

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset yang penting bagi organisasi, dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik maka organisasi akan mencapai perkembangan yang baik. Kinerja suatu organisasi tidak terlepas dari kinerja masing-masing individu di dalam organisasi itu sendiri. Banyak upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja individu, misalnya dengan pemberian kompensasi, pelatihan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga nantinya diharapkan dapat memberikan kepuasan karyawan dan karyawan berkomitmen terhadap organisasi yang akan berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk pindah atau keluar dari organisasi (*turnover intention*).

Setiap organisasi sangat mengandalkan dan membutuhkan sumber daya manusia yang ideal guna untuk membangun organisasinya agar dapat terus berkembang menjadi organisasi yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lain yang bergerak dibidang yang sama. Adanya sumber daya manusia yang memadai membuat organisasi mampu bersaing, asumsi keberhasilan dari kinerja organisasi dipengaruhi oleh tindakan dan peran sumber daya manusia yang dimiliki organisasi misalnya bagaimana organisasi mengelola karyawan sehingga memiliki kenyamanan dan memberikan umpan balik dalam bentuk kinerja yang baik bagi organisasi. Tetapi banyaknya tuntutan dalam pekerjaan yang harus dipenuhi

membuat karyawan merasa terbebani yang membuat keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari organisasi yang lebih baik.

Berdasarkan pengamatan terhadap fenomena di lapangan bahwa *turnover* banyak terjadi pada pegawai bank di Indonesia. Berdasarkan hasil survey Global Strategic Rewards (dalam Iathifah, 2008) tingkat *turnover* khususnya untuk tenaga dengan keahlian khusus hasil survei yang dilakukan sejak pertengahan tahun 2006-2007 menunjukkan *turnover* untuk posisi-posisi penting antara 6,3%-7,5%. Hal ini terjadi karena permasalahan yang sering dihadapi secara umum biasanya adalah masalah antara sumber daya manusia dengan organisasi, yang berkaitan dengan tuntutan-tuntutan baik dari organisasi maupun karyawan. Organisasi seharusnya dapat mengelola sumber daya manusia, karena maju mundurnya sebuah organisasi ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya yang didasari bahwa sumber daya manusia berperan penting dalam kegiatan usaha dalam organisasi tersebut.

Data yang didapatkan peneliti bahwa tingkat *turnover* karyawan di Bank Rakyat Indonesia di Sumatera Barat di tiga kantor cabang yaitu Pasaman Barat, Padang Panjang, dan Bukittinggi berkisar antara 7% - 8% pada tiga tahun terakhir. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa tingkat keinginan karyawan untuk keluar atau meninggalkan organisasi cukup tinggi. Hal tersebut akan berdampak terhadap produktifitas karyawan dalam bekerja selain itu juga dapat mengganggu kestabilan organisasi dan akan meningkatkan biaya sumber daya manusia.

Setiap organisasi khususnya pada bank pada penelitian ini, perlu memastikan apakah *organizational commitment* dan *work values* telah dimiliki oleh setiap karyawannya. Alasan mengapa melihat *organizational commitment* dan *work values* pada karyawan adalah karena berbagai cara yang dapat dilakukan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan seperti melalui pendidikan, pengembangan dan pelatihan, pemberian motivasi dan kompensasi yang sesuai, serta menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan. Sehingga hal tersebut dapat meningkatkan *work values* dan *organizational commitment* karyawan dan menurunkan tingkat keinginan karyawan untuk berpindah dari organisasi.

Turnover intention yang tinggi dalam sebuah organisasi adalah suatu fenomena yang sering terjadi. *Turnover intention* mengacu kepada evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam bentuk meninggalkan organisasi. Banyak hal yang dapat menjadi penyebab keluarnya seseorang dari pekerjaannya. Situasi kerja yang dihadapi saat ini sesuai dengan harapan, timbulnya ketidakpastian dalam bekerja, pandangan karyawan dengan pekerjaan lain yang lebih baik dan kepuasan yang baik. Dengan demikian jelas bahwa *turnover* akan berdampak negatif bagi organisasi karena dapat menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktifitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif, dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumber daya manusia.

Penyebab lainnya dalam *turnover intention* adalah menurunnya *organizational commitment* karyawan dalam suatu organisasi. Komitmen

adalah salah satu aspek yang penting dalam aspek sumber daya manusia. *Organizational commitment* adalah cerminan respon afektif karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan menurut DeMicco dan Reid (1998). Pada *organizational commitment*, beberapa organisasi memasukkan unsur *commitment* sebagai salah satu syarat dalam kualifikasi lowongan pekerjaan. Karyawan yang memiliki *organizational commitment* yang tinggi pada suatu organisasi cenderung lebih produktif dan berkinerja tinggi sehingga lebih menguntungkan organisasi. Komitmen merupakan faktor yang penting bagi organisasi yaitu pengaruhnya bagi *turnover* dan hubungannya dengan kinerja dengan asumsi bahwa karyawan yang mempunyai komitmen terhadap organisasi maka cenderung melakukan upaya yang besar bagi organisasi.

