

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Semakin tingginya tingkat persaingan industri ritel di Surakarta memaksa organisasi untuk dapat terus meningkatkan kinerjanya sehingga dapat bersaing dengan para kompetitor. Peran sumber daya manusia menjadi hal penting yang patut diperhatikan berkaitan dengan bagaimana pengelolaan sumber daya manusia yang tepat guna menciptakan kinerja terbaik bagi organisasi.

Dalam angkatan kerja saat ini, terdapat berbagai generasi (*baby boomers*, generasi X dan milenial) yang bekerja bersama dalam satu tempat kerja. Gursoy *et al*, 2008 mengemukakan bahwa setiap generasi tentu saja memiliki sikap, karakteristik, dan keterampilan yang berbeda, sehingga menjadi tantangan bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang cocok bagi setiap generasi yang ada. Saat ini generasi milenial telah meningkat dan akan menggantikan generasi pendahulunya yaitu generasi *baby boomers* dan generasi X (Gursoy *et al*, 2008). Data Pusat Statistik (2018) mengemukakan bahwa generasi milenial memiliki karakter unik berdasarkan wilayah dan kondisi sosial-ekonomi dibandingkan dengan generasi lain. Salah satu ciri utama generasi milenial ditandai dengan peningkatan penggunaan dan keakraban dengan komunikasi, media, dan teknologi digital. Karena dibesarkan oleh kemajuan teknologi, generasi milenial memiliki ciri-ciri kreatif, informatif, mempunyai *passion* dan

produktif. Dibandingkan generasi sebelumnya, mereka lebih berteman baik dengan teknologi (Data Pusat Statistik, 2018).

Penelitian Frian dan Mulyani (2018) menyatakan sayangnya generasi milenial memiliki niat *turnover* yang tinggi di Indonesia. Niat berpindah karyawan milenial merupakan masalah baru bagi sumber daya manusia karena karyawan milenial memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan pendahulunya, dan 60% dari generasi milenial berniat untuk meninggalkan organisasi jika mereka merasa dilepaskan (Frian dan Mulyani, 2018). Organisasi akan menghadapi perbedaan generasi dan harus memahami karakteristik mereka untuk mempertahankan tingkat *turnover* yang dimiliki karyawan.

Karyawan milenial memiliki niat yang jauh lebih tinggi untuk meninggalkan organisasi dibandingkan dengan generasi yang lebih tua ketika mengalami kekurangan energi dan kesulitan dalam ketahanan mental di tempat kerja (Park dan Gursoy, 2012). Hasil juga menunjukkan ketika karyawan milenial kehilangan rasa signifikansi, antusiasme, dan tantangan dalam pekerjaan mereka, niat mereka untuk pergi meningkat secara signifikan dibandingkan dengan karyawan generasi *Baby Boomers* (Park dan Gursoy, 2012). Mengelola tingkat *turnover* di organisasi tentu memiliki beberapa hal yang perlu diperhatikan (Frian dan Mulyani, 2018). Apabila organisasi sudah meluangkan banyak hal berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan karyawan, ketika karyawan tidak memiliki keinginan untuk tinggal di dalam organisasi, hal tersebut menjadi hal yang sia – sia. Oleh

karena itu permasalahan niat berpindah karyawan merupakan masalah yang perlu untuk dipelajari lebih dalam karena hal tersebut sangat berkaitan dengan berjalannya organisasi.

Perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan tentang pekerjaannya akan memengaruhi bagaimana kepuasan pelanggan dan berhubungan langsung dengan bagaimana layanan dan loyalitas yang diberikan. Keterikatan kerja membawa karyawan merasa perlu untuk memberikan performa terbaiknya, mempelajari lebih banyak keterampilan baru dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam hal ini organisasi diharuskan memiliki strategi yang tepat guna mewujudkan hal tersebut. Menurut Azoury *et al.* (2013) keterikatan melibatkan emosi secara aktif dan emosi memainkan peran mendasar dalam suatu kesuksesan bisnis sehingga menganggap bahwa keterikatan kerja berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, atasannya dan bagaimana karyawan tersebut diperlakukan di lingkungannya.

Orgambídez-Ramos dan de Almeida (2017) mengemukakan bahwa keterikatan kerja terkait dengan sikap kerja, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang terlibat menganggap bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki arti dan makna. Mereka menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam tugas-tugas, bersikap positif dan mempunyai tingkat kepuasan yang lebih besar. Begitu juga dalam penelitian Yakin dan Erdil (2012) keterikatan kerja diketahui dapat memengaruhi hasil sikap dan perilaku yang terkait dengan pekerjaan, seperti kepuasan kerja, niat untuk

pergi dan kinerja pekerjaan. Ketika karyawan lebih terlibat dalam organisasi, mereka menemukan pekerjaan mereka lebih bermakna, memenuhi sendiri dan menginspirasi kinerja (Park dan Gursoy, 2012). Ketika organisasi mendukung dan memuaskan karyawan maka keterikatan kerja dan kepercayaan bisa menjadi pendorong utama dalam peningkatan kepuasan kerja di dalam organisasi (Meng dan Berger, 2018). Begitu juga ketika organisasi membangun budaya suportif dalam komunikasi dan menunjukkan kinerja kepemimpinan yang sangat baik dalam hubungan masyarakat, tingkat kepuasan kerja keseluruhan profesional meningkat sebagai konsekuensi dari efek mediasi bersama dari kepercayaan dan keterikatan kerja (Meng dan Berger, 2018).

