

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut BPS atau Badan Pusat Statistik, salah satu indikator terpenting untuk mengetahui kondisi ekonomi suatu negara pada suatu periode tertentu dapat menggunakan data PDB atau Produk Domestik Bruto (Dama *et al.*, 2016). Menurut BPS (2017), PDB Indonesia terus mengalami peningkatan dari tahun 2015 – 2017. PDB Indonesia mencapai Rp11.526.333 miliar pada tahun 2015, lalu tahun 2016 mencapai Rp12.401.729 miliar dengan mengalami peningkatan sebesar 7,59%. Dan tahun 2017, PDB Indonesia menjadi Rp13.587.213 miliar dengan meningkat sebesar 9,56%. PDB memiliki beberapa komponen pendekatan pengeluaran, yaitu pengeluaran konsumsi lembaga non-profit rumah tangga, pembentukan modal tetap bruto, pengeluaran konsumsi rumah tangga, ekspor-impor, dan *inventory*.

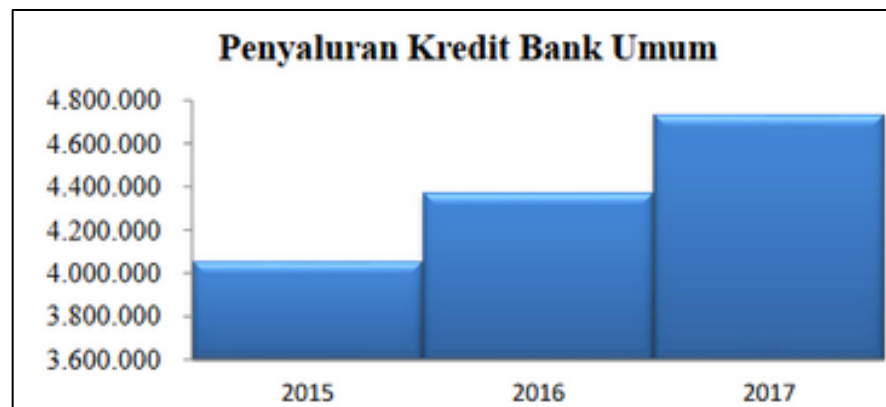
Menurut Pasaribu *et.al.* (2015), salah satu yang menjadi faktor pendukung peningkatan jumlah PDB di suatu negara adalah industri perbankan atau *banking industry*. Hal ini juga didukung oleh pernyataan Menteri Keuangan Sri Mulyani, bahwa setiap pemerintah ingin meningkatkan pertumbuhan ekonomi negara kearah yang lebih tinggi, dan hal pertama yang perlu diperhatikan adalah kemampuan pada sektor perbankannya untuk dapat mendukung *growth* (Kemenkeu, 2017).

Dalam PSAK No. 31 di dalam Standar Akuntansi Keuangan tahun 2009 menjelaskan bahwa Bank adalah suatu lembaga yang berperan sebagai perantara keuangan antara pihak-pihak yang memiliki dana yang lebih untuk memenuhi kebutuhannya dan pihak-pihak yang memerlukan dana, serta sebagai lembaga yang berfungsi memperlancar lalu lintas pembayaran. Ditinjau dari struktur katanya, kata bank berasal dari bahasa Italia yaitu *banco* yang secara harafiah berarti bangku. Sedangkan arti yang sesungguhnya dimaksudkan ialah sebagai meja operasional para banker jaman dahulu dalam melayani seluruh nasabahnya. Kemudian, dari kata bangku inilah masyarakat menyingkatnya menjadi sebutan yang tidak asing lagi ditelinga yaitu bank (Nurbeti, 2018).

Menurut Suciningtyas (2019), sejarah berdirinya perbankan di Indonesia tidak terlepas dari sejarah Indonesia pada masa pemerintahan Belanda, tepatnya pada saat di gantikannya kekuasaan oleh pemerintah Belanda pada 1 Januari 1800. Untuk mencapai tujuan ekonomis dan politis yang lebih besar dan matang, di bentuklah *De Javasche* bank pada tanggal 10 oktober 1827. Pada tahun 1891, *De Javasche* bank mendapatkan hak untuk memperdagangkan valuta asing serta menjalankannya sebagai bank umum yang kemudian mengalami perubahan sebanyak lima kali yaitu, kondisi sebelum deregulasi, kondisi setelah deregulasi, kondisi saat krisis ekonomi 1990-an, dan kondisi saat ini.

Menurut OJK (2017), sumber pemasukan utama perbankan adalah penyaluran kredit yang nantinya akan diolah dan diputar kembali untuk

operational mendatang yang akan mendatangkan keuntungan bagi perbankan. Selama tahun 2015 – 2017 jumlah penyaluran kredit dari bank umum kepada pihak ketiga secara terus menerus mengalami peningkatan. Penyaluran kredit perbankan yang baik seharusnya dapat memberikan pemasukan dana atau keuntungan secara optimal.



