

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Menurut Govindarajulu dan Daily dalam Hadjri *et al.* (2019), sumber daya manusia adalah sumber daya utama dari organisasi mana pun dan dapat memberikan dampak yang signifikan pada kegiatan operasional organisasi. Bukan hanya dalam organisasi, manusia sebagai *human capital* dan *human resource* sudah seharusnya menjadi pusat pembangunan dalam suatu negara. Lebih lanjut ditambahkan bahwa penduduk suatu negara tidak bisa hanya mendapatkan manfaat dari hasil pembangunan, tetapi juga harus menjadi subjek yang turut berpartisipasi dalam pembangunan (Asrie, 2020).

Wajdi (2021) mengklasifikasikan generasi pada angkatan kerja saat ini yaitu: (1) *baby boomer*, yang lahir antara tahun 1946-1964; (2) generasi X, yang lahir antara tahun 1965-1980; (3) *millenials* atau generasi Y, yang lahir antara tahun 1981-1996; dan sebagian dari (4) generasi Z, yang lahir antara tahun 1997-2012. Menurut penelitian Herliana *et al.* (2021), dari 129 juta pekerja di Indonesia, sekitar 51 juta jiwa merupakan generasi X, dan sekitar 59 juta jiwa merupakan generasi Y. Lebih lanjut dijabarkan, jika dalam beberapa tahun ke depan generasi Y akan menjadi kelompok pekerja utama dan menggantikan generasi X. Hal ini disebabkan oleh bonus demografi, yaitu fenomena terjadinya ledakan jumlah penduduk usia produktif di suatu negara (Sutikno, 2020). Menurut Jati (2015), Indonesia telah

mencapai puncak bonus demografi pada tahun 2017-2019 untuk gelombang pertama, dan akan mengalami gelombang kedua pada tahun 2020-2030.

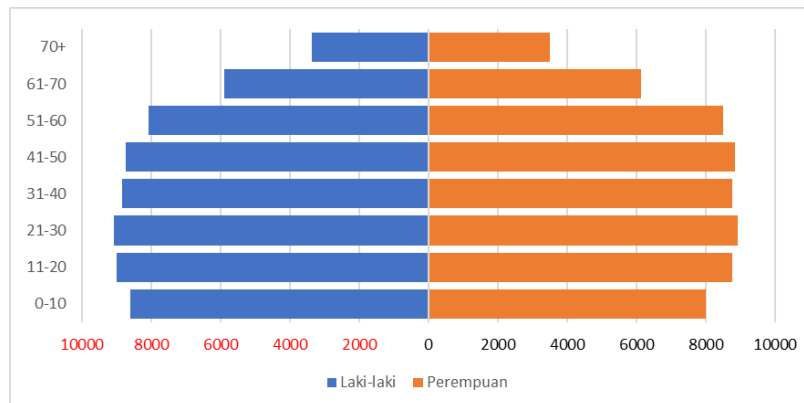
Tabel 1. Proyeksi Jumlah Penduduk Pulau Jawa Tahun 2020-2030

Provinsi	Tahun		
	2020	2025	2030
Jawa Barat	49.935,7	52.785,7	55.193,8
Jawa Timur	39.886,3	40.646,1	41.077,3
Jawa Tengah	34.940,1	35.958,6	36.751,7
Banten	13.160,5	14.249,0	15.201,8
DKI Jakarta	10.645,0	11.034,0	11.310,0
DI Yogyakarta	3.882,3	4.064,6	4.220,2

Sumber: BPS (2013)

*dalam ribuan

Jumlah penduduk di Pulau Jawa dari tahun 2020 hingga 2030 diproyeksikan seperti dalam Tabel 1, dan Provinsi Jawa Timur merupakan provinsi dengan jumlah penduduk terbanyak kedua. Sejalan dengan pendapat Jati (2015) mengenai gelombang kedua bonus demografi di Indonesia, proporsi penduduk di Provinsi Jawa Timur tahun 2020-2030 juga diperkirakan akan didominasi oleh penduduk dalam usia produktif, sebagaimana digambarkan pada Gambar 1. Sutikno (2020) berpendapat apabila fenomena bonus demografi tidak dipersiapkan dengan baik maka akan menjadi bencana besar bagi negara. Mendukung pendapat tersebut, Jati (2015) lebih lanjut menjelaskan fenomena ini dapat menjadi gelombang pengangguran massal serta akan menambah beban anggaran negara apabila tidak benar-benar dikelola semaksimal mungkin.



