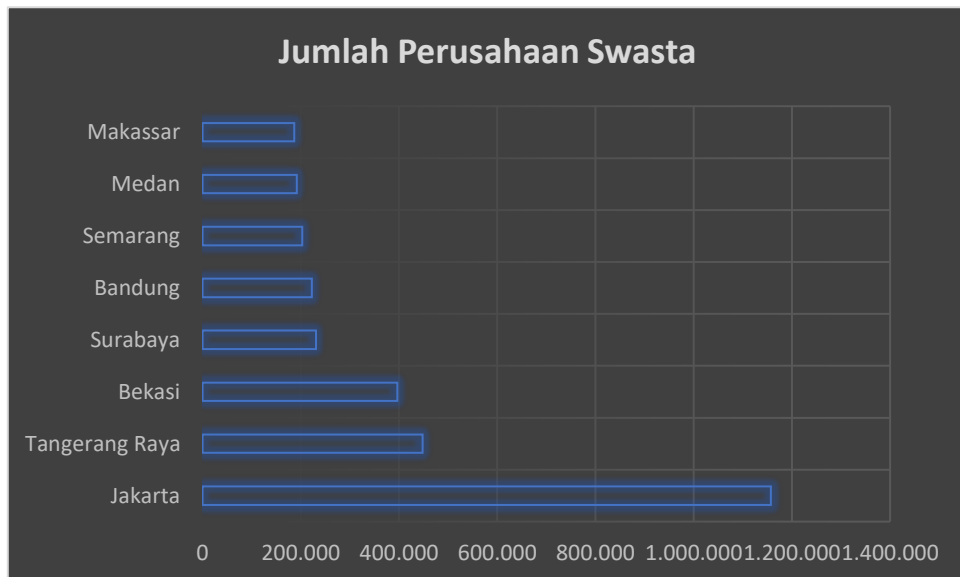


BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Karyawan milenial merujuk pada generasi yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996, yang dikenal dengan karakteristik dan pengalaman hidup yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Para karyawan milenial yang menjadi objek penelitian ini merupakan bagian dari sektor perusahaan swasta, yang meliputi beragam industri seperti teknologi, perbankan, kreatif, *e-commerce*, manufaktur, dan sektor lainnya.

Kota Bandung merupakan ibukota Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Dengan luar kota wilayah sekitar 167,67 km², Bandung menjadi salah satu kota terbesar wilayah Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Bandung 2023, Kota Bandung memiliki populasi sekitar 2,5 juta jiwa. Kota Bandung dikenal sebagai sebagai pusat perdagangan, industry, Pendidikan, dan pariwisata di Propinsi Jawa Barat.



Gambar 1. 1 Jumlah Kantor Swasta di Berbagai Kota

Menurut data Kementrian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Kemenkop UKM) tahun 2023, Kota Bandung memiliki jumlah perusahaan swasta terbanyak di Indonesia, yaitu mencapai lebih dari 80.000 perusahaan.

Hal ini didukung oleh faktor-faktor seperti ketersediaan infrastruktur yang baik, termasuk jaringan jalan, listrik, dan telekomunikasi, ketersediaan sumber daya manusia yang terdidik dan terampil dari berbagai perguruan tinggi di Kota Bandung, kebijakan pemerintah daerah yang ramah terhadap investasi dan bisnis, pertumbuhan ekonomi yang stabil dan daya beli masyarakat yang cukup tinggi, serta potensi pariwisata dan industri kreatif yang menjadi daya tarik bagi pengembangan usaha.

