

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan di sektor industri yang semakin kompetitif dan berkembang telah mendorong para praktisi atau manajemen perusahaan untuk lebih efisien dan terukur dalam pengelolaan sumber dayanya (Saddam & Hermansyah, 2023), tidak terkecuali pemanfaatan pada sumberdaya manusia (SDM) (Kmieciak, 2022). Menurut Aguinis (2019) asset perusahaan yang paling berharga untuk mencapai keunggulan bersaing adalah SDM-nya, karena SDM yang berkualitas akan lebih cepat untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan zaman. Pada ruang lingkup *cement industrial*, Iheukwumere-Esotu dan Yunusa-Kaltungo (2022) menyatakan bahwa sekalipun mesin dan alat yang digunakan dalam proses produksi hingga pengemasan telah canggih dan serbaguna, tetapi keterampilan karyawan dalam pengoperasian mungkin akan lebih penting untuk membuat keputusan singkat yang tepat agar tidak terjadi *processing error*.

Dalam konteks ini, terlihat betapa pentingnya karyawan di *cement industry* untuk dipertahankan agar tidak ada sedikitpun terlintas niat secara sukarela untuk meninggalkan perusahaan (Saidu et al., 2020), terutama generasi milenial yang dianggap sebagai masa depan perusahaan (Saddam & Hermansyah, 2023). Menurut Ilmia dan Arquisola (2022), generasi milenial merupakan komunitas dengan generasi terbesar yang kini sedang memasuki fase kerja. Generasi milenial adalah mereka yang lahir antara tahun 1981 – 2000 (Aldino & Franksiska, 2021). Ilmia dan Arquisola (2022) juga menyatakan bahwa 50% dari seluruh generasi di

Indonesia akan diambil alih oleh generasi milenial, dimana 70% di antaranya akan memasuki usia keemasan pada tahun 2020 – 2030 mendatang.

Penting bagi perusahaan untuk memberikan atensi pada masa keemasan milenial, karena pada masa tersebut, generasi milenial akan menjadi lebih aktif dan produktif dalam pekerjaan mereka (Prihadi et al., 2021), dan ini jelas sangat menguntungkan perusahaan untuk percepatan pencapaian tujuan-tujuan. Disisi lain, generasi milenial pada masa ini juga akan lebih *sensitive* terhadap perusahaan yang mempekerjakan mereka (Cook, 2021), baik dalam hal dukungan perusahaan atau beban kerja yang mereka rasakan (Jahya et al., 2020; Prihadi et al., 2021). Menurut Cook (2021) karyawan milenial akan mencari tempat terbaik dalam hal karir pada masa keemasan mereka, perusahaan yang tidak mereka yakini dapat mendukung dalam hal kesejahteraan akan ditinggalkan secara sukarela untuk pekerjaan baru yang lebih baik. Sementara itu Gayatri (2020) juga menemukan bahwa generasi milenial yang mendapatkan beban kerja yang terlalu tinggi akan lebih berniat untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela untuk mencari pekerjaan baru dengan beban kerja yang lebih relevan.

Menurut Takase (2010), niat untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela sering diistilahkan sebagai *turnover intention*. *Turnover intention* ini seringkali terjadi akibat ketidaknyamanan seseorang terhadap pekerjaannya saat ini akibat beban kerja yang terlalu padat (Situmorang & Wardhani, 2022), ataupun dukungan organisasi yang tidak adil (Masta & Riyanto, 2020), serta tidak tercapainya kepuasan kerja yang mereka harapkan (Hidayat et al., 2021). Sehingga, seringkali karyawan beranggapan bahwa pengorbanan dan jasa-jasanya tidak begitu mendapatkan apresiasi dari perusahaan (Suárez-Albanchez et al.,

2022). Menurut Giunchi et al (2016) generasi milenial jauh lebih *sensitive* atas manfaat yang mereka harapkan ketimbang generasi sebelumnya, karena transparansi digital membuat mereka lebih mudah membandingkan manfaat yang diterima dalam pekerjaannya dengan manfaat yang diterima oleh orang lain di perusahaan yang berbeda ataupun sejenis.