Gambar 1. Proyeksi Jumlah Penduduk Provinsi Jawa Timur berdasarkan Kelompok Usia (2020-2030)
Sumber: Data diolah penulis dari BPS (2013)

Tingginya jumlah penduduk usia produktif tentu harus diimbangi dengan jumlah lapangan kerja yang cukup sehingga dapat menekan TPT (Tingkat Pengangguran Terbuka). Menurut data dari BPS (2021), Provinsi Jawa Tengah berada di posisi pertama dengan jumlah sentra industri terbanyak, sedangkan Jawa Timur berada di posisi kedua dengan jumlah sentra industri sebanyak 2.119. Dari data tersebut maka diketahui bahwa Provinsi Jawa Timur tidak hanya memiliki jumlah penduduk usia produktif yang cukup, tetapi juga jumlah lapangan kerja yang memadai apabila dibandingkan dengan provinsi lainnya. Di samping jumlah sentra industri yang terbilang banyak, Provinsi Jawa Timur juga memiliki perusahaan berskala menengah-besar yang mencapai 5.495 perusahaan (Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur, 2019). Dari data BPS Provinsi Jawa Timur (2019) diketahui beberapa daerah dengan jumlah perusahaan terbanyak, seperti terlihat pada Tabel 2. Sidoarjo berada pada posisi pertama sebagai daerah dengan jumlah perusahaan berskala menengah-besar terbanyak, bahkan lebih banyak dari Surabaya yang merupakan ibukota provinsi. Hal ini kemudian yang mendasari dipilihnya Sidoarjo sebagai populasi dari penelitian ini.

Tabel 2. Jumlah Perusahaan Berskala Menengah-Besar

Kota/Kabupaten	Jumlah Perusahaan Menengah-Besar
Sidoarjo	967
Gresik	675
Surabaya	659
Pasuruan	563
Malang	433

Sumber: BPS Provinsi Jawa Timur (2019)

Salah satu permasalahan yang vital tetapi sering dijumpai dalam sebuah organisasi adalah *turnover* karyawan. Agar dapat memanfaatkan bonus demografi semaksimal mungkin, suatu organisasi perlu mengurangi tingkat *turnover* karyawannya. Branham dalam Hafid dan Prasetyo (2017) mendefinisikan *turnover intention* sebagai sejauh mana karyawan cenderung mencari pekerjaan baru di tempat lain, atau berencana untuk meninggalkan perusahaan dalam 3 hingga 6 bulan ke depan dan dalam 1 hingga 2 tahun yang akan datang. *Turnover* akan berdampak buruk bagi organisasi karena menciptakan ketidakstabilan dalam kondisi kerja, mengurangi produktivitas karyawan, tidak memiliki lingkungan kerja yang menggembirakan dan juga meningkatkan biaya sumber daya manusia (Nafiudin, 2017).

Tingkat *turnover intention* pada generasi Y di Indonesia cenderung tinggi. Hal ini didukung dengan hasil survei dari IDN Research Institute (2019) yang menyebutkan sebesar 35.1% dari 1.400 responden dalam kelompok usia generasi Y mengatakan hanya akan bertahan di perusahaan yang sama selama 2-3 tahun saja. *Turnover intention* pada generasi Y di beberapa negara lain ternyata menunjukkan kecenderungan yang sama, terbukti dengan hasil survei yang dilakukan oleh Deloitte (2019). Survei tersebut menunjukkan sebesar 49% dari 13.416 orang

karyawan dari kelompok usia generasi Y menyatakan akan meninggalkan perusahaan dalam dua tahun ke depan. Kedua hasil survei tersebut membuktikan generasi Y atau disebut dengan generasi milenial memiliki tingkat *turnover intention* yang cenderung tinggi.

