

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Era globalisasi menyebabkan terjadinya perubahan hampir di semua sektor kehidupan manusia. Semakin tinggi ilmu pengetahuan dan teknologi berimbas pada semakin keras kompetisi bisnis yang dihadapi setiap perusahaan. Hal ini memaksa setiap perusahaan atau organisasi untuk memberdayakan dan mengoptimalkan segenap aset perusahaan terutama sumber daya manusia yang merupakan aset strategis, agar perusahaan tidak mengalami *collapse*. Tidak jarang kita lihat banyak perusahaan baik besar maupun kecil tidak mampu mengimbangi kerasnya kompetisi bisnis karena tidak memiliki strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif (Putra, Bagia, & Suwendra, 2016). Keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik dan progresif dapat menjadi awal yang baik bagi kelancaran implementasi program kerja perusahaan dan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia semakin dianggap penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena kunci keberhasilan untuk memenangkan bisnis agar mampu *survive* dan berkembang berada pada sumber daya manusia selaku pelaku bisnis (Handoko, 2001).

Saat ini angkatan dalam dunia kerja telah mengalami regenerasi, bibit-bibit baru generasi muda telah tumbuh untuk menghadapi persaingan dunia kerja (Anggraini, Astuti & Prasetya, 2016). Lebih dari 33% penduduk Indonesia di tahun 2015 adalah penduduk muda yang berusia 15-34 tahun, bahkan untuk

daerah perkotaan seperti DKI Jakarta penduduk mudanya bisa mencapai lebih dari 40%. Mereka inilah yang kemudian dikenal sebagai generasi milenial. Generasi milenial adalah generasi yang lahir antara tahun 1981-2000. Di tahun 2020 generasi milenial berada pada rentang usia 20 tahun hingga 40 tahun, usia tersebut adalah usia produktif yang akan menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah penduduk Indonesia usia 20 tahun hingga 40 tahun di tahun 2020 diduga berjumlah 83 juta jiwa atau 34 % dari total penduduk Indonesia yang mencapai 271 juta jiwa. Proporsi tersebut lebih besar dari proporsi generasi X yang sebesar 53 juta jiwa (20 %) maupun generasi *baby boomer* yang hanya tinggal 35 juta jiwa (13 %) saja (Ali & Purwandi, 2016).

Meningkatnya jumlah generasi milenial yang masuk ke dalam dunia kerja dengan keistimewaan yang cenderung berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya menjadi salah satu tantangan baru bagi dunia kerja. Generasi milenial disebutkan sebagai generasi yang bebas memilih apa yang sesuai dengan dirinya, termasuk bebas memilih pekerjaan. Selain dari karakteristiknya yang menarik, generasi milenial juga disebut-sebut sebagai kontributor yang besar untuk perekonomian bangsa dalam jumlah yang benar-benar dipekerjakan dan berpotensi untuk menghasilkan kapasitas (Indriyana, 2018).

Gallup (2016) mengatakan meningkatnya jumlah generasi milenial menyebabkan tingkat *employee engagement* menjadi rendah. Dikatakan bahwa hanya 29% dari generasi milenial yang *engaged* dalam pekerjaan dan perusahaan, baik secara emosional maupun perilaku, 16% dari generasi milenial *actively*

disengaged dan cenderung cuek serta seringkali memberikan permasalahan bagi perusahaan. Sedangkan 55% dari generasi milenial sama sekali tidak *engaged*. Dikatakan pula sebenarnya generasi milenial tidak menginginkan untuk berganti-ganti pekerjaan, hanya saja mereka merasa perusahaan tidak memberikan alasan yang menarik untuk membuat mereka tetap bertahan didalamnya. Generasi ini hanya menginginkan pekerjaan yang mereka rasa bernilai dan lebih menguntungkan bagi mereka dan karena alasan inilah mereka sering berpindah-pindah pekerjaan. Sedangkan hasil penelitian *Alvara Research Center* (2016) dalam buku *Indonesia 2020: The Urban Middle Class* mengatakan alasan generasi milenial sering berpindah-pindah pekerjaan yaitu karena hal tersebut adalah ukuran sukses generasi milenial di dunia kerja. Bagi generasi milenial semakin mereka sering pindah berarti mereka termasuk orang yang “laku” di perusahaan.

