

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan dunia usaha yang ketat di era globalisasi saat ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan kinerja usahanya melalui pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mempekerjakan sumber daya manusia seminimal mungkin untuk dapat memberikan kontribusi maksimal sesuai sasaran perusahaan (Wiratama, Darsono & Putra, 2017). Sumber daya manusia memegang peranan untuk mengatur, menjalankan dan mengendalikan sumber daya lainnya dalam kegiatan produksi dan operasional perusahaan. Semakin tinggi kemampuan dan kualitas sumber daya manusia, semakin tinggi pula kualitas hasil yang diperoleh perusahaan (Halim, 2016).

Sumber daya manusia atau karyawan menjadi faktor penentu tercapainya tujuan atau visi misi yang telah dibuat perusahaan. Perusahaan akan semakin tergantung pada kualitas sumber daya manusia, untuk mencapai kesuksesan perusahaan dapat diwujudkan dengan cara mengelola sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya. Sumber daya manusia yang memiliki kualitas baik merupakan salah satu kekuatan yang akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan (Perdaniningtyas & Budiani, 2017).

Sumber daya manusia merupakan sumber pertumbuhan penting bagi organisasi dan untuk pemanfaatan sumber daya manusia yang terbaik adalah penting untuk menyelaraskan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dengan peran yang ditugaskan dalam organisasi. Pengembangan sumber

daya manusia merupakan suatu kebutuhan untuk keberlanjutan perusahaan agar mampu berkembang secara lebih dinamis sehingga strategi pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan mengembangkan karyawan agar berkembang ke arah yang lebih baik, meningkatkan kompetensi, dan keterikatan karyawan sehingga mampu menghasilkan kinerja yang maksimal. Ini bertujuan agar diperoleh sumber daya manusia yang berkompotensi tinggi, berkarakter kuat, dan berintegritas untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan (Farooqui & Nagendra, 2014).

Sumber daya manusia yang sedang diperbincangkan pada saat ini adalah karyawan Generasi Y atau biasa disebut sebagai millennial. Karyawan millennial berkisar umur 1981-2000 (Ali,2016). Perbedaan generasi menyebabkan perbedaan yang signifikan terhadap nilai, sikap, preferensi, dan perilaku dari generasi milenial (Hernaus & Vokic, 2014). Oleh karenanya generasi milenial cenderung memiliki ciri seperti cerdas, kreatif, produktif, berorientasi pada pencapaian prestasi (*achievement oriented*), mencari pengembangan personal, kebermaknaan karir, dan mencari mentor atau supervisor untuk mendorong dan memfasilitasi pengembangan profesionalitas (Kicheva, 2017).

Pada beberapa tahun terakhir karyawan generasi milenial mulai mendapatkan sorotan di bidang industri dan organisasi. Hal ini dikarenakan jumlah karyawan generasi milenial yang semakin bertambah dari tahun ke tahun. Generasi milenial diprediksikan akan mendominasi sekitar lebih dari 50% angkatan kerja diseluruh dunia pada tahun 2020 (Novita, 2017; Nugroho 2017). Di Indonesia, jumlah generasi ini telah mencakup lebih dari 30% dari total penduduk di tahun 2015, dan pada tahun 2016 meningkat menjadi 40% dari total penduduk Indonesia (Nursya'bani, 2016; Priawan, 2017; Panindya, 2017). Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia, jumlah tenaga kerja yang berada pada kelompok generasi

milennial berjumlah 62.570.920 atau sekitar 17.96%, dan jumlah ini akan terus bertambah dari tahun ke tahun sebagaimana diprediksikan bahwa jumlah tenaga kerja generasi milenial akan mencapai puncaknya, yaitu sebesar 70% di tahun 2030 (Ali, 2016).

