

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Adanya perubahan lintas generasi telah membawa perubahan signifikan pada dinamika angkatan kerja. Perubahan ini secara tidak langsung menggambarkan karakteristik yang beragam pada setiap lintas generasi yang ada. Salah satu kelompok generasi yang kini berperan penting dalam dunia kerja adalah generasi milenial yang memiliki populasi sekitar 25,87 persen di Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2020). Generasi milenial merujuk pada individu kelahiran tahun 1980 hingga tahun 2000 (Kaifi *et al.*, 2012). Generasi milenial merupakan keturunan *baby boomers* dan generasi X yang membuat generasi milenial disebut juga dengan *echo boomers* yang memiliki sejumlah ciri yang membedakannya dengan generasi sebelumnya, yaitu mereka tumbuh bersama dengan kemajuan teknologi yang telah banyak mempengaruhi pola pikir dan perilaku para milenial (Arif, 2021).

Generasi milenial menunjukkan sejumlah karakteristik yang mempengaruhi cara bekerja mereka, diantaranya: (1) Bekerja merupakan hal penting dalam hidup tetapi bukan suatu hal yang utama. (2) mengutamakan aturan yang sederhana dalam bekerja. (3) menyukai peraturan yang lebih terbuka dan transparansi (4) mementingkan lingkungan kerja yang positif. (5) berfokus pada *team orientation* yang kolaboratif. (6) antusias terhadap tantangan (Arif, 2021).

Generasi Milenial memiliki pandangan yang berbeda atas pekerjaan serta lingkungan kerja yang membuat mereka tidak terlalu mengharapkan keamanan kerja (*job security*) dari perusahaan tempat mereka bekerja. Pandangan ini menjadikan peristiwa perpindahan dari satu perusahaan ke perusahaan lain dalam kurun waktu kerja 1 hingga 2 tahun, menjadi suatu hal yang biasa saja. Hasil survei Deloitte *Millennial Survey* (2018) pada tahun 2016 terdapat 66% karyawan generasi milenial melakukan *turnover* atau keluar dari perusahaannya. Lalu pada tahun 2018 diprediksi bahwa pada tahun 2020 terdapat 71% karyawan yang akan melakukan *turnover* di perusahaan. Dua survei tersebut memperlihatkan adanya kenaikan yang signifikan terhadap perilaku *turnover* pada generasi milenial.

Namun disamping hal tersebut, Suryaratri mengungkapkan bahwa pada tahun 2020 generasi milenial akan menempati 46% dari total lapangan pekerjaan (Suryaratri & Abadi, 2018). Melalui survei Deloitte Indonesia *Perspectives* diketahui bahwa jumlah pegawai milenial di Indonesia saat ini memiliki persentase tertinggi yaitu 33.75% (Perspective, 2019).

Perilaku *turnover* dapat terlihat dari frekuensi perpindahan pekerjaan yang terlalu sering. Umumnya pelaksanaan kontrak kerja berjalan dalam jangka waktu antara 1-2 tahun, sehingga berpindah kerja setelah periode dua tahun masih dianggap wajar. Akan tetapi, perlu diingat bahwa perpindahan kerja yang terlalu sering, misalnya tiga kali dalam setahun, dapat menjadi gambaran awal tingkat loyalitas seseorang. Hal ini dikarenakan loyalitas tidak hanya dinilai dari durasi waktu kerjanya, tetapi bisa dinilai dari durasi perpindahan kerja dan alasan perpindahannya (Kompas.com, 2019).

Perilaku *Turnover* ini dapat dikaji menggunakan teori loyalitas. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Hafni & Sari, 2019), loyalitas membuktikan adanya pengaruh relevan yang positif terhadap *turnover*. Dessler (2000) loyalitas diartikan sebagai sikap emosional yang memberikan kepuasan dan cinta terhadap pekerjaannya. Lalu sejalan dengan pernyataan tersebut Loyalitas juga dianggap sebagai suatu kondisi dimana individu merasa terhubung dengan aktivitasnya dan melalui aktivitas tersebut muncul kepercayaan yang mendukung terpeliharanya partisipasinya dalam kelompok (Sari & Widyastuti, 2008).

Loyalitas terbukti berperan penting bagi perusahaan, karena dapat membantu mengurangi tingkat pergantian tenaga kerja dan menurunkan biaya yang berkaitan dengan perekrutan karyawan baru (Putri Ambari *et al.*, 2020). Sejalan dengan hal tersebut, karyawan yang loyal merupakan sebuah aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Hal ini disebabkan, karyawan dengan loyalitas yang tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, bersedia menggunakan kemampuan dan bakatnya secara optimal, serta mau berinovasi dan menatap masa depan untuk kemajuan perusahaan (Nur & Kade, 2022). Rendahnya loyalitas pada diri karyawan dapat membuat karyawan meninggalkan suatu perusahaan karena menganggap bekerja di tempat lain akan lebih menguntungkan. Hal ini terjadi lantaran karyawan merasa tidak menerima manfaat yang signifikan dari

perusahaan, sehingga mungkin membuat penyesalan telah bergabung dengan perusahaan tersebut (Nurhasan, 2017).