Gambar 1. 1 Penyaluran Kredit Bank Umum

Sumber : OJK, 2017

Pada gambar 1.1, dapat dilihat bahwa penyaluran kredit pada bank umum mengalami peningkatan dari tahun 2015 sampai 2017 (OJK, 2017). Banyaknya penyaluran kredit bank umum di Indonesia pada tahun 2015 adalah sebesar Rp4.057.904 Miliar. Kemudian, pada tahun 2016 angka penyaluran kredit bank umum di Indonesia mengalami peningkatan sebesar 7,87% menjadi Rp4.377.195 Miliar. Dan pada tahun 2017 penyaluran kredit ini meningkat sebesar 8,24% menjadi Rp4.737.972 Miliar.

Meskipun jumlah penyaluran kredit pada bank umum meningkat pada tahun 2015 sampai 2017, Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati berpendapat bahwa adanya potensi yang menjadi penghalang pertumbuhan

ekonomi yaitu adanya perlambatan pertumbuhan kredit perbankan tahun 2018. Pada tahun 2018, pemerintah menargetkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) mengalami pertumbuhan ekonomi sebesar 5,4%. Namun, pertumbuhan kredit selama tahun 2017 dinilai masih belum cukup untuk mencapai target yang ditetapkan (Mediatama, 2019).

Salah satu peran bank yaitu sebagai perantara keuangan (*financial intermediary*) antara pihak – pihak yang memiliki kelebihan dana (*surplus unit*) dengan pihak-pihak yang memerlukan dana (*deficit unit*), hal ini sangat dibutuhkan oleh masyarakat, baik untuk kebutuhan pribadi maupun kebutuhan usaha (Afrianto, 2016). Bank sendiri memiliki salah satu fungsi sebagai *agent of trust* yang menunjukkan bahwa aktivitas *intermediary* yang dilakukan oleh dunia perbankan harus dilakukan berdasarkan asas kepercayaan, bahwa kegiatan pengumpulan dana yang dilakukan bank harus didasari rasa percaya dari masyarakat terhadap kredibilitas dan eksistensi dari masing-masing bank (Latumaerissa, 2013).

Secara umum suatu perusahaan didirikan dan dibentuk karena adanya suatu *goals* atau tujuan yang ingin dicapai, salah satu *goals* tersebut adalah untuk mendapatkan keuntungan. Agar bisa mencapai tujuan tersebut perusahaan harus memperhatikan sumber daya manusia yang sudah dimiliki. Meskipun sebuah perusahaan telah memiliki sumber daya modal, mesin, dan bahan produksi yang berlimpah, namun proses operasional sebuah perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa dukungan dari SDM (Sumber Daya Manusia) yang memadai, sesuai, dan berkualitas

(Suhariadi, 2013). Sumber daya manusia juga merupakan salah satu elemen kunci dari keberhasilan suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan kegagalan atau keberhasilan suatu perusahaan bergantung kepada kinerja atau *individual performance* karyawannya yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif maupun negatif secara menyeluruh (Wambugu, 2014).

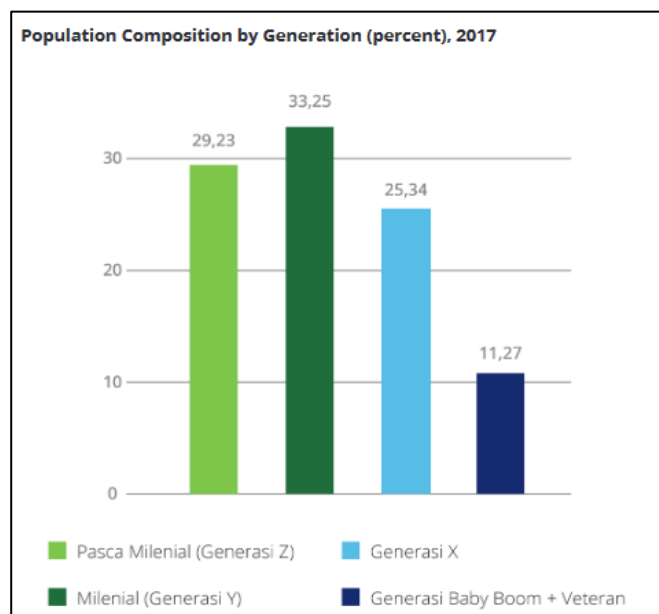
Pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan dengan akurat dan tepat terutama pada penggunaannya dan penetapan posisi manusianya. Hal ini bertujuan agar suatu perusahaan dapat mempertahankan eksistensi dan keberlangsungan hidupnya. Mahajan (2000) dalam Suifan et al. (2017) mengatakan bahwa di era globalisasi yang kompetitif ini, investasi kepada karyawan yang memiliki potensi dan berbakat itu lebih penting. Oleh karena itu perusahaan harus mulai memperhatikan, memberikan rasa puas dan mempertahankan karyawannya agar dapat terus bersaing, serta agar karyawan dapat terus bekerja atau setia kepada perusahaan tanpa adanya niatan untuk pindah ke perusahaan lain. Pengertian sumber daya manusia secara umum sendiri terdiri dari dua, yaitu dalam arti makro dan mikro. Sumber daya manusia makro yaitu jumlah penduduk yang terhitung dalam usia produktif (15-64 tahun) yang ada di suatu wilayah, sedangkan sumber daya mikro ialah individu yang bekerja pada suatu institusi atau perusahaan (Susan, 2019).