Generasi milenial memiliki karakteristik dengan tingkat kepercayaan diri dan kemandirian yang tinggi; mereka mandiri, individualistis, dan aktif secara sosial dan suka bekerja dalam tim (Shih & Allen, 2007). Mereka adalah anak-anak dari ibu dan ayah yang mengasuh dan melindungi, yang telah menanggapi setiap kebutuhan emosional, pendidikan, dan fisik mereka. Selain itu, orangtua generasi milenial telah memuji mereka untuk setiap usaha kecil yang telah mereka lakukan. Akibatnya, ketika mereka memasuki dunia kerja, mereka juga memiliki harapan yang tinggi akan pengakuan, persetujuan, dan mendapat imbalan dari majikan mereka. Untuk alasan yang sama, mereka juga memiliki keinginan kuat untuk dipimpin dengan arahan yang jelas dan didukung oleh manajer mereka (Martin, 2005). Tumbuh dengan orang tua yang telah mengalami kemajuan karier dan

kehilangan pekerjaan karena krisis ekonomi membuat milenial menganggap bahwa organisasi dan pekerjaan tidak dapat diandalkan dan karenanya, yang terbaik adalah mereka tidak terlalu berkomitmen pada organisasi tempat mereka bekerja (Ozcelik, 2015).

Menghadapi persaingan dunia bisnis yang semakin kompleks dan munculnya generasi milenial dalam dunia kerja dengan kecenderungan tingkat *employee engagement* yang rendah maka sebuah perusahaan perlu memperhatikan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi agar tercipta *employee engagement* yang berdampak pada keberlangsungan suatu organisasi. Sebuah perusahaan tidak akan dapat berjalan tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang handal dan sesuai dengan visi-misi perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan investasi sumber daya manusia dalam organisasinya dan menciptakan *employee engagement* (Anggraini dkk., 2016).

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai positivitas, pemenuhan kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikan. *Employee engagement* merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Sehingga seseorang yang bercirikan dari ketiga tersebut adalah seseorang yang memiliki *engaged* dalam bekerja. Schaufeli dan Bakker (2004) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam *employee engagement*, yaitu *vigor* merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. *Dedication* mengarah

pada keterlibatan yang sangat tinggi saat mengerjakan tugas dan mengalami perasaan yang berarti, sangat antusias, penuh inspirasi, kebanggaan dan tantangan. *Absorption* diartikan dimana dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Individu merasa ketika ia bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Hasil *Gallup's Global Workplace Analytics* (2013) mengenai *employee engagement* di Indonesia menyebutkan suramnya kondisi *engagement* di negara kita. Hasilnya adalah hanya 8% pekerja di Indonesia yang *fully engaged* di pekerjaannya, 77% pekerja tidak *fully engaged* di pekerjaannya dan 15% pekerja di Indonesia *actively disengaged*. Hasil dari studi Dale Carnegie Indonesia yang bertajuk *Employee Engagement Among Millennials* di tahun 2016 menunjukkan hanya 25% tenaga kerja milenial (kelahiran 1986-2000) yang terlibat sepenuhnya dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Angka ini menunjukkan *employee engagement* pada milenial berkategori rendah. Hasil survey *Accounting Principals* dan Ajilon (2018) menunjukkan 46% dari generasi milenial (usia 18 hingga 25 tahun) adalah kelompok usia yang paling mungkin meninggalkan pekerjaan mereka.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap karyawan milenial di Yogyakarta pada tanggal 17 Oktober 2018 dengan jumlah responden 10 karyawan, menunjukkan 8 dari 10 karyawan mengatakan bahwa mereka sering merasa tidak bersemangat dalam bekerja. Alasan yang disampaikan beragam, seperti pekerjaan yang sulit karena tidak sesuai dengan *job desc*, beban

kerja yang dirasakan berlebihan, adanya konflik pribadi dengan rekan kerja atau perusahaan. Lima dari 10 karyawan mengatakan bahwa perusahaan maupun atasan kurang memperhatikan pengembangan diri karyawan dan kesempatan karyawan dalam meningkatkan karir. Hal ini membuat karyawan merasa tidak ada perkembangan dalam dirinya dan tidak ada suatu kebanggaan yang didapat, sehingga karyawan cenderung kurang loyal dengan perusahaan. Tujuh dari 10 karyawan merasa waktunya tersita hanya untuk bekerja dan kurang puas dengan berbagai alasan yang beragam, seperti merasa kurang waktu untuk *refreshing*, liburan, dan melakukan aktifitas lain di luar pekerjaan. Lima dari 10 karyawan mengatakan hanya memikirkan bagaimana suatu pekerjaan cepat selesai dan ingin cepat pulang. Enam dari 10 karyawan mengaku tidak bersungguh-sungguh dalam pekerjaannya. Mereka mengaku tidak berkonsentrasi penuh saat bekerja. Salah satu subjek mengungkapkan sering mengantuk, tidak semangat saat *meeting*, dan kurang aktif dalam mengungkapkan ide.