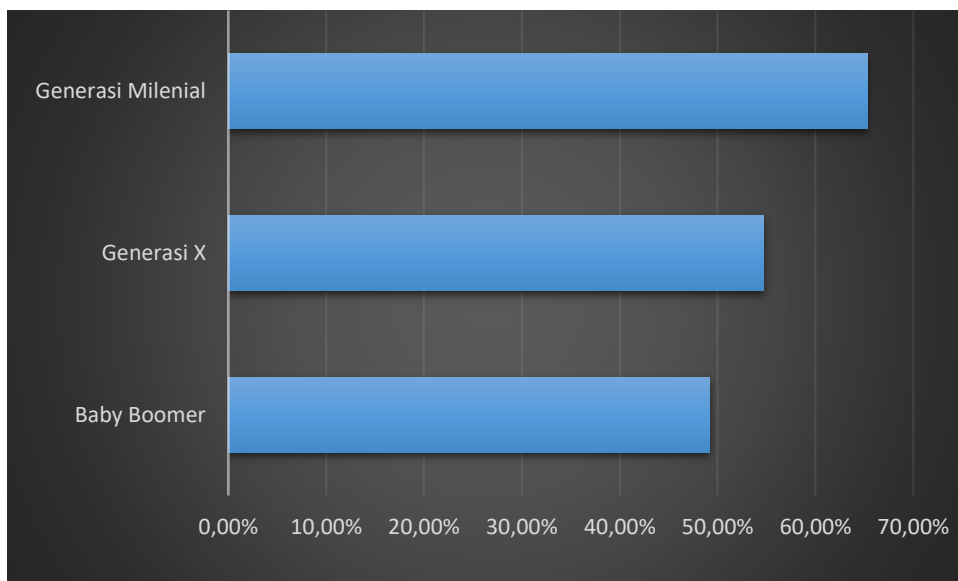
Dalam penelitian ini, akan dibahas profil umum karyawan milenial di sektor perusahaan swasta di Kota Bandung, termasuk pendidikan, latar belakang pekerjaan, posisi jabatan, dan pengalaman kerja. Mereka biasanya menghadapi tantangan dan peluang yang unik, seperti perubahan cepat dalam teknologi dan dunia kerja, tuntutan untuk memiliki keseimbangan kerja-hidup yang sehat, dan keinginan untuk berkembang dan berkontribusi secara signifikan dalam perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan milenial juga sering dikaitkan dengan adopsi teknologi dan penggunaan media sosial yang intensif, sehingga memiliki gaya kerja yang berbeda, seperti lebih terbuka terhadap fleksibilitas waktu dan tempat kerja, serta memiliki preferensi yang tinggi terhadap pengembangan karir yang berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami lebih dalam mengenai karakteristik, sikap, motivasi, dan tantangan yang dihadapi oleh karyawan milenial yang bekerja di sektor perusahaan swasta di Kota Bandung. Dengan pemahaman ini, penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga bagi perusahaan dan organisasi di Kota Bandung untuk memahami dan mengelola karyawan milenial dengan lebih efektif, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memenuhi kebutuhan karyawan, dan memfasilitasi pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan karyawan milenial dalam dunia kerja telah menjadi topik yang semakin menarik perhatian dalam beberapa tahun terakhir. Generasi milenial, yang umumnya terdiri dari individu yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996, memiliki karakteristik yang unik seperti berorientasi pada teknologi, memiliki

keinginan untuk belajar dan berkembang, dan mencari pekerjaan yang bermakna (Michael et al., 2018). Dengan nilai-nilai dan harapan yang berbeda, karyawan milenial sering kali lebih menghargai inklusi dan keragaman, mereka juga ingin bekerja di lingkungan kerja yang menghargai inklusi dan keragaman terutama keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi (Chun & Evans, 2018). Dengan adanya pertumbuhan teknologi memberikan karyawan lebih banyak fleksibilitas dan kebebasan untuk bekerja di mana saja dan kapan saja yang dimana hal ini menyebabkan karyawan menjadi lebih mandiri, inovatif, dan terampil (Liao & Chen, 2018). Dalam konteks ini, penting untuk memahami bagaimana perkembangan karyawan milenial berdampak pada dunia kerja saat ini dan bagaimana organisasi dapat menyesuaikan diri untuk memanfaatkan potensi generasi ini.