Menurut Afandi (2017), Indonesia telah memasuki masa bonus demografi yang puncaknya akan terjadi pada tahun 2030 hingga 2040

mendatang. Masa bonus demografi merupakan istilah untuk peristiwa dimana jumlah penduduk usia produktif (15 – 64 tahun) lebih besar dibandingkan penduduk usia tidak produktif (dibawah 15 atau di atas 64 tahun). Hal ini menyiratkan bahwa penduduk yang termasuk dalam usia produktif di Indonesia merupakan calon atau para pekerja yang terbagi dalam 3 range generasi, yaitu generasi *Baby Boomers*, generasi X, dan Generasi Y (generasi milenial). Menurut Ali dan Purwandi (2016), Generasi milenial atau Generasi Y merupakan penduduk dengan jumlah populasi terbesar pada era bonus demografi ini. Sebagai penduduk dengan jumlah populasi terbanyak, generasi milenial diharapkan dapat dan akan membawa dampak positif bagi kemajuan negara. Generasi milenial atau biasa disebut generasi Y ini dibagi menjadi dua bagian yaitu *junior millennial* dan *senior millennial*. *Junior millennial* adalah orang – orang yang berkelahiran tahun 1990 sampai 1997 (23 – 30 tahun) sedangkan *senior millennial* adalah orang-orang yang berkelahiran tahun 1982 – 1989 (31 – 38 tahun) (Deloitte, 2019).

Pada tahun 2016 generasi milenial menjadi angkatan kerja terbesar kedua di Indonesia setelah generasi X. Generasi X sendiri merupakan generasi yang dimulai dari rentang waktu yang bervariasi, yaitu dari tahun 1961 sampai dengan 1965, lalu dilanjutkan di tahun 1975 dan berakhir pada tahun 1981 (Putra, 2017). Berdasarkan data dari BPS pada tahun 2016 dengan jumlah keseluruhan angkatan kerja yang mencapai lebih dari 113 juta jiwa, 37,5% diantaranya tergolong generasi milenial yakni mencapai

39,5 juta jiwa. Generasi X sebanyak 48 juta jiwa dan jauh diatas generasi *Baby Boomer* yang hanya tersisa 25,7 juta jiwa (Sutanto, 2017). Istilah *Baby Boomer* adalah untuk generasi yang dimulai pada rentang waktu dari tahun 1943 sampai dengan 1946, dilanjutkan pada tahun 1960 dan berakhir pada tahun 1969 (Putra, 2017).

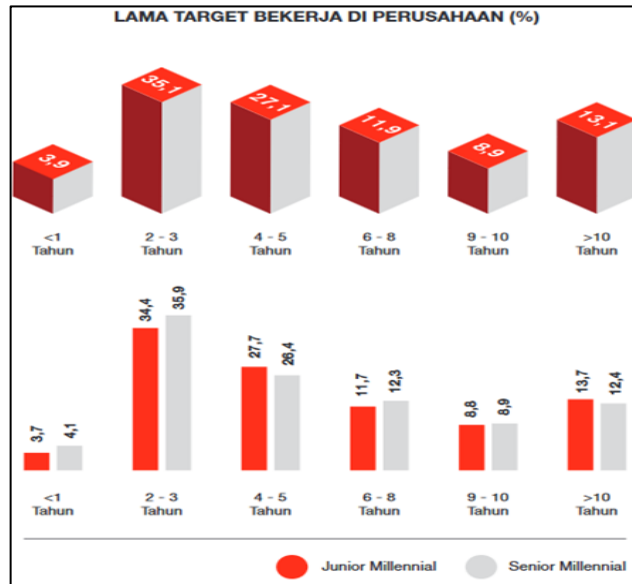


Gambar 1. 1 Komposisi Populasi Sesuai Generasi

Sumber: *Deloitte Indonesia Perspectives*, 2019.