Berdasarkan wawancara di atas, aspek yang ditunjukkan pada karyawan milenial yaitu 1) *Vigor*, karyawan merasa tidak bersemangat dalam bekerja 2) *Dedication*, karyawan merasa tidak ada perkembangan dalam dirinya dan tidak ada suatu kebanggaan yang didapat, sehingga karyawan cenderung kurang loyal dengan perusahaan 3) *Absorption*, karyawan merasa waktunya tersita hanya untuk bekerja dan merasa kurang *refreshing*, liburan, dan melakukan aktifitas lain di luar pekerjaan. Karyawan juga mengaku tidak bersungguh-sungguh dalam pekerjaannya. Mereka mengaku tidak berkonsentrasi penuh saat bekerja. Seperti mengantuk, tidak semangat, dan ingin cepat menyelesaikan pekerjaan dan pulang.

Berdasarkan hasil pernyataan di atas penulis menyimpulkan bahwa adanya *employee engagement* yang cukup rendah pada karyawan generasi milenial di Yogyakarta. Hasil wawancara tersebut berbanding terbalik dengan perilaku yang digambarkan oleh individu *engaged* terhadap pekerjaannya. Individu yang *engaged* biasanya akan melibatkan dirinya secara fisik, emosi, dan kognitif dan secara penuh berpartisipasi di dalam pekerjaannya dengan antusias yang besar untuk kesuksesan dirinya dan atasan mereka (Markos & Sridevi, 2010). Perilaku *engagement* yang paling terlihat jelas adalah usaha yang dilakukan karyawan, seperti bekerja keras, berusaha, terlibat penuh pada pekerjaan dan fokus pada apa yang mereka kerjakan dengan mengerahkan segenap energinya (Schaufeli & Bakker, 2004).

Employee engagement adalah hal yang penting dan mendasar yang akan diteliti pada karyawan generasi milenial karena mereka lebih loyal terhadap sebuah pekerjaan yang berarti daripada perusahaan dan memiliki kecenderungan untuk sering mengubah pekerjaan dan menurunkan tingkat retensi dan keterlibatan (Anitha & Aruna, 2016). Karyawan yang memiliki *employee engagement* yang tinggi dapat berkonsentrasi pada tujuan perusahaan dan menghasilkan sesuatu seperti yang diharapkan perusahaan. Mereka yang memiliki *employee engagement* tinggi memiliki perasaan bahwa mereka benar-benar dapat berkontribusi bagi keberhasilan perusahaan dan dengan menggunakan semua kemampuan mereka. *Employee engagement* ini penting di teliti karena dunia industri itu berkembang setiap tahunnya maka banyak perusahaan yang akan berlomba - lomba untuk mencari sumber daya manusia yang *engaged* dan memajukan perusahaan agar

lebih produktif. *Employee engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya karyawan yang memiliki *employee engagement* yang baik dengan perusahaan tempat ia bekerja, maka mereka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertuang dalam kontrak kerja mereka (Markos & Sridevi, 2010).

Menurut Saks (2006) menyatakan bahwa *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu (a) *Job Characteristics*, Menurut Kahn (dalam Saks, 2006) pekerjaan yang memiliki karakteristik pekerjaan tinggi, maka dapat mendorong karyawan lebih memaknai pekerjaan atau menjadi lebih *engaged*. (b) *Rewards & Recognition*, Menurut Maslach et al (dalam Saks, 2006) kurangnya *rewards & recognition* dapat mendorong terjadinya *burnout* dan *disengagement*. Saat karyawan menerima *rewards & recognition* dari organisasi, mereka akan memiliki rasa kewajiban untuk merespon dengan tingkat *engagement* yang lebih tinggi. (c) *Perceived Organizational & Supervisor Support*, Menurut Kahn dan May et al (dalam Saks, 2006) hubungan yang didasari dukungan dan rasa saling percaya dari atasan, serta organisasi, dapat menciptakan rasa aman secara psikologis. Sebuah studi yang dilakukan oleh Schaufeli dan Bakker (dalam Saks, 2006) menemukan bahwa dukungan dari orang lain akan mendorong terjadinya keterikatan. (d) *Distributive & Procedural Justice*, Penelitian yang

dilakukan oleh Colquitt et al (dalam Saks, 2006) tentang keadilan organisasi menemukan bahwa persepsi keadilan berkaitan dengan hasil organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, *withdrawal*, dan performansi. Ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan organisasi, maka mereka akan terikat terhadap perusahaan. Disisi lain, persepsi yang rendah terhadap keadilan akan menyebabkan karyawan melakukan *withdrawal* dan *disengaged* (Saks, 2006).