Gambar 1. 2 Angka Niat Berpindah Karyawan di Indonesia

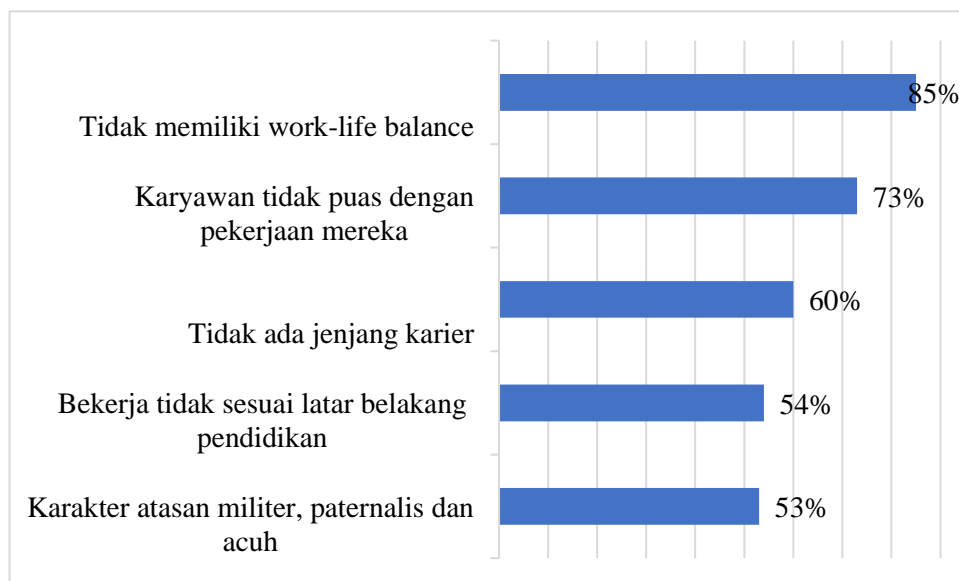
Angka niat berpindah karyawan di Indonesia telah mengalami peningkatan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Jobstreet Indonesia pada tahun 2022, sebanyak 59,4% karyawan di Indonesia berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat. Survei tersebut dilakukan terhadap 10.000 karyawan di Indonesia yang berusia 18 tahun ke atas.

Pada era digital dan perkembangan teknologi yang pesat, karyawan milenial menjadi salah satu kelompok yang signifikan dalam dunia kerja. Sebagai negara terpadat keempat di dunia, menurut badan statistik 2022, lebih dari separuh penduduk Indonesia merupakan milenial dan gen Z. Milenial merupakan kelompok angkatan kerja terbesar saat ini. Memahami perspektif milenial terkait isu *job mismatch* dan dampaknya terhadap *job satisfaction* serta *organizational commitment* menjadi penting bagi organisasi dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang sesuai. Milenial dikenal memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pekerjaan dan karier mereka. Kesesuaian antara pekerjaan dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan (*job mismatch*) menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada generasi ini. Penelitian terkait milenial dan isu-isu ketenagakerjaan masih terbatas. Oleh karena itu, studi ini dapat memberikan kontribusi penting dalam memahami dinamika dan tantangan yang dihadapi oleh milenial di dunia kerja.

Selain alasan memilih milenial sebagai responden penelitian, terdapat beberapa alasan mengapa penelitian ini tidak memilih baby boomer dan generasi Z sebagai responden. Baby boomer, yang lahir antara tahun 1946-1964, memiliki karakteristik dan pengalaman kerja yang berbeda dari generasi milenial. Isu-isu terkait *job mismatch*, *job satisfaction*, dan *organizational commitment* mungkin tidak terlalu relevan bagi baby boomer yang sebagian besar telah memasuki masa purna tugas. Fokus pada milenial yang sedang aktif dalam dunia kerja akan memberikan wawasan yang lebih spesifik dan relevan bagi organisasi saat ini. Sementara itu, generasi Z, yang lahir setelah tahun 1997, masih relatif baru memasuki dunia kerja. Pengalaman kerja dan ekspektasi mereka terhadap

pekerjaan mungkin masih terbatas dibandingkan dengan milenial yang telah lebih lama berada di pasar tenaga kerja. Isu job mismatch, job satisfaction, dan organizational commitment mungkin belum sepenuhnya dialami oleh generasi Z yang masih dalam tahap penyesuaian awal di tempat kerja.