Berdasarkan gambar 1.3 diatas, *Deloitte Indonesia Perspectives* (2019) menyatakan bahwa populasi milenial pada tahun 2017 menduduki posisi tertinggi dalam jumlah persentase dibandingkan dengan generasi pendahulunya. Dengan angka 33,25 persen generasi milenial mengalahkan generasi Z yang memiliki persentase 29,23 persen dan generasi X yang memiliki persentase 25,34 persen. Yang paling sedikit adalah generasi *baby boomers* yaitu 11,27%. Hal ini merupakan tantangan sekaligus peluang bagi Indonesia baik di masa sekarang maupun dimasa depan dikarenakan jumlah

kaum generasi Y (milenial) yang semakin menguasai demografi. Oleh sebab itu, seluruh pihak, baik pemerintah, maupun juga para pemimpin bisnis harus mulai mempersiapkan diri menghadapi kalangan generasi milenial atau generasi Y sebagai tenaga kerja mereka.



Gambar 1. 2 Persentase Lama Target Milenial Bekerja Di Perusahaan

Sumber: *Deloitte Indonesia Perspectives*, 2019.

Berdasarkan gambar 1.4, *Deloitte Indonesia Perspectives* (2019) mengatakan bahwa generasi milenial merupakan generasi yang tingkat loyalitasnya terhadap perusahaan rendah. Temuan hasil survei diatas menunjukkan bahwa 35,1% milenial merencanakan bertahan di satu perusahaan hanya 2 – 3 tahun saja. Mereka ibarat kutu loncat, yang cepat melompat dari satu pohon ke pohon lain dengan cepat.

Deloitte Millennial Survey (2016) juga telah melakukan survey kepada anak generasi milenial untuk melihat seberapa besarkah tingkat intensi karyawan generasi milenial untuk meninggalkan perusahaannya.

Hasilnya pada lima tahun mendatang setelah 2016, jumlah karyawan generasi milenial di Indonesia mencapai 62% yang ingin meninggalkan perusahaannya.

Selain itu survei terbaru yang dilakukan oleh *Deloitte Millennial Survey* pada tahun 2018 yang dilakukan pada 10,455 karyawan generasi milenial pada 36 negara, Indonesia termasuk di dalamnya dengan 306 orang karyawan generasi milenial. Mereka memprediksi bahwa pada tahun 2020 terdapat 71% karyawan yang akan melakukan perpindahan pekerjaan atau *turnover* ke perusahaan lain. Hal ini menunjukkan terjadinya peningkatan yang cukup drastis dari tahun 2016 ke tahun 2018, dari 62% (2016) menjadi 71% (2018) yang berarti mengalami kenaikan sebesar 9%.

Peningkatan jumlah populasi milenial yang tinggi dan telah mendominasi berbagai lapangan pekerjaan diikuti juga dengan tingginya angka *turnover* yang dilakukan oleh generasi milenial ini. Fenomena *turnover* pada generasi ini tidak hanya terjadi pada satu industri saja namun juga pada berbagai sektor industri lain.

Tabel 1. 1 Presentase *Turnover* di Berbagai Industri

Jenis Industri	Turnover Rate
<i>Services (Nonfinancial)</i>	17.4%
<i>Logistics</i>	16.8%
<i>Banking/Finance Services</i>	16%
<i>Insurance</i>	15.5%

<i>Consumer Goods</i>	11.2%
<i>Healthcare</i>	10.6%

Sumber : I Mercer, 2020 (data diolah)

Berdasarkan tabel 1.1, survey yang telah dilakukan oleh Imercer menunjukkan bahwa tingkat *turnover* yang dimiliki oleh perusahaan bidang *Banking/Finance Services* tergolong tinggi sebesar 16%. Kemudian Lilis Halim selaku direktur konsultan Wilis Tower Watson menjelaskan bahwa *financial industry* memiliki 11% rata – rata *turnover* yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan industri lain (SWA, 2019). Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil survei yang dilakukan oleh lembaga *Pricewaterhouse Coopers* (PWC) Indonesia terhadap sektor perbankan di Indonesia menunjukkan hasil adanya peningkatan turnover karyawan bank mencapai 15% sampai 20%. Jumlah presentase tersebut merupakan yang tertinggi dibandingkan dengan sektor lain (PWC, 2019)

Ketidakpastian perekonomian dan politik akhir – akhir ini memberikan dampak yang sangat besar terhadap ketidakpastian mengenai keuangan perusahaan dimana akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, keinginan untuk melepaskan diri, dan mengabaikan tugas mereka bahkan ingin meninggalkan perusahaan (Nafiudin,2017). Menurut Azanza et al. (2015), intensi *turnover* adalah suatu perilaku seorang karyawan yang mempunyai keinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat dimana dirinya bekerja. Sedangkan menurut Aydogdu dan Asikgil (2011), *turnover*

intention merupakan keinginan seorang pekerja atau karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Dengan berbagai survei yang sudah dilakukan tersebut, dapat dilihat bahwa angka pada *turnover rate* generasi milenial semakin tinggi setiap tahunnya. Dengan semakin tingginya angka ini membuat banyak manajer *Human Resources* mengalami kebingungan dalam menghadapi dan mengatasinya (Luntungan et al., 2014). Menurut Sullivan (2009) dalam Natasha & Hadi (2018), mengingat tindakan *turnover* yang dilakukan oleh karyawan generasi milenial dapat memberikan dampak negatif bagi perusahaan. Dampak-dampak tersebut berkaitan dengan penggunaan biaya, kegiatan operasional, pelatihan, pengembangan diri, dan waktu yang nantinya dapat mempengaruhi pada keberlangsungan suatu perusahaan secara menyeluruh.

