

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia adalah faktor penting sebagai penentu keefektifan jalannya suatu organisasi (Dewi, 2008). Mengelola dengan baik sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama untuk mencapai keberhasilan organisasi (Malik, Salim & Ahmad, 2010 dalam Saif, Malik & Awan, 2011). Seorang karyawan yang bergabung dalam suatu organisasi akan membawa serta keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang nantinya akan timbul harapan kerja, ketika harapan kerja itu muncul dan seorang karyawan mendapatkan imbalan yang sesuai dari organisasi, maka akan timbul suatu rasa kepuasan kerja dari dalam diri karyawan (Davis & Newstrom, 1989 dalam Rahmawati & Widagdo, 2001, dalam Dewi, 2008).

Kepuasan kerja merupakan hasil dari penilaian pekerja, dari sejauh mana lingkungan kerja memenuhi kebutuhan mereka (Davis & Lofquist, 1984 dalam Malik, Salim & Ahmad, 2010). Kepuasan kerja memperlihatkan tingkat kepuasan individu dengan posisinya dalam organisasi secara relatif dibandingkan dengan teman sekerja lain (Restuningdiah, 2009). Rao (2005 dalam Saleem dkk., 2010) dalam penelitiannya membahas, bahwa kepuasan pada pekerjaan akan membuat dampak motivasi kepada pekerjaan. Selain motivasi yang disebabkan oleh kepuasan kerja mereka, sekarang tidak hanya kepuasan diri dan kesenangan identitas semata, tetapi juga memadukan

psikologis dan pengaruh lingkungan untuk terus menjaga kebahagiaan para pekerja (Khan, 2006 dalam Saleem dkk., 2010). Kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup, sifat lingkungan seseorang di luar pekerjaan mempengaruhi perasaan di dalam pekerjaan (Sudiro & Kulbizzabidy, 2012). Demikian juga halnya, karena pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan, kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang (Sudiro & Kulbizzabidy, 2012). Hasilnya, terdapat dampak bolak-balik/*spillover effect* yang terjadi antara kepuasan kerja dan kepuasan hidup (Davis & Newstrom, 1985 dalam Sudiro, 2012). Dinyatakan pula bahwa organisasi yang memperhatikan kesejahteraan dan menyediakan fasilitas yang baik untuk keseimbangan hidup, ternyata dapat berdampak pada kepuasan karyawan (Malik, Ahmad & Hussain, 2010 dalam Saif, Malik & Awan, 2011). Kemudian salah satu faktor yang membuat meningkatnya produktivitas dan kepuasan kerja seseorang adalah adanya pengaturan keseimbangan hidup dalam bekerja yang baik (Dubey, Saxena & Bajpai, 2010).

Hidup yang seimbang ini bukanlah suatu konsep yang baru (Dubey, Saxena & Bajpai, 2010), saat ini keseimbangan dalam bekerja dan kehidupan menjadi hal yang menarik untuk diteliti (Noor, 2011). Kehidupan yang seimbang adalah saat dimana kita bisa menggunakan energi kita dan dengan sungguh-sungguh melaksanakan kegiatan yang utama, yaitu dalam hal emosional, intelektual, ide, spiritual, dan fisik (Dubey, Saxena & Bajpai, 2010). Menurut Kofodimos (1993 dalam Greenhaus dkk., 2003), keseimbangan mengacu pada hal yang memuaskan, sehat, dan berhubungan dengan kehidupan produktif yang di dalamnya mencakup pekerjaan, bermain, dan cinta.