Loyalitas karyawan dapat muncul karena terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti faktor yang berasal dari dalam (*internal*) dan faktor yang berasal dari luar (*eksternal*). Faktor yang berasal dari dalam meliputi motivasi dan kompensasi, sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan kondisi kerja, hubungan kerja, dan kebijakan perusahaan (Artaya, 2019; Citra & Fahmi, 2019). Disamping itu terdapat faktor lain yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan, gaya kepemimpinan, pengembangan karir, dan kondisi lingkungan kerja di perusahaan (Pitoy *et al.*, 2020).

Sejalan dengan pernyataan diatas diketahui bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan karena dengan adanya pengembangan karir yang baik akan berpengaruh pada mental dan emosional karyawan sehingga merasa puas dalam pekerjaan (Sumadhinata & Murtisari, 2017).

Peluang pengembangan karir yang terbuka dapat memberikan dampak positif, seperti terciptanya keterikatan terhadap perusahaan dan meningkatkan motivasi dalam menjalankan tugas secara profesional (Cianni dan Wnuck, 1997). Hal ini juga sejalan dengan pernyataan bahwa *career development* mempunyai pengaruh yang relevan terhadap motivasi kerja pada seorang karyawan, dengan memberikan kesempatan pengembangan karir di perusahaan dapat mendatangkan dampak positif terhadap peningkatan motivasi karyawan (Sugiarti, 2021). Cepat atau lambatnya proses pengembangan karir seseorang karyawan memegang peranan penting dalam tingkat loyalitas terhadap perusahaan. Bila karyawan merasa perkembangan karirnya terhambat atau berjalan lambat, hal ini dapat berdampak negatif dan berujung pada berkurangnya motivasi. Karena pengembangan karir yang ditawarkan suatu perusahaan kepada karyawannya dapat meningkatkan harapan dan semangat karyawan dalam menjalankan tugasnya (W. A. Putri & Frianto, 2019).

Diantara berbagai dampak pengembangan karir terdapat variabel yang mempengaruhi loyalitas, yaitu motivasi kerja. Penelitian yang sejalan menyatakan bahwa motivasi kerja dibutuhkan untuk mendorong karyawan untuk

melaksanakan dan menyelesaikan kegiatan maupun tugas yang ada di suatu perusahaan (Citra & Fahmi, 2019). Motivasi bagi karyawan memiliki peranan yang signifikan terhadap tingkat ketekunan dan sejauh mana karyawan bersedia bekerja keras dalam mencapai tujuan yang dijanjikan perusahaan (Oktavianda, 2018). Hal tersebut juga didukung oleh Hasibuan (2007) bahwa pemberian motivasi bertujuan untuk mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.

Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi berkorelasi positif dengan loyalitas. Hal ini menunjukkan betapa konsistennya *outcome* penelitian yang memperlihatkan munculnya pengaruh positif antara motivasi kerja dengan loyalitas (Citra & Fahmi, 2019; Oktavianda, 2018; Wibowo & Susanto, 2013).

Disamping itu berkaitan dengan pengembangan karir yang dikaitkan dengan motivasi. Banyak penelitian juga yang mengatakan pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement* (Haikal, 2019; W. A. Putri & Frianto, 2019; Sugiarti, 2021).

Selain dipengaruhi oleh pengembangan karir juga motivasi ini menjadi mediator pada variabel *work environment* (Yusuf Iis *et al.*, 2022). Hal ini memperlihatkan bahwa hubungan antara pengembangan karir, motivasi kerja, dan loyalitas sangatlah erat dan konsisten dalam penelitian-penelitian. Melalui penjelasan tadi terlihat adanya hubungan dan korelasi antara ketiga variabel yaitu pengembangan karir dengan loyalitas, pengembangan karir dengan motivasi kerja, dan motivasi kerja dengan loyalitas. Oleh karena itu, dapat diasumsikan adanya fungsi mediasi pada motivasi kerja dalam memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas. Artinya motivasi kerja merupakan mediator yang memediasi dampak positif pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan.

Lalu adapun keunikan dari penelitian ini ialah masih sedikitnya penelitian terkait ketiga variabel yang akan diangkat, maka dari itu peneliti ingin meneliti dengan topik ini.

1.2 Rumusan Masalah

Pertanyaan penelitian yaitu bagaimana “Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Dimediasi oleh Motivasi Kerja Pada Karyawan Generasi Milenial di Bandung”.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris terkait pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas yang dimediasi oleh motivasi kerja pada karyawan generasi milenial di kota Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diinginkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

A. Manfaat Teoritis

Menambahkan literatur mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas dimediasi oleh motivasi kerja. Lalu diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan pengetahuan dan wawasan, khususnya mengenai ilmu psikologi tentang pengembangan karir, loyalitas, dan motivasi kerja.

Selain itu diharapkan juga agar hasil penelitian dapat menjadi sumber informasi atau referensi bagi peneliti lain mengenai pengembangan karir, loyalitas, dan motivasi kerja.

B. Manfaat Praktis

- a. Perusahaan bisa membuat *workshop* mengenai pengembangan karir pada karyawan sehingga bisa meningkatkan perilaku karyawan yang lebih baik khususnya pada peningkatan motivasi kerja dan loyalitas karyawan.
- b. Perusahaan dapat menggunakan penelitian ini sebagai acuan untuk menganalisis tingkat loyalitas dan kebutuhan karyawan terhadap program pengembangan karir yang telah diterapkan.
- c. Perusahaan bisa mendatangkan motivator untuk melakukan penyuluhan pentingnya memiliki motivasi agar karyawan dapat berperan utuh dalam mencapai tujuan bersama.