Salah satu generasi yang berkontribusi terhadap meningkatnya angka *turnover* pada industri perbankan adalah generasi milenial, karena saat ini jumlah pekerja industri perbankan semakin didominasi oleh generasi milenial. Menurut Suprajarto selaku Direktur Utama Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang mengatakan bahwa pada tahun 2018, sebanyak 65% karyawan BRI merupakan generasi milenial (wartaekonomi, 2018). Hal ini juga didukung dengan pernyataan dari Kartika Wirjoatmodjo, selaku Direktur Utama PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. yang mengatakan sebanyak 40% dari total pekerja Bank Mandiri saat ini adalah generasi

milenial, kemudian berdasarkan *database annual report* BNI, total karyawan Gen Y Bank BNI mencapai 40.9% (bisnis, 2018).

Mendominasi dan semakin meningkatnya jumlah generasi milenial tentu menjadi tantangan tersendiri yang dihadapi oleh industri perbankan, mengingat kecenderungan perilaku *turnover* mereka yang tinggi. Sedangkan industri perbankan merupakan lembaga pengelola keuangan yang memiliki peranan penting bagi berfungsinya perekonomian negara (Goodhart & Charle, 1998 dalam Hussain et al., 2013). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan perbankan dalam memperhatikan kebutuhan karyawannya, sehingga angka *turnover* dapat diturunkan dan fungsi dari lembaga perbankan dapat berjalan semestinya.

Menurut survey yang dilakukan oleh *Universum Global* (2014) dalam Natasha & Hadi (2018), tingginya pekerja generasi milenial di industri perbankan dapat disebabkan karena industri perbankan merupakan lapangan pekerjaan yang paling banyak dipilih oleh generasi milenial di Indonesia sebagai lapangan kerja yang dianggap paling ideal dalam memulai karir. Namun, tingginya jumlah karyawan generasi milenial di industri perbankan juga diikuti tingginya perilaku *turnover* pada industri tersebut.

Dengan melihat berbagai kerugian yang timbul serta kenaikan angka perilaku *turnover* karyawan yang semakin tinggi, maka pengkajian terhadap *turnover intention* karyawan menjadi semakin menarik dan penting untuk dikaji sampai saat ini. Menurut Paryani (2014), menjelaskan bahwa

pengukuran terhadap *turnover intention* karyawan dinilai dan dianggap lebih penting daripada pengukuran terhadap perilaku *turnover* yang sebenarnya. Karena apabila perusahaan dapat lebih dahulu mengetahui kegiatan karyawan untuk keluar dari perusahaannya, maka perusahaan dapat segera menerapkan berbagai cara dan strategi dalam mencegah karyawan tersebut melakukan *turnover* yang sebenarnya.

Tingginya angka *turnover* yang semakin meningkat dapat disebabkan oleh kurangnya pengetahuan perusahaan dalam memahami perubahan dunia kerja yang sebenarnya terjadi saat ini. Faktanya, banyak sekali terjadinya perubahan di tempat kerja dan kehidupan karyawan, seperti semakin mendominasinya generasi milenial di tempat kerja dalam beberapa dekade terakhir belum diimbangi oleh pemahaman perusahaan akan karyawannya. Hal tersebut dapat menjadi salah satu penyebab angka *turnover* tinggi (Sari, 2019).

Karyawan bank dalam memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya tentu disebabkan oleh sejumlah alasan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Smola & Sutton (2012), bank tidak jarang menerapkan jam operasional yang lebih panjang diluar jam normal bekerja. Menurut Sari (2019), Hal ini tentu tidak sesuai dengan nilai *quality of work life* yang sangat dihargai oleh generasi milenial, dimana karyawan generasi milenial enggan menghabiskan waktu berjam – jam di kantor setelah jam kerja normal.

Anantatmula (2012) dalam Luntungan et al. (2014) mengatakan bahwa *turnover intention* yang dilakukan oleh generasi milenial atau gen Y

saat ini dapat terjadi karena masih kurangnya pemahaman dan pengetahuan perusahaan terhadap keberadaan generasi Y. Berbeda dengan generasi – generasi sebelumnya, generasi milenial atau generasi Y ini merupakan generasi yang memiliki ekspektasi, karakteristik, perilaku, dan sikap kerja berbeda (Angeline, 2011). Generasi milenial dikenal sebagai generasi yang akrab akan teknologi, kaya akan ide dan gagasan serta memiliki pemikiran kreatif (Ali & Purwandi, 2016).