Konsep perkembangan generasi dari waktu ke waktu terus berkembang di lingkungan kerja dalam manajemen sumber daya manusia. Teori generasi membedakan menjadi empat generasi diantaranya adalah generasi Veteran, Baby Boomers, generasi X, generasi Y, dan generasi Z. Sebagian besar angkatan kerja di tempat kerja terdiri dari tiga generasi yaitu generasi Baby Boomers, generasi X, dan generasi Y yang memiliki berbagai perbedaan pola pikir, nilai-nilai, cara pandang, dan prioritas dalam hidup. Sehingga menjadi tantangan bagi manajer akibat perbedaan generasi tersebut. Mennhem (1992) mengungkapkan bahwa adanya gap antara nilai-nilai sosial yang diajarkan oleh generasi tua kepada generasi muda sehingga generasi muda tidak dapat bersosialisasi dengan baik dengan realitas yang dihadapi pada saat sekarang ini, dikatakan bahwa kesadaran individu dipengaruhi lokasi sosial seseorang.



Setiap generasi menggambarkan keadaan dan situasi yang berbeda, dimana setiap individu mengalami perbedaan-perbedaan pengalaman hidup yang berpengaruh terhadap diri dan kepribadiannya. Selain itu akan berpengaruh juga kepada cara individu tersebut di tempat kerja. Menurut Kupperschmidt's (2000) generasi adalah sekelompok individu berdasarkan umur, tahun kelahiran, lokasi dan kejadian-kejadian yang berpengaruh terhadap fase pertumbuhan mereka. Dari menurut Kupperschmidt's ada dua hal yang mendasari pengelompokan individu yaitu faktor demografi dan faktor sosiologis. Faktor demografi berkaitan dengan tahun kelahiran sedangkan faktor sosiologis yaitu berdasarkan kejadian-kejadian yang dialami.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya membandingkan perbedaan generasi X dan Generasi Y berdasarkan tahun lahir dan kejadian-kejadian dengan sampel mulai dari tahun 1950 sampai tahun 2000. Salah satunya penelitian dari Lancaster dan Stillman(2002). Menurut Hart, 2006;Howe et al.,2000;Yu dan Miller,2003) empat generasi berdasarkan tahun kelahirannya yaitu Veteran (1925-1944), generasi Baby Boomers (1945-1964), generasi X (1965-1981) dan generasi Y (1982-2000). Generasi kedua adalah generasi Baby Boomers adalah generasi yang lahir pada tahun 1945-1955 yang merupakan generasi yang lahir setelah perang dunia kedua. Dalam dunia kerja generasi Baby Boomers mementingkan otoritas tim, optimis dan loyal terhadap pekerjaannya. Generasi ini berkembang pada saat terjadinya perang dingin dan pada saat kehidupan sudah makmur.



Generasi ketiga adalah Generasi X yaitu berada pada tahun 1956-1981. Peristiwa utama yang terjadi pada generasi ini yaitu hak asasi manusia dan persamaan hak atas wanita. Generasi pada awal perkembangan teknologi dan informasi seperti internet, *games*, dan *Personal Computer* (PC). Adapun ciri-ciri dari generasi X adalah mampu beradaptasi dan menerima perubahan, karakter yang mandiri dan loyal, pekerja keras, mengutamakan citra dan menghitung kontribusi yang telah diberikan perusahaan terhadap kinerjanya (Jurkiewicz, 2000).

Sedangkan generasi keempat adalah generasi Y atau yang dikenal dengan sebutan generasi millennial, generasi penerus, dan me generation yang memiliki tahun kelahiran 1982-2000. Peristiwa besar yang terjadi pada generasi ini yaitu jatuhnya komunis dan perang di Iraq dan di teluk. Generasi ini banyak menggunakan alat telekomunikasi instan seperti media sosial dan email. Menurut (Lyons, 2004) adapun ciri-ciri dari generasi Y adalah pola komunikasi lebih terbuka dari generasi sebelumnya, pengguna media sosial yang fanatik yang sangat terpengaruh dengan perkembangan teknologi, lebih reaktif terhadap perubahan lingkungan, memiliki pandangan yang terbuka terhadap politik dan ekonomi, dan perhatian terhadap kekayaan.

Berdasarkan aspek yang telah dijelaskan diatas dapat disimpulkan bahwa setiap generasi memiliki peristiwa yang berbeda-beda. Selain itu banyak faktor-faktor yang membedakannya baik itu faktor demografi dan faktor sosiologis. Namun fokus yang akan dilihat disini yaitu perbedaan generasi X

dan generasi Y dalam bekerja di tempat kerja. Perbedaan generasi akan berpengaruh terhadap *work values* individu baik itu dalam hal pilihan, sikap dan tujuan (Connor dan Becker 1975 ; Roe dan Ester 1999) dan berhubungan erat dengan nilai-nilai dan motivasi (Hitlin dan Piliavin 2004 ; Latham dan Vinder 2005).