PT Semen Padang merupakan pabrik semen pertama di Indonesia yang didirikan pada tanggal 18 Maret 1910 dengan nama NV Nederlandsch Indische Portland Cement Maatschappij (NV NIPCM). PT Semen Padang telah menjadi kebanggaan masyarakat Indonesia terkhususnya masyarakat Minang, dan menjadi perusahaan favorit *job seeker* pada masanya. Namun, sejak perusahaan semen di Indonesia melakukan konsolidasi untuk alasan efisiensi, saham PT Semen Padang dipegang sepenuhnya oleh PT Semen Indonesia Grup (Persero) Tbk dengan kepemilikan saham sebesar 99,99% dan hanya 0,01% saja dimiliki oleh Koperasi Keluarga Besar Semen Padang (PT, Semen Padang, 2023). Oleh karenanya, secara otomatis hampir semua regulasi dan kebijakan saat ini dipegang oleh kendali PT Semen Indonesia Grup (SIG), sehingga banyaknya pemangkasan terhadap anggaran produksi dan dukungan perusahaan terhadap karyawan.

Fenomena ini telah berdampak pada tingkat *turnover* karyawan milenial yang telah muncul sejak tahun 2019 dan meningkat hingga saat ini (Tabel 1.1), dimana hal ini telah melahirkan kekhawatiran manajemen ditengah tidak adanya penambahan karyawan sejak tahun 2017 silam. Akibatnya, banyak pekerjaan yang dilimpahkan pada karyawan milenial yang dianggap masih energik, namun beban pekerjaan itu tidak disertai dengan dukungan organisasi dan penghargaan yang diberikan saat ini. Pada tabel 1.1. dilihatkan secara lebih rinci data

turnover karyawan PT Semen Padang yang terjadi dalam kurun waktu 5 tahun belakangan ini.

Tabel 1.1.

Data *Turnover* Karyawan PT Semen Padang

Rentang usia (tahun)	<i>Turnover</i>			
	2019	2020	2021	2022
22 - 40	15	6	3	9
40 - 50	3	6	7	6
50 - 56	3	1	1	5

Sumber: SDM PT Semen Padang

Berdasarkan data pada tabel 1.1, terlihat bahwa tingkat *turnover* yang paling tinggi terjadi pada rentang usia 22-40 tahun (generasi milenial) dimana pada tahun 2022 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, sedangkan pada rentang usia 40-50 tahun tingkat *turnover* cenderung stabil dan menurun di tahun 2022. Sementara itu, tingkat *turnover* pada karyawan dengan rentang usia 50-56 tahun juga mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Menyoroti angka *turnover* yang terjadi pada generasi milenial di PT Semen Padang, hasil *exit interview* yang dilakukan oleh unit operasional SDM, mendapati bahwa hal itu terjadi karena beban kerja yang terlalu tinggi dengan tenggat waktu yang sangat terbatas, yang membuat mereka seringkali bekerja lembur dan merasa tertekan. Hal ini adalah akibat dari tidak dilakukannya rekrutmen karyawan baru untuk mengganti kekosongan posisi yang ditinggalkan oleh karyawan yang telah pergi secara sukarela ataupun karyawan mapan yang pensiun. Tabel 1.2 memperlihatkan bahwa data jumlah karyawan PT Semen Padang berkurang setiap tahunnya, sebagai berikut:

Tabel 1.2

Data Jumlah Karyawan Tahun 2018-2022

Tahun	2018	2019	2020	2021	2022
Jumlah Karyawan	1663	1607	1563	1516	1497

Sumber:SDM PT Semen Padang

Data pada tabel 1.2 diatas memberikan analisa bahwa jelas beban kerja karyawan yang ada saat ini bertambah karena penurunan jumlah karyawan setiap tahunnya. Terhitung dari tahun 2018 hingga saat ini, hampir 200 orang karyawan meninggalkan perusahaan secara sukarela termasuk pensiun, sedangkan tidak ada penambahan yang dilakukan oleh PT Semen Padang. Hal ini jelas-jelas memperbanyak kuantitas kerja karyawan yang ada saat ini. Olehkarena itu, penting untuk memberikan atensi agar karyawan tidak merasa stress dan mengalami *burnout* karena alasan efisiensi yang dilakukan oleh perusahaan. Disisi lain, dukungan organisasi yang dirasakan juga tidak begitu adil dan sesuai dengan ekspektasi karyawan milenial saat ini ditengah beban kerja yang semakin bertambah, karena adanya pemangkasan manfaat yang mereka rasakan saat ini dibandingkan dengan apa yang mereka terima sebelumnya. Seperti halnya, pemangkasan manfaat kerja seperti Insentif Kinerja setiap 3 bulan juga dilakukan atas dasar efisiensi, serta tunjangan lain yang dikurangi penggunaanya.