Melalui penjelasan tersebut, menunjukkan adanya ketidakcocokan antara persyaratan pekerjaan di perbankan dengan *value* yang diinginkan oleh generasi milenial. Menurut Hussain *et al.*, (2013) adanya ketidakcocokan persyaratan pekerjaan dan *value* yang diinginkan karyawan dapat mengarahkan pada perilaku *turnover*.

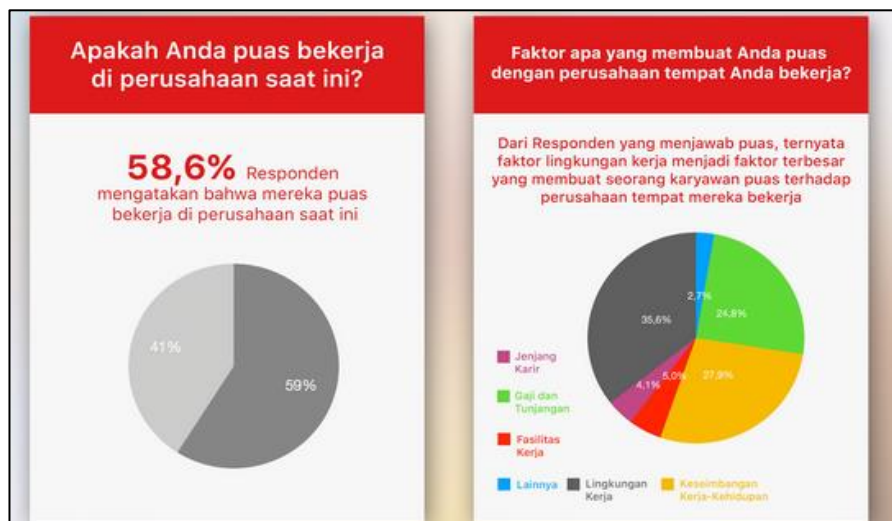
Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang sudah penulis lakukan kepada lima belas karyawan generasi milenial yang bekerja pada *banking industry* mengenai *turnover intention*, mayoritas responden mengaku telah memiliki rencana untuk mencari pekerjaan baru di perusahaan lain dalam waktu dekat. Selain itu banyak dari mereka secara aktif mencari informasi mengenai lowongan pekerjaan baru atau yang sedang dibuka dengan melihat iklan di sosial media atau sekedar bertanya kepada saudara dan teman. Mayoritas responden mempunyai keinginan bekerja di perusahaan yang mempunyai peluang besar bagi karir mereka. Responden juga mengatakan sering terdorong untuk meninggalkan perusahaan saat ini dan mencari peluang baru yang sesuai. Salah satu faktor pemicu karyawan

terdorong untuk meninggalkan perusahaan adalah tidak ada *shifting* yang dilakukan perusahaan saat masa pandemi COVID-19 berlangsung dan terkadang adanya tekanan dari jumlah pekerjaan yang diterima karyawan sehingga mengharuskan mereka untuk lembur di keadaan seperti ini (pandemi).

Quality of work life merupakan kualitas suatu hubungan antar karyawan dengan keseluruhan lingkungan kerjanya dengan pertimbangan teknologi dan ekonomi yang ada. *Quality of work life* berbeda dengan kepuasan kerja, karena ruang lingkup *quality of work life* tidak hanya membawa pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan saja namun juga kehidupannya di luar pekerjaan, seperti waktu luang dan kebutuhan individu dalam bersosialisasi. *Quality of work life* yang baik secara langsung dan tidak langsung dapat meningkatkan motivasi karyawan, dimana hal tersebut sangat penting untuk kompetisi dan keberlangsungan perusahaan (Jabeen et al., 2018).

Dalam penelitiannya, Mosadeghrad (2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara *quality of work life* dengan *turnover intention*. Menurutnya perusahaan harus mampu mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan QoWL karyawannya agar dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan. Penelitian lain menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* adalah *job satisfaction*, *quality of work life*, dan *organization culture* (Asmara, 2017).

Kondisi yang dibutuhkan oleh karyawan saat ini yaitu lingkungan kerja yang berkualitas dan kompetitif. Semakin beratnya persaingan di dunia kerja maka perusahaan harus memelihara dan meningkatkan kualitas *QoWLn*nya. Menurut Purnomo (2012) dengan tingginya atau meningkatnya *quality of work life* akan juga meningkatkan inovasi, kreativitas, dan inisiatif karyawan sehingga karyawan lebih mampu mengembangkan kemampuan yang mereka miliki. Pada penelitian-penelitian dan literatur yang ada, menunjukkan bahwa salah satu faktor penyebab *turnover intention* pada seorang karyawan dipengaruhi oleh *quality of work life*.