Work values individu akan mempengaruhi sejumlah hasil organisasi dalam pengambilan keputusan, kepuasan karyawan, komitmen, dan kinerja individu. Kesenjangan generasi inilah yang mendorong untuk perlunya meneliti bagaimana perbedaan dari kedua generasi tersebut di lingkungan kerja yang terkait dengan *organizational commitment* yang dimiliki oleh karyawan dan upaya untuk membangun strategi dalam pengelolaan karyawan generasi X dan generasi Y.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka penelitian akan dilakukan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang di Sumatera Barat. Penelitian ini akan melihat bagaimana **“Pengaruh *Work Values* dan *Organizational Commitmen* pada Generasi X dan Generasi Y terhadap *Turnover Intention*”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang mengenai pengaruh *work values* pada karyawan generasi X dan generasi Y dalam suatu organisasi yang berdasarkan dari perbedaan era kelahiran dan ditinjau melalui *organizational commitment* dan *turnover intention*. Untuk itu yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh *work values* terhadap *organizational commitment* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang di Sumatera Barat ?
2. Bagaimana pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang di Sumatera Barat?
3. Bagaimana pengaruh *work values* terhadap *turnover intention* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang di Sumatera Barat?
4. Bagaimana pengaruh *work values* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *organizational commitment* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang di Sumatera Barat?
5. Apakah terdapat perbedaan *work values* dan *organizational commitment* antara generasi X dan generasi Y?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji :

1. Pengaruh *work values* terhadap *turnover intention* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang di Sumatera Barat.
2. Pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang di Sumatera Barat.
3. Pengaruh *work values* terhadap *turnover intention* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang di Sumatera Barat.



4. Pengaruh *work values* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *organizational commitment* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang di Sumatera Barat.
5. Perbedaan *work values* dan *organizational commitment* antara generasi X dan generasi Y.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan akan mempunyai manfaat sebagai berikut:

Hasil penelitian ini dapat digunakan organisasi untuk mengetahui tentang perbedaan generasi karyawan yaitu perbedaan generasi X dan generasi Y dalam bekerja. Adapun yang menjadi perbedaan tersebut adalah dalam hal *work values* dari karyawan yang ditinjau dari *organizational commitment* dan *turnover intention* karyawan. Sehingga manajer dapat mengetahui pengaruh dari *work values* terhadap *commitment* karyawan dan dampaknya terhadap *turnover* dalam organisasi. Sehingga dapat diimplementasikan secara langsung dalam bekerja dapat terpenuhi tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi kalangan akademisi yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan perbedaan generasi yang ditinjau dari faktor-faktor *organizational commitment* dan *turnover intention* karyawan. Dapat memberi kontribusi dalam pengembangan teori yang berkaitan dengan perbedaan generasi pada suatu organisasi.

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Dalam penelitian ini peneliti membatasi masalah agar lebih terfokus pada karyawan generasi X dan generasi Y di organisasi. Lokasi penelitian dilakukan di Indonesia dan khususnya pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang di Sumatera Barat. Penelitian ini memberikan mengenai pengaruh perbedaan *work values* dan *organizational commitment* terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif terhadap karyawan di suatu organisasi yaitu pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang di Sumatera Barat.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab pendahuluan berisi latar belakang masalah tentang landasan pemikiran secara garis besar, baik itu secara teoritis maupun fakta yang menyebabkan minat dan penting untuk dilakukan penelitian. Perumusan masalah adalah keadaan, fenomena, atau konsep yang memerlukan solusi dan atau memerlukan jawaban untuk memecahkan masalah melalui penelitian dan pemikiran mendalam dengan menggunakan ilmu pengetahuan dan alat-alat yang relevan. Tujuan penelitian dan kegunaan penelitian bagi pihak-pihak terkait. Ruang lingkup penelitian ini yaitu karyawan pada suatu

organisasi. Sistematika penulisan merupakan bagian yang mencakup uraian ringkas dan materi yang dibahas setiap bab.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

BAB landasan teori mengenai teori yang melandasi penelitian ini dan menjadi acuan teori dalam analisis penelitian. Penelitian terdahulu, kerangka penelitian tentang masalah yang akan diteliti dan pengembangan hipotesis yang merupakan dugaan sementara yang disimpulkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang akan diteliti.

BAB III : METODE PENELITIAN

BAB metode penelitian berisi variabel penelitian dan defenisi operasional penelitian yaitu deskripsi tentang variabel-variabel dalam penelitian yang didefenisikan secara jelas, penentuan sampel, jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, metode pengumpulan data dan metode analisis merupakan deskripsi tentang jenis atau model analisis dan mekanisme alat analisis yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

BAB ini berisi deskripsi objek penelitian, analisis data yang terkait dengan analisis statistik deskriptif, analisis model regresi dan interpretasi hasil sesuai dengan teknis analisis yang digunakan,

termasuk dasar pembenaran dan perbandingan dengan penelitian terdahulu.

BAB V : PENUTUP

BAB penutup berisi kesimpulan dan penyajian secara singkat apa yang telah diperoleh dari pembahasan interpretasi hasil, keterbatasan penelitian yang menguraikan kelemahan dan kekurangan yang ditemukan setelah analisis dan interpretasi hasil dan saran bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