Karyawan milenial lebih cenderung meninggalkan organisasi mereka jika mereka kurang asyik dan menyatu dalam pekerjaan mereka. Keterikatan kerja yang dimiliki karyawan penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan tentu saja lebih berperan dalam mempertahankan karyawan milenial di dalam organisasi (Park dan Gursoy, 2012)

Seperti yang disampaikan sebelumnya bahwa keterikatan kerja tidak hanya tentang bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan kerja namun juga pengaruhnya pada keinginan berpindah karyawan di suatu organisasi. Keterikatan kerja memiliki andil penting tentang bagaimana seorang karyawan akan memutuskan untuk menetap atau pergi dari organisasi. Shahpouri *et al.* (2016) mengemukakan peningkatan keterikatan kerja dapat melakukan pencegahan terhadap keinginan berpindah karyawan dan

mengurangi tingkat perilaku preventif seperti absen kerja dan penundaan kerja. Peran manajer sumber daya manusia untuk dapat membantu karyawan dalam meminimalkan tingkat pergantian pekerjaan dan meningkatkan keterikatan kerja. Ketika seorang karyawan dirasa baik bagi organisasi, penting bagi organisasi untuk menghindari hal – hal yang dapat menyebabkan seorang karyawan memiliki niat untuk berpindah (Shahpour *et al.*, 2016).

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Dilihat dari seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangatlah berpengaruh bagi organisasi dalam pencapaian tujuannya. Tarigan dan Ariani (2015) mengemukakan bahwa komitmen organisasional menjadi hal penting bagi organisasi karena dengan adanya karyawan yang memiliki komitmen, akan memastikan mereka tetap bekerja dan tinggal di organisasi. Melalui komitmen organisasional yang dimiliki karyawan, hal tersebut dapat mendatangkan suatu kepuasan kerja karyawan. Markovits *et al.* (2007) mengemukakan karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah adalah hasil yang paling memungkinkan bagi individu yang tidak berkomitmen. Tentu saja karyawan dengan berkomitmen terhadap organisasi erat kaitannya dengan kepuasan kerja yang dimilikinya.

Dengan adanya kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, diharapkan karyawan tidak ingin meninggalkan organisasi dan menunjukkan komitmennya terhadap organisasi. Penelitian AlBattat dan Som (2013)

mengemukakan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin rendah tingkat kecenderungan untuk keluar yang dimiliki. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya saat ini akan cenderung untuk bertahan dan terus melakukan pekerjaan tersebut.

Hasil penelitian Kaifi *et al.* (2012) mengemukakan bahwa wanita milenial cenderung memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan rekan pria mereka. Perempuan memahami bahwa mereka adalah kelompok yang terpinggirkan dalam angkatan kerja dan sangat berkomitmen untuk mempertahankan pekerjaan mereka.

Karyawan milenial memiliki niat yang jauh lebih tinggi untuk meninggalkan organisasi dibandingkan dengan generasi yang lebih tua ketika mengalami kekurangan energi dan kesulitan dalam ketahanan mental di tempat kerja. Hasil penelitian juga menunjukkan ketika karyawan milenial kehilangan rasa signifikansi, antusiasme, dan tantangan dalam pekerjaan mereka, niat mereka untuk pergi meningkat secara signifikan dibandingkan dengan karyawan *Baby Boomer* (Park dan Gursoy, 2012).

Melihat dari bagaimana peran yang dimiliki oleh keterikatan kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja dalam mengelola niat berpindah karyawan milenial, yang membuat hal tersebut menjadi hal yang menarik untuk dibahas lebih lanjut. Pengelolaan karyawan melalui hal – hal tersebut diharapkan dapat menjadi parameter guna mengelola niat berpindah karyawan dan mengukur kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu peneliti memandang perlu dilakukan penelitian untuk membuktikan secara empiris

tentang pengaruh keterikatan kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap niat berpindah karyawan milenial Matahari *Department Store* Singosaren di Surakarta. Berdasarkan pembahasan yang telah disampaikan sebelumnya, maka penulis mengambil judul **“Dampak Keterikatan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Niat Berpindah pada Generasi Milenial : Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi”**.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap niat berpindah?
4. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap niat berpindah?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap niat berpindah?
6. Apakah terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap niat berpindah melalui kepuasan kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap niat berpindah melalui kepuasan kerja?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan penulis dalam penelitian ini adalah menguji secara empiris tentang :

1. Untuk mengetahui pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja
3. Untuk mengetahui pengaruh keterikatan kerja terhadap niat berpindah
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap niat berpindah
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap niat berpindah
6. Untuk mengetahui pengaruh keterikatan kerja terhadap niat berpindah melalui kepuasan kerja
7. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap niat berpindah melalui kepuasan kerja

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat – manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Organisasi

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga terkait dampak keterikatan kerja dan komitmen organisasional terhadap niat berpindah pada generasi milenial dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sehingga diharapkan penelitian ini akan membantu Manager dalam evaluasi dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai keterikatan kerja, komitmen organisasional, kepuasan kerja serta niat berpindah karyawan milenial di dalam organisasi.

2. Bagi Peneliti

Diharapkan dengan adanya penelitian ini akan menambah kemampuan penulis dalam melakukan penelitian, menambah pengetahuan dan keterampilan dalam menganalisis dan menyelesaikan permasalahan berkaitan dengan keterikatan kerja, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan niat berpindah pada karyawan milenial. Diharapkan juga penelitian ini dapat dijadikan bekal menerapkan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah ke dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

3. Bagi Akademisi

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Sumber Daya

Manusia terlebih mengenai keterikatan kerja, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan niat berpindah karyawan milenial baik di masa kini maupun di masa yang akan datang.

4. Bagi Pihak Lain

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat sebagai bahan referensi tambahan bagi peneliti selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi menghadapi permasalahan yang berkaitan dengan keterikatan kerja, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan niat berpindah karyawan milenial di organisasi.