Alasan efisiensi di sektor industri semen telah menjadi tantangan bagi pihak PT Semen Padang saat ini untuk memaksimalkan potensi karyawan yang ada, karena kehilangan karyawan mapan sama halnya dengan kehilangan asset berharga dalam perusahaan (Dassanayake, 2022). Menurut Westover (2014)

perekrutan karyawan baru untuk mengisi kekosongan posisi yang ditinggalkan oleh karyawan lama akan menghabiskan biaya sekitar USD 9,999, dan tidak ada jaminan bagi perusahaan bahwa karyawan baru dapat beradaptasi sesuai dengan ekspektasi perusahaan, atau bekerja seperti karyawan yang telah mapan (Maaitah, 2018). Sehubungan dengan itu, penting untuk meningkatkan loyalitas mereka terhadap PT Semen Padang, dan memitigasi *turnover intention* demi menjaga tingkat kebersaingan jangka panjang.

Turnover intention pada karyawan akan memberikan dampak negatif seperti ketidakstabilan dan ketidakpastian produktifitas kerja (Zahra et al., 2018). Pandangan Hashmi et al (2019) menyatakan bahwa *turnover intention* akan melemahkan moral karyawan dan membuat mereka menjadi tidak bertanggung jawab. *Turnover intention* juga akan membuat seseorang menjadi tidak disiplin dan sering absen (Hu et al., 2022). Sementara itu, penelitian Wang et al (2020) menemukan karyawan dengan niat keluar yang tinggi akan lebih berani menentang manajemen dan atasannya, sehingga membuat kondisi kerja menjadi tidak kondusif. Dampak lain yang ditimbulkan *turnover intention* adalah kurang partisipatifnya karyawan dalam tugas kelompok hingga lebih mementingkan diri secara berlebihan (Yan et al., 2021).

Ahli menemukan faktor-faktor seperti beban kerja yang berlebihan (Agustine & Nawangsari, 2020), kurangnya dukungan organisasi yang dirasakan (Aggarwal et al., 2022), serta tidak tercapainya kepuasan kerja secara signifikan adalah penyebab dari munculnya niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan saat ini (Memon et al., 2020). Di berbagai penelitian, kepuasan kerja seringkali dijadikan sebagai tolak ukur atau variabel mediasi yang menjembatani hubungan

beban kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan pada *turnover intention*, dan mayoritas penelitian tersebut menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan beban kerja secara signifikan dengan efek parsial pada *turnover intention* (Indah et al., 2023; Takaya et al., 2020).

Sehubungan dengan uraian fenomena serta konsep yang telah dijelaskan, maka difokuskan topik studi ini untuk membahas mengenai **“Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi: Studi Pada Karyawan Milenial PT Semen Padang”**. Topik ini ditetapkan untuk mencapai manfaat yang

tinggi di lingkup pengelolaan karyawan di PT Semen Padang, agar nantinya karyawan milenial saat ini memiliki integritas tinggi dan setia terhadap organisasi

1.2. Rumusan Masalah

Uraian fenomena pada bagian latar belakang memunculkan beberapa pertanyaan penelitian yang secara spesifik membahas mengenai masalah yang terjadi saat ini, dengan rincian sebagai berikut:

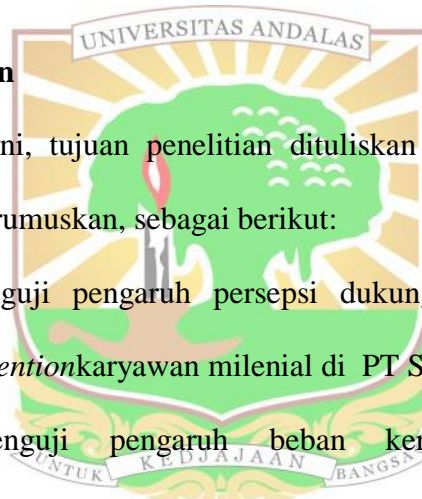
1. Bagaimanakah pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* karyawan milenial di PT Semen Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* karyawan milenial di PT Semen Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di PT Semen Padang?
4. Bagaimanakah pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di PT Semen Padang?

5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan milenial di PT Semen Padang?
6. Bagaimanakah peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* karyawan milenial di PT Semen Padang?
7. Bagaimanakah peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* karyawan milenial di PT Semen Padang?