Kapoor dan Solomon (2011) menambahkan generasi ini sangat bergantung pada teknologi karena Gen Y tumbuh di era teknologi. Gen Y lebih makmur, lebih paham teknologi, mendapatkan pendidikan lebih baik dan lebih banyak hidup dalam lingkungan dengan etnis yang beragam. Menurut Ali dan Purwandi (2017) generasi Y di Indonesia sendiri memiliki karakteristik seperti menyukai tantangan, kreatif, pekerja keras dan multitasking, disisi lain generasi milenial juga cenderung mendominasi, memiliki emosi yang mudah terganggu, tidak sabaran, lebih individualis dalam dunia nyata dan cepat bosan. Keunikan generasi milenial dibandingkan dengan generasi lainnya adalah generasi milenial merupakan generasi internet, yang memiliki karakter bergerak dengan cepat, sering tidak sabar, kreatif, dan menuntut. Menurut Kim, Knight dan Crutsinger (2009) generasi millennial memiliki masa kerja yang lebih singkat dibandingkan generasi-generasi sebelumnya, yaitu generasi millennial memiliki masa kerja rata-rata 18 bulan, generasi millennial mudah memutuskan untuk meninggalkan organisasi saat merasa tidak menemukan kecocokan antara apa yang diharapkan dengan apa yang organisasi berikan. Generasi millennial juga sering dikenal sebagai generasi instant karena cenderung tidak sabar dan ingin mencapai tujuannya dengan sesegera mungkin. Perilaku kerja pada karyawan milenial untuk bisa bekerja dengan kreatif karena karyawan milenial merupakan karyawan yang berbeda dengan generasi yang sebelumnya.

Generasi Millennial memiliki pandangan berbeda tentang organisasi. Karyawan di cirikan dengan apa yang karyawan cari untuk mengidentifikasi nilai-nilai dalam

perusahaan tempat karyawan bekerja, karena nilai-nilai pekerjaan karyawan adalah yang paling penting dan lebih unggul daripada loyalitas kepada perusahaan (Anitha & Aruna, 2016). Menurut Kapoor dan Solomon (2011) Generasi millennial memiliki beberapa karakteristik, seperti berkeinginan untuk memimpin, sangat memperhatikan pengembangan profesionalisme, dapat melakukan beberapa hal, selalu mencari tantangan kreatif dan memandang kolega sebagai sumber yang dapat meningkatkan pengetahuan karyawan, membutuhkan tantangan untuk mencegah kebosanan, membutuhkan keseimbangan dan fleksibilitas, *work-life balance*, dan tidak segan untuk meninggalkan pekerjaan bila hal itu tidak membuatnya bahagia.

Menghadapi persaingan dunia bisnis yang semakin kompleks dan munculnya Gen Y yang telah memasuki dunia kerja dan dianggap lebih memahami teknologi maupun perspektif negatif terhadap rendahnya tingkat keterikatan Gen Y dari generasi sebelumnya, maka perusahaan perlu memperhatikan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi agar tercipta keterikatan atau *employee engagement* yang berdampak pada keberlangsungan suatu organisasi (Anggraini dkk, 2016). Perusahaan harus memanfaatkan semua sumber daya karyawan untuk menyediakan lingkungan kerja yang nyaman untuk meningkatkan *engaged* pada karyawan (Liyanage & Gamage, 2017).

Oleh karena itu, apabila perusahaan tidak mampu menyediakan, memenuhi dan menyesuaikan lingkungan pekerjaan dengan kekhasan yang dimiliki oleh generasi tersebut, maka generasi milenial sepenuhnya siap untuk mencari tempat lain, sebaliknya jika mereka merasa dihargai ada kemungkinan mereka bisa menjadi karyawan seumur hidup bagi perusahaan (Tanner, 2010). Oleh karena itu, masalah yang seringkali muncul terkait dengan isu generasi milenial tersebut adalah terkait dengan keterikatan pada karyawan atau *employee engagement* (Tanner, 2010). Selain

itu, ketika menghadapi persaingan dunia bisnis yang semakin kompleks dan munculnya Generasi millennial yang telah memasuki dunia kerja dan dianggap lebih memahami teknologi maupun perspektif negatif terhadap rendahnya tingkat keterikatan Gen milenial dari generasi sebelumnya, maka perusahaan perlu memperhatikan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi agar tercipta keterikatan atau *employee engagement* yang berdampak pada keberlangsungan suatu organisasi (Anggraini dkk, 2016).

Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai perilaku kerja yang positif, memuaskan, terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penghayatan dibanding dengan keadaan sesaat dan spesifik, keterikatan karyawan mengacu pada keadaan afektif dan kognitif yang lebih kuat dan meresap yang tidak terfokus pada objek, peristiwa, individu dan perilaku tertentu. *Employee engagement* sendiri didefinisikan sebagai perlakuan positif yang dilakukan oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai dalam organisasi tersebut dan karyawan yang engaged dalam pekerjaannya sadar atas tujuan organisasi, pekerjaan, lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja pekerjaan (Robins, 2006). Schaufeli dan Bakker (2004) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam *employee engagement*, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* didefinisikan sebagai level energi dan ketahanan mental yang tinggi ketika bekerja, kemauan untuk memberi usaha pada pekerjaan, dan selalu berusaha walaupun menghadapi kesulitan. *Dedication* merupakan keterlibatan seseorang dalam suatu pekerjaan dan memiliki antusias, inspirasi, dan kebanggaan dalam pekerjaan. *Absorption* adalah perilaku yang mampu berkonsentrasi dan senang terlibat dengan pekerjaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan Gallup terhadap lebih dari 140 negara pada kurun waktu 2011 - 2012 menunjukkan bahwa secara global hanya 13% pekerja yang

engaged terhadap pekerjaan dan perusahaannya, 63% not engaged, dan 24% actively disengaged. Nilai engagement tersebut naik 2% dari penelitian sebelumnya sebesar 11% pada kurun waktu 2008 – 2009; artinya, *engagement* adalah suatu hal yang dinamis, dapat dikelola, dan ditingkatkan. Di Indonesia berdasarkan hasil penelitian Gallup tahun 2012 menunjukkan 8% *engaged*, 77% not engaged, dan 15% *actively disengaged*. Di antara lima negara di Asia Tenggara, yaitu philippines, thailand, malaysia, singapore dan indonesia, penelitian Gallup menunjukkan bahwa Indonesia menempati peringkat terendah pada dua siklus penelitian yang dilakukan pada tahun 2011 – 2012 maupun 2014 – 2016. Kemudian hasil Gallup's Global Workplace Analytics yang dikutip oleh Marajohan (2017) mengenai *employee engagement* di Indonesia juga menyebutkan hanya 8% pekerja di Indonesia yang *feeling engaged* atau pekerja yang bergairah dalam bekerja dan merasakan sebuah hubungan yang kuat dengan perusahaan tempat karyawan bekerja. Saat karyawan terbaik pada suatu perusahaan tidak *feeling engaged*, karyawan cenderung meninggalkan organisasi terkait dengan masalah pekerjaannya dan biasanya tidak bahagia berada di dalam organisasi tersebut.

Hal ini juga diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 30 September 2020 pada 7 karyawan milenial dengan rentang usia 20-35 tahun di PT X. Hasil wawancara tersebut yaitu karyawan mengatakan belum berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, tidak selalu bersemangat karyawan cepat merasa lelah dan bosan jika diberikan pekerjaan yang sulit, karyawan tidak terlalu antusias dan tertantang untuk mengerjakan pekerjaan, karyawan tidak bisa berkonsentrasi penuh, merasa tidak bekerja secara maksimal, dan karyawan mengatakan saat mengerjakan pekerjaannya merasa jika waktu menjadi terasa sangat lama.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dapat menyimpulkan bahwa 10 dari 11 orang karyawan milenial PT X terindikasi adanya permasalahan *employee engagement*. Hal tersebut ditunjukkan dengan aspek *vigor* yang terlihat pada perilaku karyawan yang kurang berusaha dan tidak semangat dalam menyelesaikan pekerjaan, terkadang karyawan bekerja maksimal dan tidak maksimal dan kebanyakan karyawan belum bekerja secara maksimal dan karyawan merasa dengan pekerjaan yang diberikan. Pada aspek *dedication*, ketika diberikan pekerjaan yang sulit, karyawan merasa tidak tertantang dalam menyelesaikan pekerjaan, dan karyawan tidak menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik. Pada aspek *absorption*, karyawan merasa tidak dapat berkonsentrasi dengan baik, dan karyawan merasa pekerjaannya banyak dan tidak teliti dalam menyelesaikan tugas, dan tidak dapat menyelesaikan tugas kerja dengan baik.