Kepuasan kerja generasi milenial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Thomas, 2018). Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk memahami karakteristik generasi milenial dan menciptakan lingkungan kerja yang dapat memenuhi kebutuhan mereka.



Gambar 1. 3 Survei Ketidakpuasan Terhadap Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Menurut survei yang dilakukan Jobstreet, 2023 sebanyak 72% kaum muda di Indonesia menyatakan ketidakpuasan terhadap kondisi pasar tenaga kerja di negara ini. Beberapa faktor yang menjadi penyebab ketidakpuasan tersebut meliputi kesulitan dalam mendapatkan pekerjaan sesuai dengan minat dan bakat, kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki dengan yang dibutuhkan di dunia kerja, serta gaji yang tidak sebanding dengan keterampilan dan pengalaman yang dimiliki. Faktor-faktor ini secara kolektif menciptakan rasa ketidakpuasan di kalangan kaum muda terhadap pasar tenaga kerja di Indonesia. Pemahaman tentang karakteristik generasi milenial menjadi penting bagi organisasi guna

meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan inovasi di lingkungan kerja.

Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif, terlibat, berkomitmen, dan loyal terhadap organisasi. Selain itu, kepuasan kerja juga berdampak positif terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan, mengurangi absensi dan *turnover*, dan pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Wright & Cropanzano, 2000). Adapun faktor individu yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti kepribadian, harapan, dan kebutuhan, memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja (Judge et al., 2018).

Kepuasan kerja mempengaruhi niat berpindah. Tingkat kepuasan kerja yang rendah juga berkaitan dengan tingkat pergantian karyawan yang lebih tinggi (Cropanzo et al., 2019). Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk meninggalkan organisasi. *turnover intention* dapat didefinisikan sebagai sikap atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (Hom et al., 2017). Di negara-negara maju, ketidaksesuaian pendidikan-pekerjaan (khususnya pendidikan) ditemukan menghambat tingkat kepuasan kerja di kalangan karyawan. Hal ini dapat berdampak pada penurunan produktivitas meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, dan rusaknya reputasi organisasi (Cropanzano et al., 2020). Hal ini didukung dengan penelitian dari Judge et al. (2018) yang menyatakan bahwa ketidaksesuaian pekerjaan dapat menyebabkan berbagai konsekuensi negatif bagi karyawan, organisasi, dan masyarakat.

Pergantian karyawan yang meningkat secara global menjadi tren terkini. Dampak utama dari pergantian karyawan adalah kerugian waktu dan biaya tambahan dalam proses perekrutan karyawan bagi organisasi. *Turnover* dapat menyebabkan biaya yang signifikan bagi organisasi, termasuk biaya rekrutmen, pelatihan, dan kehilangan produktivitas (Heneman & Judge, 2018). Hal ini membuat karyawan yang berkualitas memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka dan mereka cenderung tidak puas dengan pekerjaan yang tidak sesuai dengan ekspektasi mereka (Cropanzano et al., 2020). Jumlah karyawan yang mengundurkan diri merupakan kerugian bagi setiap perusahaan karena dapat

menghambat kinerja perusahaan. Adanya hubungan negatif antara pergantian karyawan dan kinerja perusahaan menyebabkan tingkat turnover yang tinggi berdampak negatif pada kinerja perusahaan. Niat berpindah merupakan faktor yang paling mendominasi dan positif terhadap perpindahan (Polyhart & Moliterno, 2018). Karyawan yang memiliki niat berpindah yang kuat cenderung akan melakukan perindahan dalam waktu yang singkat.