1.3. Tujuan Penelitian

Pada penelitian ini, tujuan penelitian dituliskan seiring dengan masalah penelitian yang telah dirumuskan, sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* karyawan milenial di PT Semen Padang.
2. Untuk menguji pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* karyawan milenial di PT Semen Padang.
3. Untuk menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di PT Semen Padang.
4. Untuk menguji pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di PT Semen Padang.
5. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan milenial di PT Semen Padang.
6. Untuk menguji peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* karyawan milenial di PT Semen Padang.



7. Untuk menguji peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* karyawan milenial di PT Semen Padang.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan suatu dampak yang dikontribusikan dari suksesnya sebuah penelitian terhadap perbaikan atas fenomena saat ini dan acuan untuk penanganan di masa depan. Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan pada karyawan milenial di PT Semen Padang ini akan memberikan manfaat secara praktis dan teoritis, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

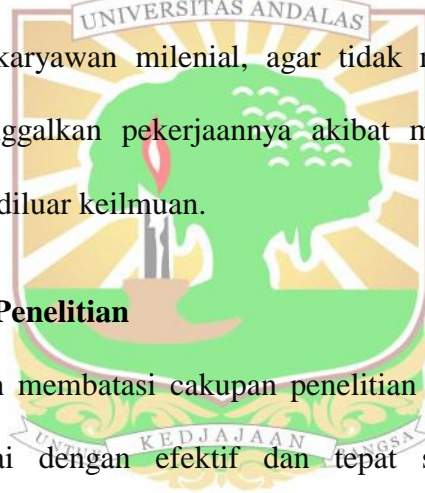
- Penelitian ini akan berkontribusi sebagai perspektif baru dalam ilmu HR terkait tingkat *turnover intention* generasi milenial yang dilihat berdasarkan perspektif persepsi dukungan organisasi dan beban kerja yang tinggi di lingkungan industri skala besar.

2. Manfaat Praktis

- Penelitian ini akan menjadi salah satu rujukan manajemen untuk meng-evaluasi kepuasan kerja atas dukungan organisasi yang diberikan pada karyawan milenial saat ini.
- Penelitian ini akan mendeteksi orientasi karyawan milenial di PT Semen Padang, apakah banyak yang berkomitmen secara tulus atau sedang banyak yang mencari alternatif pekerjaan lain.
- Penelitian ini juga akan memberikan masukan terhadap upaya dan strategi mitigasi *turnover intention* di kemudian hari, agar

effort PT Semen Padang dalam pengembangan karyawan milenial tidak sia-sia.

- Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan bagi manajemen PT Semen Padang untuk memberikan kalkulasi ideal terhadap kuantitas dan target waktu karyawan milenial dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi PT Semen Padang perihal kesesuaian beban kerja dan kapabilitas yang dimiliki oleh karyawan milenial, agar tidak menimbulkan niat untuk meninggalkan pekerjaannya akibat merasa terbebani dengan tugas diluar keilmuan.



1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini akan membatasi cakupan penelitian agar maksud dan tujuan penelitian dapat tercapai dengan efektif dan tepat sasaran. Oleh karena itu, penelitian ini hanya difokuskan pada pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi (X1), Beban Kerja (X2), terhadap *turnover intention* (Y) dengan Kepuasan Kerja (M1) sebagai variabel mediasi. Studi ini dilakukan pada karyawan milenial di PT Semen Padang.

1.6. Sistematika Penulisan

Pembahasan dan penyusunan penulisan dari penelitian ini terdiri dari sub-bab yang saling berkaitan, dengan rincian:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama pada penelitian ini akan membahas mengenai pendahuluan. Pada bagian bab pendahuluan akan dijelaskan latar belakang masalah penelitian,

perumusan masalah penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II ini akan menjelaskan teori-teori dan telaah pustaka dari variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *turnover intention*, persepsi dukungan organisasi, beban kerjadan kepuasan kerja, setelah dibahas mengenai telaah pustaka akan diuraikan kerangka penelitian serta hipotesis guna memberikan jawaban sementara terhadap penelitian yang akan dilakukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan menjelaskan terkait variabel penelitian, populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian, jenis dan sumber data serta metode pengumpulan data dan metode analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai karakteristik sampel dari penelitian, analisis deskriptif dari variabel penelitian. Kemudian pada bab ini juga mengemukakan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan alat analisis serta interpretasi atas hasil penelitian yang diperoleh serta perbandingannya dengan penelitian terdahulu.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan bab terakhir dalam penelitian yang akan memuat kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