Maka dari itu, seharusnya karyawan memiliki *engagement* yang tinggi, yang membuat karyawan sangat termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat (Mujiasih, 2015). Schmidht (2004) mengartikan *engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen. *Engagement* mengacu kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. *Engagement* akan melibatkan pekerja untuk bekerja sebaik mungkin dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang biasanya di harapkan (Clifton dan Anderson dalam Mujiasih, 2015)

Behera dan Sahoo (2009) menggambarkan tentang pentingnya *employee engagement* dalam pengembangan organisasi. *Employee engagement* yang baik mampu membawa organisasi menuju keberhasilan karena kemajuan organisasi yang saat ini bergantung pada kreativitas sumber daya manusianya (Behera dan Sahoo, 2009). Hal ini diperkuat dengan teori menurut Marciano (2010) seseorang pekerja

yang *engaged* akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa karyawan telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan.

Menurut Saks (2006), faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement: perceived organizational and supervisor support, karakteristik pekerjaan, pengakuan dan penghargaan dan keadilan organisasi. Perceived organizational and supervisor support adalah faktor yang mengarah pada keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Kedua karakteristik pekerjaan adalah kebermaknaan secara psikologis dapat diperoleh dari karakteristik pekerjaan yang menantang, bervariasi, butuh berbagai keterampilan, bebas mengambil keputusan sendiri dan kesempatan untuk membuat kontribusi yang penting. Ketiga pengakuan dan penghargaan karyawan adalah karyawan yang memiliki berbagai variasi engagement sesuai dengan bagaimana karyawan mempersiapkan keuntungan yang diterima dari pekerjaannya. Dan keempat keadilan organisasi di mana keadilan organisasi terdapat dua faktor yaitu pertama keadilan prosedural berkaitan dengan prosedural yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil dan sumber daya organisasi untuk mendistribusikan hasil dan sumber daya organisasi kepada karyawannya atau persepsi terhadap proses dan aturan dalam pembuatan keputusan dan kedua keadilan distributif merupakan persepsi pada keadilan mengenai jumlah dan pemberian penghargaan di antara individu.

Karyawan millennial yang memiliki perasaan positif dan rasa antusias yang tinggi terhadap pekerjaan dapat disebut dengan *employee engagement*.. Karyawan millennial yang memiliki *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja

organisasi. Perusahaan dengan karyawan yang *engaged* memiliki retensi karyawan yang tinggi hasil dari menurunnya *turn over* karyawan, mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan, meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan (Markos & Sridevi 2010). Keterikatan karyawan adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (Kruse, 2012).

Robbins dan Judge (2013) yang menyatakan keterikatan karyawan (*employee engagement*) sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru, yang akan mempengaruhi kinerja mereka dan organisasi tempat mereka bekerja. Manfaat dari *employee engagement* diungkapkan oleh Siddhanta dan Roy (2010) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui beberapa hal yang salah satunya berkaitan dengan kinerja karyawan. Macey dan Schneider (2008) menyatakan bahwa *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*).

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah penelitian “Faktor-faktor apa sajakah yang dapat mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan millennial?”.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan millenial.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam perkembangan ilmu psikologi dan ilmu khususnya dibidang psikologi organisasi yang menjelaskan tentang *employee engagement* pada karyawan millenial.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Pembaca

Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan millenial maka dapat menjadi pelajaran serta menjadi pemyemangat bagi pembaca dengan kondisi dan keadaan kurang lebih sama.

2. Bagi Subjek

Penelitian ini diharapkan dapat memiliki keterikatan kerja yang baik pada karyawan millenial ataupun karyawan lainnya. Selain itu juga diharapkan dapat menambah wawasan dan tambahan informasi mengenai *employee engagement* yang khususnya pada karyawan millenial