Keseimbangan hidup adalah tanggung jawab masing-masing individu terhadap banyak hal, mulai dari keluarga, diri sendiri, tempat kerja, dan teman (Dubey, Saxena & Bajpai, 2010). Keseimbangan kehidupan dalam kerja adalah salah satu jalan untuk mencapai tujuan pribadi yang diimpikan (Djajendra, 2013). Dalam hal ini, keseimbangan hidup dalam bekerja membahas mengenai hal-hal dalam menjaga keseimbangan di dalam lingkungan pekerjaan. Jika sebuah organisasi mengintegrasikan kehidupan hidup dalam bekerja, maka hal tersebut akan menjadi alat yang baik untuk mempertahankan karyawan dan meningkatkan kualitas hidup mereka. Keseimbangan kerja dan kehidupan telah lama menjadi fokus perbincangan dalam dunia akademik dan pengurusan organisasi (Guest, 2002 dalam Noor, 2011). Para peneliti telah menemukan bahwa ketika karyawan memahami manajemen yang benar-benar peduli kepada karyawan dan mengutamakan kesejahteraan pelanggan, maka para pekerja akan mengalami tingkat kepuasan pada pekerjaan yang lebih tinggi dan dapat membangun komitmen yang kuat untuk loyal pada organisasi organisasi (Reichheld & Teal, 1996; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001 dalam Saif dkk., 2011). Perusahaan yang mengutamakan keseimbangan kehidupan dalam bekerja, cenderung akan terjadi dampak positif pada perusahaannya, yaitu pada peningkatan produktivitas, retensi karyawan dan loyalitas karyawan (Ohio: Queensland Government, 2009 dalam Evangelista dkk., 2009). Namun adanya konflik dan stres kerja ternyata juga sangat penting untuk memahami bagaimana organisasi dapat memanfaatkan kinerja para karyawan dan memengaruhi tingkat produktivitas serta dapat menjadi motivasi untuk meningkatkan komitmen

karyawan (Deery, 2008; Cannon, 1998; Aluko, 2009 dalam Nwagbara & Akanji, 2012).

Penelitian kepada para pekerja di Nigeria membuktikan ternyata banyak karyawan mengalami stress kerja yang serius serta ketidakseimbangan kehidupan kerja yang mempengaruhi motivasi dan komitmen untuk bekerja (Aluko, 2009; Mordi dkk., 2010 dalam Nwagbara & Akanji, 2012). Kemudian konflik peran dan tekanan dari lingkungan menjadi pemicu yang dapat membuat kehidupan dalam bekerja menjadi tidak seimbang dan dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan munculnya keinginan untuk keluar dari perusahaan (Noor, 2011)

Keseimbangan hidup dalam bekerja dapat menjadi sebuah kesempatan sekaligus tantangan untuk membentuk komitmen dan loyalitas pada karyawan (Scholarios dkk., 2006 dalam Rani, Kamalanabhanb & Selvarani, 2011). Komitmen organisasi adalah salah satu faktor paling penting yang mempengaruhi pertumbuhan organisasi dan produktivitas serta faktor penentu dalam membentuk manajemen sumber daya manusia (Padala, 2011; Ahuja, 2006 dalam Nwagbara & Akanji, 2012).

Mitchel (1982 dalam Suwardi & Utomo, 2011) memandang komitmen organisasional sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan individu sangat memikirkan pekerjaannya. Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Suwardi & Utomo, 2011). Komitmen organisasi dipandang sebagai

sejauh mana seorang karyawan loyal kepada organisasi mereka (Mowday dkk., 1982 dalam Chairy, 2002). Hal ini ditandai dengan penerimaan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk melakukan suatu hal, mengerahkan usaha atas nama organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi karyawan organisasi. Ini adalah kekuatan relatif dari identifikasi individual dan keterlibatan dalam organisasi tertentu (Mowday dkk., 1982 dalam Chairy, 2002). Greenhaus, Parasuraman & Collins (2001, dalam Parkes & Langford, 2008, dalam Frenki, 2013) berpendapat bahwa organisasi dapat menciptakan sebuah komitmen tinggi, budaya, dan kinerja yang baik, di mana karir profesional yang terlibat bersedia menerima tuntutan pekerjaan, menyeimbangkan keluarga karyawan untuk penghargaan dan karir mereka.