Gambar 1. 3 Grafik Kepuasan Kerja Karyawan

Sumber : Qerja, 2018.

Pada gambar grafik 1.3 diatas (sebelah kanan), berdasarkan hasil survei yang dilakukan secara online oleh Qerja pada tahun 2018, faktor yang paling besar dalam menentukan kepuasan kerja suatu karyawan dengan perusahaannya adalah faktor lingkungan kerja (warna hitam), yaitu sebesar 35,6%. Lalu diikuti oleh faktor yang cukup besar yaitu keseimbangan kerja

dan kehidupan sebesar 27,9% dan gaji-tunjangan sebesar 24,8%. Kemudian diikuti oleh faktor lain yaitu fasilitas kerja (5%), jenjang karir (4,1%) dan hal lainnya (2,7%). Faktor-faktor tersebut terdapat dalam *quality of work life* dan menjadi faktor yang sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan jika ingin meningkatkan *quality of work life* karyawannya (Qerja, 2018)

Dari hasil *in-depth interview* yang dilakukan penulis kepada lima belas karyawan generasi milenial di *banking industry* mengenai *quality of work life*, setengah responden merasa tidak puas dengan remunerasi yang diberikan perusahaan atas kinerja karyawan saat pandemi ini. Saat *work from home*, gaji karyawan harus terpaksa dipotong sampai dengan 50% dari gaji normal. Setengah dari mereka mengatakan kurang puas dengan tidak adanya *flexible hours* saat sedang WFH karena karyawan biasa diminta untuk tetap melakukan *meeting* setelah *office hour*. Kemudian mereka merasa kurang puas dengan fasilitas pendukung kesehatan yang diberikan perusahaan saat pandemi dan WFH. Salah satu halnya adalah tidak diberikan laptop yang mendukung untuk bekerja di rumah.

Menurut Bakotic & Babic (2013), *Job Satisfaction* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi yang perlu menjadi perhatian untuk menghindari dan meminimalisir dampak negatif pada kinerja perusahaan. Penelitian terdahulu menemukan bahwa tingkat kesejahteraan dan kepuasan atau *satisfaction* karyawan memiliki dampak langsung kepada kinerja suatu organisasi yang dimana akan mendorong

organisasi untuk mendapatkan peluang keberhasilan yang lebih besar di masa depan (Singh, 2012 dalam Hanaysha & Tahir, 2015). *Job satisfaction* merupakan elemen penting yang berasal dari *experience* kerja karyawan yang mencakup beberapa faktor pekerjaan, seperti sifat, remunerasi, *stress level*, *working environment*, anggota *team*, *supervisor*, dan beban kerja (Bakotic & Babic, 2013).

Pada gambar grafik 1.3 (grafik sebelah kiri), berdasarkan hasil survei online yang dilakukan oleh Qerja.com tahun 2018, dapat dilihat bahwa hanya 58,6% karyawan yang menyatakan bahwa mereka merasa puas bekerja pada perusahaan tempat mereka bekerja saat ini. Sedangkan sisanya 41,4% karyawan menyatakan bahwa mereka tidak puas bekerja di perusahaan mereka saat ini.

Menurut riset yang dilakukan pada 14 negara oleh “*Global Leadership Study*” yang digagas oleh Dale Carnegie tahun 2018 termasuk melibatkan 205 karyawan Indonesia. Hasil riset tersebut menyatakan bahwa hanya 17% karyawan Indonesia mengaku *job satisfaction* mereka terpenuhi dengan diikuti perilaku baik atasan mereka. Perilaku atasan yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* menurut Dale Carnegie adalah kesediaan atasan memberikan apresiasi kepada karyawan, kesediaan melihat sudut pandang orang lain, menjadi pendengar yang baik, kesediaan mengakui kesalahan serta mau menghargai kontribusi karyawan (Kompas, 2018).

Dari hasil *in-depth interview* yang dilakukan penulis kepada lima belas karyawan generasi milenial di *banking industry* perihal *job*

satisfaction, kebanyakan responden merasa tidak puas dengan pekerjaannya karena jumlah tugas yang diterima tidak sesuai dengan rentang waktu penyelesaian tugas yang cenderung singkat sehingga mereka harus menyelesaikan tugasnya di luar jam kerja (*overtime*) dan tanpa dibayar. Setengah dari mereka merasa kurang antusias dengan pekerjaannya. Karyawan merasa bahwa pekerjaannya terlalu monoton dan tidak ada tantangan sehingga motivasi untuk bekerja menjadi berkurang dan mudah bosan.