Karyawan milenial di Indonesia menghadapi beberapa kondisi yang unik dalam dunia kerja. Sebagai generasi yang tumbuh dengan perkembangan teknologi dan akses informasi yang cepat, karyawan milenial cenderung memiliki tingkat keterampilan digital yang tinggi. Namun, mereka juga menghadapi tekanan dari persaingan yang ketat dalam mencari pekerjaan yang sesuai dengan harapan dan kualifikasi mereka. Selain itu, karyawan milenial juga harus mengatasi tantangan ekonomi yang terkadang tidak stabil, seperti tingginya tingkat pengangguran dan kesenjangan ekonomi. Dalam lingkungan kerja, karyawan milenial menginginkan fleksibilitas, kesempatan pengembangan karir, dan lingkungan yang inklusif (Thang & Tan, 2022). Organisasi perlu memahami kondisi ini dan menyediakan dukungan, peluang, dan kebijakan yang sesuai untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan milenial agar dapat berkembang dan berkontribusi secara optimal dalam dunia kerja di Indonesia.

Komitmen organisasi memainkan peran penting dalam konteks karyawan milenial di Indonesia. Dengan keinginan mereka akan kepuasan kerja dan pengembangan karir, menjadi penting bagi organisasi untuk menciptakan rasa komitmen yang kuat di antara karyawan milenial (Kamla & Singh, 2019). Ketika organisasi memahami dan merespons kebutuhan dan tantangan unik yang dihadapi oleh karyawan milenial, mereka dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong loyalitas dan keterlibatan (Nugroho, 2023). Dengan menawarkan kesempatan pengembangan keterampilan, mempromosikan keseimbangan kerja-hidup, dan menyediakan budaya yang mendukung dan inklusif, organisasi dapat meningkatkan rasa komitmen organisasi di antara karyawan milenial.

Ketika karyawan milenial merasa dihargai, didukung, dan sejalan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mereka cenderung menunjukkan tingkat

komitmen yang lebih tinggi (Mangkusubroto, 2021). Komitmen ini berdampak pada peningkatan produktivitas, kualitas produk dan layanan, dan daya saing organisasi (Nursalam & Widyastuti, 2020). Selain itu, ketika organisasi memprioritaskan kesejahteraan dan pertumbuhan karyawan milenial, mereka turut berkontribusi dalam pengembangan lingkungan kerja yang berkelanjutan dan maju. Dengan berinvestasi dalam pengembangan profesional dan pribadi karyawan milenial, organisasi dapat membina rasa loyalitas dan dedikasi yang bermanfaat baik bagi karyawan maupun organisasi secara keseluruhan (Yusuf, 2022).

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah karyawan milenial di Indonesia pada tahun 2022 mencapai 69,38 juta orang. Jumlah ini mencerminkan signifikansi karyawan milenial dalam struktur angkatan kerja Indonesia, dengan kontribusi sebesar 25,87% dari total angkatan kerja. Angka yang cukup besar ini menunjukkan bahwa generasi milenial memiliki peran penting dalam perekonomian dan dunia kerja Indonesia. Dengan jumlah yang signifikan, karyawan milenial memiliki potensi untuk membawa perubahan dan inovasi dalam berbagai sektor industri, serta berperan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi negara. Penting bagi organisasi, pemerintah, dan pemangku kepentingan lainnya untuk memahami dan merespons kebutuhan dan harapan karyawan milenial guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memenuhi ekspektasi mereka.

Sedangkan Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah karyawan milenial di Bandung pada tahun 2022 mencapai 1,92 juta orang. Angka ini mencerminkan kontribusi yang signifikan dari generasi milenial dalam struktur angkatan kerja di kota tersebut, dengan persentase sebesar 35,9% dari total angkatan kerja. Keberadaan karyawan milenial yang cukup besar di Bandung menunjukkan pentingnya peran mereka dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dan perkembangan industri di kota ini. Para karyawan milenial di Bandung memiliki potensi untuk membawa ide-ide segar, keterampilan digital yang kuat, dan semangat inovasi yang dapat menggerakkan sektor-sektor ekonomi lokal. Oleh karena itu, penting bagi organisasi dan pemangku kepentingan di Bandung

untuk memahami dan memenuhi kebutuhan serta ekspektasi karyawan milenial, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, memperhatikan perkembangan karir, dan memberikan kesempatan pengembangan yang sesuai. Dengan memanfaatkan potensi generasi milenial ini, Bandung dapat terus tumbuh dan menjadi pusat inovasi serta magnet bagi talenta muda di Indonesia.