Grawitch dkk. (2006 dalam Frenki, 2013) berpendapat bahwa keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*work-life balance*) memberikan kontribusi untuk produktivitas yang lebih tinggi dan keinginan keluar yang lebih rendah. Hal tersebut juga mempengaruhi tingkat perputaran pada karyawan, karena tingkat komitmen akan berpengaruh pada keputusan untuk tetap atau meninggalkan pekerjaannya (Mathis & Jackson, 2001 dalam Irbayuni, 2012). Hal inilah yang disebut dengan intensi keinginan keluar seorang karyawan. Seorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang berkomitmen pada organisasi, akan terlihat menarik diri dan dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau masuk keluar kerja (Irbayuni, 2012). Harnoto (2002) menyatakan keinginan keluar adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya keinginan keluar ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan

pekerjaan yang lebih baik. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa *turnover intentions* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai appada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya (Harnoto, 2002).

Istilah Generasi X, Y dan Z digunakan untuk merujuk kepada kelompok generasi dalam kumpulan umur tertentu (Abdullah, 2011). Tapscott dalam bukunya *Grown Up Digital* membahagikan demografi penduduk kepada beberapa kelompok berikut: *Pre Baby Boom* (lahir pada 1945 dan sebelumnya), *The Baby Boom* (lahir antara 1946 – 1964), *The Baby Bust* (lahir antara 1965 – 1976) ; Generasi X , *The Echo of the Baby Boom* (lahir antara 1977 – 1997) ; Generasi Y, *Generation Net* (lahir antara 1998 hingga kini) ; Generasi Z, *Generation Alpha* (lahir pada 2010) ; Generasi A.

Dalam *HC Magazine* (Jalal, 2013) dikatakan bahwa Generasi Y sering pindah perusahaan karena perusahaan menuntut mereka bekerja lebih dari 12 jam, sehingga mereka merasa tidak diberi kesempatan untuk membangun kehidupan keluarga atau sosial lainnya, seperti apa yang mereka inginkan. Bahkan, beberapa di antara mereka memutuskan pindah ke perusahaan dengan imbal jasa yang lebih kecil, karena mereka ingin mempunyai waktu yang lebih banyak buat keluarga. secara keseluruhan, kita dapat melihat bahwa Generasi Y itu sangat terbuka pola komunikasinya dibandingkan generasi-generasi sebelumnya (Jalal, 2013). Para peker generasi Y ini juga pemakai media sosial yang fanatik dan kehidupannya sangat terpengaruh dengan perkembangan teknologi (Jalal, 2013).

Dari berbagai sumber didapatkan gambaran mengenai tingginya angka *turnover* Gen-Y, misalnya dalam kasus Schawbel, salah satu kontributor Forbes, yang menyatakan bahwa perusahaan di seluruh dunia berhadapan dengan tingginya biaya yang harus dikeluarkan untuk karyawan Gen Y di mana 70 persen dari mereka meninggalkan pekerjaan pertama mereka dalam dua tahun bergabung di suatu perusahaan (Krisbayanto, 2013). Generasi Y membutuhkan kepercayaan dari manajemen juga fleksibilitas, teknologi dan *gadget* yang sudah menjadi teman baik bahkan rekan kerja, membuat generasi milenium ini lebih membutuhkan keleluasan bekerja di mana dan kapan saja, untuk mengerjakan berbagai tugas yang diberikan atasannya (Fazriyati, 2012). Generasi Y punya lebih banyak pilihan, Kalau mereka tidak diakomodasi, ketidakpuasan dalam bekerja bisa saja muncul dan membuat generasi Y meninggalkan pekerjaannya (Fazriyati, 2012). Untuk memunculkan kecintaan dan kesetiaan terhadap pekerjaan, perusahaan harus mampu mengakomodasi kebutuhan berbeda dari sumber daya manusianya (Fazriyati, 2012).