Berdasarkan faktor-faktor di atas peneliti mengasumsikan faktor penting yang mempengaruhi *employee engagement* adalah *perceived organizational support*. Pemilihan ini didasarkan pada hasil dari penelitian sebelumnya. Kralj dan Solnet (2011) mengatakan bahwa *perceived organizational support* mempengaruhi karyawan milenial lebih kuat dalam tingkat *engagement* daripada generasi yang lebih tua. Penelitian dari Eisenberger, Malone, dan Presson (2016) menunjukkan *perceived organizational support* mempengaruhi kepercayaan, kesejateraan dan dapat meningkatkan *employee engagement*. Selanjutnya menurut penelitian Chass dan Balu (2018) bahwa terdapat hubungan yang positif antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement*, dan menyatakan dampak positif *perceived organizational support* pada *employee engagement* yang dapat meningkatkan dedikasi karyawan. Pemilihan ini juga didasarkan pada hasil wawancara yang telah dilakukan kepada 10 karyawan milenial di Yogyakarta pada tanggal 17 Oktober 2018. Beberapa karyawan mengatakan alasan mereka sering merasa lelah adalah karena hasil kerja keras mereka kurang dihargai. Mereka merasa kontribusi mereka tidak diperhitungkan atau tidak dianggap.

Karyawan merasa ide atau inovasi yang mereka sampaikan sangat sulit diterima dan tidak didukung. Pernyataan yang diberikan oleh karyawan menunjukkan bahwa karyawan menilai *perceived organizational support* yang diterimanya kurang sesuai dengan kontribusi kerja yang telah karyawan lakukan.

Menurut Rhoades dan Einserberger (2002) *perceived organizational support* didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang bagaimana organisasi mereka menghormati pekerjaan mereka dan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Tiga hal yang menjadi aspek penting dalam *perceived organizational support* menurut Rhoades & Eisenberger (2002) adalah (1) *Fairness*, yaitu keadilan yang digunakan untuk mendistribusikan sumber daya di antara karyawan (2) *Supervisor Support*, yaitu sebuah dukungan dari atasan sejauh mana atasan menilai kontribusi karyawan terhadap pekerjaannya (3) *Organizational Rewards & Job Conditions*, penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan yang berkaitan dengan gaji, keamanan dalam bekerja, kemandirian, peran stressor, pelatihan dan ukuran organisasi yang didapatkan oleh karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) menyatakan bahwa *perceived organizational support* menjadi prediktor bagi *employee engagement*, adanya *perceived organizational support* yang positif dapat meningkatkan *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan Chass dan Balu (2018) menyebutkan bahwa ada hubungan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* dan dampak *perceived organizational support* positif pada *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan psikologis dan fisik yang diberikan organisasi kepada karyawan dapat

membantu memotivasi karyawan dan membantu karyawan untuk berdedikasi terhadap pekerjaan mereka. *Perceived organizational support* membuat pekerjaan lebih kaya dan membantu dalam meningkatkan *engagement* terhadap peran pekerjaan yang diberikan kepada karyawan.

Perceived organizational support merupakan sebuah aspek yang harus dimiliki karyawan agar organisasi dapat berjalan dengan produktif karena *perceived organizational support* dapat meningkatkan *employee engagement* dengan menciptakan sebuah kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi yang didasarkan pada sebuah norma timbal balik (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dalam penelitian Mujiasih (2015) mengatakan bahwa *employee engagement* yang tinggi diperlihatkan dengan *extra effort* karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya untuk mencapai hasil yang optimal dan menghindari kesalahan kerja. Hasil penelitian Mujiasih (2015) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement*. Apabila *perceived organizational support* yang diterima positif maka akan semakin tinggi *employee engagement* dan sebaliknya, apabila *perceived organizational* negatif maka akan semakin rendah *employee engagement*. *Employee engagement* akan terjadi apabila ada dukungan dari tempat karyawan bekerja. Ketika karyawan merasa adanya dukungan organisasi maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi, karyawan mau bekerja dengan usaha yang lebih. Hal yang sama juga dikatakan oleh Dai dan Qin (2016) yang mengatakan bahwa ketika karyawan merasa dukungan organisasi yang diterimanya positif maka karyawan akan

memberikan komitmen pada organisasi, berkontribusi secara aktif dan mengubah perilakunya untuk berusaha terlibat dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* pada karyawan milenial di Yogyakarta?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* pada karyawan milenial di Yogyakarta.

Terdapat dua manfaat yang diterapkan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan sumbangan bagi bidang psikologi industri.
 - b. Penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat yang berarti berupa pengetahuan dan pengalaman.

2. Manfaat Praktis

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dalam memberikan gambaran untuk suatu organisasi atau perusahaan agar dapat membentuk *perceived organizational support* yang positif dan sesuai dengan karakteristik generasi milenial agar *employee engagement* yang dimiliki karyawan milenial meningkat.