyawan berniat untuk keluar dari perusahaan sesegera mungkin. Hasil kuesioner pra-riset tersebut menunjukkan menunjukkan tingginya tingkat *turnover intention* karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat.

Selanjutnya, melalui kuesioner pra-riset Peneliti juga mengajukan beberapa pertanyaan mengenai faktor-faktor yang diduga sebagai penyebab *turnover intention* karyawan generasi Y yaitu kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, pengembangan kompetensi, *meaningful work*, dan kompensasi dan tunjangan (Anggraini & Ardi, 2020). Berikut hasil dari kuesioner pra riset:

Tabel 1.5 Hasil Pra Riset Faktor-faktor yang Diduga Memengaruhi *Turnover Intention* Karyawan Generasi Y

No.	Faktor	Frekuensi Jawaban	Presentase (%)
1	Kepuasan Kerja	19	29,2%
2	<i>Work-life balance</i>	17	26,2%
3	Pengembangan kompetensi	13	20%
4	<i>Meaningful work</i>	7	10,8%
5	Kompensasi dan tunjangan	9	13,8
Total		65	100%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2021)

Berdasarkan tabel 1.3 terlihat dua faktor utama yang diduga memengaruhi *turnover intention* karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat yaitu kepuasan kerja dengan persentase 29,2% dan *work-life balance* dengan persentase 26,2%. Sebanyak 19 dari 30 karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya saat ini dan sebanyak 17 dari 30 karyawan merasa kehidupan pribadinya terganggu karena pekerjaan. Kedua faktor ini perlu menjadi perhatian dari perusahaan agar *turnover intention* karyawan generasi Y di industri *real estate* rendah.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan dengan berbagai data pendukung, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan di Industri *Real Estate*”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Bagaimana deskripsi dari kepuasan kerja, *work-life balance* dan *turnover intention* pada karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat?

- 2) Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat?
- 3) Apakah *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat?
- 4) Apakah kepuasan kerja dan *work-life balance* dapat memprediksi *turnover intention* karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut.

- 1) Untuk mengetahui deskripsi kepuasan kerja, *work-life balance*, dan *turnover intention* pada karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat.
- 4) Untuk mengetahui prediksi kepuasan kerja dan *work-life balance* terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat.

D. Kebaruan Penelitian

Penelitian ini bersumber dari beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Perbedaan dalam penelitian ini terdapat pada objek penelitian. Pada penelitian-penelitian sebelumnya objek penelitian yang digunakan yaitu karyawan dari beberapa generasi seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Fiernaningsih et al. (2019) yang berjudul “*Do Work Life Balance, Organizational Pride and Job Satisfaction Affect the Intention to Leave*” dan penelitian oleh Fayyazi dan Aslani (2015) dengan judul “*The Impact of Work-life Balance on Employees’ Job Satisfaction and Turnover Intention: The Moderating Role of Continuance Commitment*”.

Pada penelitian Fiernaningsih et al. (2019) tersebut menjadikan karyawan hotel bintang empat dan lima di kota Malang sebagai objek penelitiannya, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Fayyazi dan Aslani (2015) menjadikan karyawan perusahaan industri di Iran sebagai objek penelitiannya. Dua penelitian terdahulu tersebut tidak memfokuskan objek penelitian pada karyawan generasi tertentu.

Peneliti melakukan pembaruan pada objek penelitian berupa karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat. Penelitian ini penting dilakukan melihat dari data Badan Pusat Statistik Indonesia (2019) yang menyatakan generasi Y telah mendominasi total pekerja produktif di Indonesia, kecenderungan generasi Y yang mudah dalam berpindah pekerjaan, dan karakteristik generasi Y yang berbeda dengan karakteristik generasi-generasi sebelumnya (Asih & Zamralita, 2017).