Berdasarkan teori yang ada dan fenomena yang terjadi pada karyawan generasi milenial di *banking industry*, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ANALISA PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE DAN JOB SATISFACTION TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA GENERASI Y DI BANKING INDUSTRY PADA MASA PANDEMI COVID-19”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan analisis yang telah dipaparkan dalam latar belakang masalah, terdapat fenomena turnover yang cukup tinggi pada sektor perbankan yang dibuktikan dengan *turnover rate Banking/Financial Services* pada tahun 2020 sebesar 16%.

Jumlah generasi milenial atau generasi Y yang berada pada usia kerja juga semakin meningkat dan berdampak pada demografis tenaga kerja Indonesia. Bagi perusahaan untuk mempekerjakan Gen Y bukanlah hal yang mudah, karena harapan akan karir berbeda dari generasi – generasi

sebelumnya. Hal itu merupakan salah satu tantangan sekaligus persoalan tersendiri bagi perusahaan terkait dengan bagaimana cara yang efektif untuk mempertahankan generasi milenial.

Berdasarkan uraian hasil *in-depth interview* yang sudah penulis uraikan sebelumnya, penulis merumuskan permasalahan dari penelitian ini adalah kurangnya tingkat remunerasi yang sesuai, tidak adanya jenjang karir yang berprospek menurut generasi Y, pekerjaan yang terlalu monoton, tidak adanya *flexible hour* ketika *work from home*, kemudian karyawan merasa tidak ada motivasi dan tidak betah untuk melakukan pekerjaannya. Setelah itu karyawan juga memiliki rencana dan bahkan sudah mencari pekerjaan baru diperusahaan lain, serta sering merasa terdorong untuk meninggalkan pekerjaannya jika keadaan yang diterima karyawan semakin buruk.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, Apapun pertanyaan penelitian yang terbentuk, yaitu:

1. Apakah *quality of work life* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada generasi Y di *banking industry*?
2. Apakah *quality of work life* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada generasi Y di *banking industry*?
3. Apakah *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada generasi Y di *banking industry*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh positif antara *quality of work life* terhadap *job satisfaction* pada generasi Y di *banking industry*.
2. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh negatif antara *quality of work life* terhadap *turnover intention* pada generasi Y di *banking industry*.
3. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh negatif antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada generasi Y di *banking industry*.

1.4 Batasan Penelitian

Penulis melakukan penelitian kepada karyawan generasi Y pada sektor *banking industry* yang telah bekerja minimal satu tahun. Kemudian variabel yang diteliti adalah *quality of work life*, *job satisfaction* dan *turnover intention*.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat akademis: Harapan penulis dari hasil dari penelitian ini adalah penelitian dapat menjadi bahan referensi untuk pengembangan penelitian dan memberikan pengetahuan tambahan bagi penelitian selanjutnya terutama pada program studi manajemen sumber daya manusia. Kemudian penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan baru kepada pembaca tentang pengaruh *quality of work life* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada generasi Y di *banking industry* pada saat pandemi COVID-19.
2. Manfaat praktis: Harapan penulis dari hasil dari penelitian ini adalah penelitian ini dapat memberikan informasi kepada perusahaan mengenai apakah *quality of work life* dan *job satisfaction* dapat mempengaruhi

tingkat *turnover intention* pada generasi Y di *banking industry* pada saat pandemi COVID-19. Selain itu penulis berharap hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan sebagai perbaikan untuk perusahaan-perusahaan di sektor perbankan ke depannya.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada laporan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, sistematika penulisan. Hal tersebut yang menjadi dasar penulis melakukan penelitian mengenai seberapa besar pengaruh *quality of work life* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada generasi milenial di *banking industry* pada saat pandemi covid-19.

BAB II: LANDASAN TEORI

Bab ini berisi jabaran teori – teori yang berkaitan dengan penelitian untuk menjadi acuan bagi penulis dalam melakukan penelitian, seperti teori tentang *quality of work life*, *job satisfaction*, dan *turnover intention*. Selain itu, bab ini juga menampilkan model penelitian beserta hipotesis penelitian yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian ini.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi bahasan mengenai metodologi penelitian, ruang lingkup penelitian, dan definisi operasional variabel penelitian. Hal ini membahas

secara terperinci tentang *quality of work life*, *job satisfaction*, dan *turnover intention*. Selain itu pada bab ini juga menjelaskan teknik pengumpulan data, teknik pengambilan sampel, dan teknik analisa data yang dilakukan penulis.

BAB IV: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang analisa dan pembahasan hasil dari pengujian setiap variabel penelitian berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebar oleh penulis secara online menggunakan google form. Dari hasil pengujian yang telah dilakukan dapat diketahui hasil dari *independent variable* yang memiliki pengaruh positif atau pengaruh negatif terhadap *dependent variable*.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas kesimpulan dari hasil penelitian yang telah diperoleh serta saran yang dapat penulis berikan baik untuk perusahaan terkait maupun kepada penelitian selanjutnya.