Menurut Antonio dalam Nurdin dan Rohaeni (2020), generasi Y memiliki sikap, nilai, kepercayaan, dan aspirasi dalam bekerja yang berbeda dari generasi sebelumnya. Gilbert berpendapat dalam Chrisdiana dan Rahardjo (2017), generasi Y menikmati tantangan pekerjaan dan memperhatikan *work-life balance*. Suatu survei yang dilakukan oleh Jobstreet menunjukkan bahwa lebih dari 80% responden tidak memiliki keseimbangan kehidupan kerja atau *work-life balance*, dan menghabiskan waktu untuk memikirkan pekerjaan bahkan pada saat istirahat (Pratama dan Setiadi, 2021).

Work-life balance adalah situasi di mana seorang individu merasa bahwa waktunya untuk bekerja dan kehidupan di rumah terbagi secara seimbang, atau dapat didefinisikan sebagai jumlah waktu yang dihabiskan di tempat kerja, dibandingkan dengan waktu yang dihabiskan dengan keluarga atau hal lain yang diminati (Laksono dan Wardoyo, 2019). Menyelaraskan pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah salah satu hal terpenting yang perlu diperhatikan perusahaan jika ingin mempertahankan karyawan. Hal ini disebabkan adanya risiko karyawan keluar dari perusahaan bila karyawan merasa antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya tidak seimbang (Hafid dan Prasetyo, 2017). *Work-life imbalance* atau ketidakseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan keluarga, secara

bertahap akan menyebabkan penurunan kinerja, peningkatan jumlah absensi, dan peningkatan *turnover intention* (Chrisdiana dan Rahardjo, 2017).

Work-life balance memiliki hubungan yang kuat dengan stabilitas psikologis, emosional, serta kemampuan kognitif karyawan. Salah satunya adalah jam kerja panjang yang memicu kegagalan dalam membagi antara waktu bekerja dan kehidupan pribadi. Hal ini dapat membuat karyawan merasa lelah dan stres. Kurangnya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan selain menyebabkan kelelahan dan stres, dapat memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan membuat tingkat *turnover intention* di perusahaan yang bersangkutan meningkat (Lestari dan Margaretha, 2021).

Beberapa penelitian menunjukkan terdapat hubungan antara *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Laksono dan Wardoyo (2019), Sismawati dan Lataruva (2020), serta Herliana *et al.* (2021) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, semakin rendah *work-life balance* karyawan maka *turnover intention* akan semakin tinggi. Sementara itu, penelitian Nafiudin (2017), Nurdin dan Rohaeni (2020), dan Unawekla dan Loisa (2020) menunjukkan bahwa *work-life balance* sama sekali tidak memiliki hubungan dengan *turnover intention*.

Chandra *et al.* dalam Nurdin dan Rohaeni (2020) berpendapat bahwa tingkat kepuasan kerja setiap generasi berbeda-beda. Survei kepuasan karyawan yang dilakukan Jobstreet dikutip oleh Pratama dan Setiadi (2021), hasilnya menunjukkan sebesar 85% responden merasa kurang puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai respons dari karyawan yang ditunjukkan melalui perasaan dan

emosi, baik yang positif atau negatif, terhadap pekerjaan karyawan dalam suatu perusahaan (Herliana *et al.*, 2021). Laksono dan Wardoyo (2019) menyebutkan dalam penelitiannya, ketika seorang karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi maka akan cenderung menunjukkan sikap positif dalam bekerja. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepuasan kerja dianggap cukup konsisten menjadi faktor yang memengaruhi *turnover intention* di beberapa penelitian terdahulu sehingga disimpulkan jika generasi Y tidak hanya lebih memperhatikan *work-life balance*, tetapi juga kepuasan dalam bekerja. Namun hal ini berlawanan dengan pendapat Gallup dalam Adiawaty (2019), yang menyatakan bahwa generasi Y tidak terlalu berorientasi pada kepuasan kerja.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan terdapat hubungan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Paripurna *et al.* (2017), Laksono dan Wardoyo (2019), Vania (2019), Lin dan Huang (2020), Herliana *et al.* (2021), serta Sismawati dan Lataruva (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin rendah tingkat *turnover intention*, dan sebaliknya. Hal ini turut mendukung hasil penelitian Nafiudin (2017) dan Vania (2019) yang mengindikasikan kepuasan kerja lebih memengaruhi *turnover intention* daripada *work-life balance*. Berlawanan dengan hasil penelitian-penelitian tersebut, Utami dan Aima (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* secara positif.