Gambar 1. 4 Sustainable Development Goals/SDGs

Melalui pemahaman dan pemenuhan kebutuhan karyawan milenial di Kota Bandung, tidak hanya akan memberikan dampak positif pada pertumbuhan ekonomi kota tersebut, tetapi juga sejalan dengan tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*) nomor tiga dan delapan. SDGs nomor tiga bertujuan untuk memastikan kesehatan dan kesejahteraan yang baik, termasuk kesejahteraan di tempat kerja. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan milenial, seperti melalui program kesehatan, kesadaran akan keseimbangan kerja-pribadi, dan promosi kesejahteraan psikologis, kita dapat mendorong karyawan untuk hidup sehat dan bahagia. Selanjutnya, SDGs nomor 8 berfokus pada pertumbuhan ekonomi yang inklusif, produktif, dan berkelanjutan. Dengan memberikan kesempatan pengembangan karir, pelatihan, dan akses ke pekerjaan yang layak, organisasi di Bandung dapat berkontribusi dalam menciptakan lapangan kerja yang berkelanjutan dan

mengurangi tingkat pengangguran. Memastikan inklusi dalam dunia kerja, terutama bagi karyawan milenial yang merupakan kelompok signifikan dalam angkatan kerja, akan meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Dengan demikian, melalui pemahaman dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan milenial di Bandung, kita dapat mencapai tujuan SDGs nomor tiga dan delapan, yaitu meningkatkan kualitas hidup dan menciptakan lapangan kerja yang inklusif, produktif, dan berkelanjutan bagi generasi muda di kota ini.

1.3 Perumusan Masalah

Dengan demikian sesuai rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, didapat pertanyaan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini, dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagaimana *job mismatch* mempengaruhi secara positif pada *turnover intention*?
2. Bagaimana *job mismatch* mempengaruhi secara positif pada *job satisfaction*?
3. Bagaimana *job satisfaction* mempengaruhi secara positif pada *turnover intention*?
4. Bagaimana *job satisfaction* memediasi hubungan antara *job mismatch* dan *turnover intention*?
5. Bagaimana *organizational commitment* memediasi hubungan antara *job mismatch* dan *Turnover intetion*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka penelitian ini memiliki tujuan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh positif *job mismatch* pada *turnover intention*.
2. Untuk menguji pengaruh positif *job mismatch* pada *job satisfaction*.
3. Untuk menguji pengaruh positif *job satisfaction* pada *turnover intention*.
4. Untuk menguji pengaruh mediasi *job satisfaction* pada hubungan antara *job mismatch* pada *turnover intention*.

5. Untuk menguji pengaruh mediasi *organizational commitment* pada hubungan antara *job mismatch* dan *turnover intention*.

1.5 Manfaat Penelitian

A. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan wawasan baru tentang hubungan antara *job satisfaction*, *Turnover intention*, *job mismatch*, dan *organizational commitment*. Wawasan ini dapat digunakan sebagai dasar bagi penelitian selanjutnya dalam bidang *job satisfaction*.

B. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan yang ingin mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi *turnover intention*, dan meningkatkan *organizational commitment*. Misalnya, jika penelitian menunjukkan bahwa *job mismatch* dapat menyebabkan *turnover intention*, maka perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk mengurangi *job mismatch*, seperti memberikan pelatihan yang lebih relevan dengan pekerjaan, atau memberikan kesempatan untuk rotasi jabatan.

1.5 Sistematika Penulisan

A. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

B. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

C. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisa Data.

D. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

E. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.