Dari penelitian Grawitch dkk., (2006 dalam Frenki, 2013) berpendapat bahwa keseimbangan pekerjaan dan kehidupan memberikan kontribusi untuk keterikatan karyawan yang di dalamnya terdapat keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi. Dalam penelitian Shaktivel & Jayakrishnan (2012) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara keseimbangan hidup dalam bekerja terhadap komitmen. Namun disisi lain, penelitian Evangelista, dkk., (2004) juga meneliti mengenai keseimbangan hidup kerja dan komitmen organisasional terhadap generasi X dan Y, yang memberikan hasil negatif, karena di dalam penelitiannya mendapatkan hasil akhir bahwa keseimbangan

hidup dan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada komitmen organisasional. Penelitian lain menyatakan keseimbangan hidup kerja berpengaruh positif pada peningkatan produktivitas, retensi karyawan, dan loyalitas karyawan (*Queensland Government*, 2009 dalam Evangelista dkk., 2004). Kemudian penelitian dari Noor (2011) juga meneliti pengaruh keseimbangan hidup dalam bekerja terhadap keinginan untuk keluar, yang memiliki korelasi negatif pada dua variabel tersebut. Ditambahkan lagi dalam penelitian Hui Yu & Takeuchi (2008) meneliti mengenai keseimbangan hidup kerja pada keinginan keluar yang hasilnya adalah keseimbangan hidup dalam bekerja berpengaruh positif pada keinginan keluar karyawan, dan pada Helen, dkk. (2005 dalam Yu & Takeuchi, 2008) juga meneliti bahwa tingkat *turnover* menjadi rendah setelah di dukung oleh ada keseimbangan kehidupan kerja. Melihat penelitian dan hasilnya yang beraneka ragam dari setiap penelitian, maka peneliti memutuskan untuk meneliti kembali mengenai keseimbangan dalam kehidupan bekerja yang akan berpengaruh pada komitmen dan keinginan keluar dari generasi Y.

## 1.2. Identifikasi Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh keseimbangan hidup dalam bekerja terhadap komitmen organisasional pada generasi Y?
2. Apakah terdapat pengaruh keseimbangan hidup dalam bekerja terhadap keinginan keluar pada generasi Y?

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keseimbangan hidup dalam bekerja terhadap komitmen pada generasi Y.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keseimbangan hidup dalam bekerja terhadap keinginan keluar pada generasi Y.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Setelah mengetahui tujuan dari penelitian seperti yang sudah diuraikan di atas maka diharapkan penelitian ini akan berguna, bagi kalangan sebagai berikut:

#### **1. Akademisi**

Dengan hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi para peneliti untuk mengetahui pengaruh keseimbangan antara kehidupan kerja terhadap komitmen karyawan pada generasi Y di Perusahaan X. Selain daripada itu diharapkan dengan penelitian ini dapat mengembangkan teori-teori lebih luas mengenai pengaruh keseimbangan hidup dalam bekerja terhadap komitmen karyawan dan keinginan keluar karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan diskusi bagi kalangan akademis yang tertarik mengenai topik yang berhubungan dengan pengaruh keseimbangan antara kehidupan kerja terhadap komitmen.

#### **2. Praktisi**

Untuk para Praktisi, diharapkan dapat menjadi informasi bagi para Praktisi untuk pengambilan keputusan dalam menanggapi karyawan,

terutama untuk mengutamakan keseimbangan hidup dalam bekerja dari setiap pribadi karyawan. Hasil dari penelitian ini, bisa memberikan gambaran mengenai keseimbangan hidup dalam bekerja yang dibenahi dengan baik akan muncul suatu kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasional, yang akan sangat berpengaruh positif pada kinerja karyawan dan bagi perusahaan itu sendiri. Serta dapat memperkecil bahkan mencegah kemungkinan terjadinya intensi keinginan keluar seorang karyawan.

### 3. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris tentang pengaruh keseimbangan hidup dalam bekerja terhadap dua variabel yaitu pada komitmen organisasional dan keinginan keluar pada karyawan generasi Y. Selain itu, peneliti ini dimaksudkan untuk memberikan masukan bagi organisasi tersebut tentang pengelolaan sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan keseimbangan hidup dalam bekerja terhadap komitmen organisasional dan keinginan keluar pada karyawan generasi Y yang dimiliki oleh organisasi yang menjadi populasi penelitian ini.