Adiawaty (2019) menjelaskan dalam kajiannya bahwa setiap generasi memiliki karakteristik dan nilai yang berbeda. Dalam Mangundjaya dan Ratnaningsih (2017), Tapscott menjelaskan, bebas merupakan karakter dari generasi Y. Selain itu, generasi Y tumbuh di tengah perkembangan teknologi informasi yang memengaruhi kepekaan terhadap perubahan. Hal ini membuat generasi Y lebih terbiasa pada perubahan daripada generasi X (Napitupulu, 2018). Adanya perbedaan generasi dalam angkatan kerja memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan untuk memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan, sekaligus untuk menekan tingkat *turnover intention* di perusahaan.

Mengingat generasi Y akan menjadi kelompok pekerja utama di Indonesia dalam beberapa tahun mendatang, penting bagi perusahaan untuk terlebih dulu mengetahui dan mempersiapkan gaya kepemimpinan yang cocok untuk generasi Y. Gaya kepemimpinan itu sendiri dijelaskan oleh Rivai dalam Wahyuningsih dan Sudibjo (2022) sebagai perilaku seorang pemimpin dalam memengaruhi karyawannya untuk dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Sebuah studi oleh Napitupulu (2018) menunjukkan, di antara jenis-jenis gaya kepemimpinan sebesar 63% responden milenial memilih gaya kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang paling tepat bagi generasi Y. Sebuah survei yang dilakukan oleh Lembaga Konsultasi HR Freshminds telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang paling signifikan berdampak bagi generasi Y adalah gaya kepemimpinan transformasional, dengan respons sebanyak 40% dari 241 orang responden (Khumaira dan Muhid, 2022). Hal ini didukung dengan hasil penelitian Hall pada 2012, dan penelitian Moorthy pada 2014 yang dikutip oleh Mangundjaya

dan Ratnaningsih (2017), di mana menunjukkan bahwa generasi Y memiliki kecocokan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Menurut penelitian Sitorus (2017) dan Vania (2019) ditemukan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* secara negatif. Namun, hal ini berlawanan dengan hasil penelitian Lubis dan Rodhiyah (2017) dan Utami dan Aima (2021) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional tidak terbukti berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Selanjutnya, berdasarkan fenomena bonus demografi yang telah dijelaskan, serta ditemukannya beberapa perbedaan hasil pada penelitian terdahulu, maka penelitian ini akan membahas lebih dalam mengenai pengaruh *work-life balance*, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*, terkhusus pada generasi Y di Sidoarjo, Jawa Timur.

1.2. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang disusun penulis berdasarkan latar belakang di atas adalah:

1. Apakah variabel *work-life balance*, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap variabel *turnover intention* pada generasi Y di Sidoarjo?
2. Manakah di antara variabel *work-life balance*, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih berpengaruh terhadap variabel *turnover intention* pada generasi Y di Sidoarjo?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh variabel *work-life balance*, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel *turnover intention* pada generasi Y di Sidoarjo.
2. Menganalisis manakah di antara variabel *work-life balance*, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih berpengaruh terhadap variabel *turnover intention* pada generasi Y di Sidoarjo.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara umum mengenai bagaimana *work-life balance*, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi *turnover intention* karyawan di suatu organisasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkuat hasil dan teori dari penelitian terdahulu mengenai pengaruh *work-life balance*, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* terkhusus pada karyawan generasi Y yang ada di Sidoarjo.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi dorongan bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk lebih memperhatikan dan mengusahakan

terwujudnya *work-life balance* dan kepuasan kerja karyawan, serta menunjukkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan generasi dalam angkatan kerja sehingga tingkat *turnover intention* dapat ditekan, dan memanfaatkan fenomena bonus demografi yang terjadi sebaik mungkin.