

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Saat ini kita telah memasuki era Industri 4.0 yang menawarkan banyak manfaat, namun juga memiliki tantangan yang harus dihadapi oleh suatu Negara. Ketika menerapkan Industri 4.0, maka akan mengalami banyak perubahan di berbagai sektor, meliputi demografi dan aspek sosial, ketidakstabilan kondisi politik, keterbatasan sumber daya, risiko bencana alam dan tuntutan penerapan teknologi yang ramah lingkungan, Drath dan Horch (dalam Prasetyo & Sutopo, 2018). Revolusi industri generasi keempat kemudian menemukan teknologi begitu cepat mengubah pola industri, maka dari itu berdampak terhadap sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan. Sumber daya manusia yang dibutuhkan, dituntut untuk memiliki kemampuan yang berbeda dari sebelumnya (Wibowo, 2019).

Triwijanarko (2017) mengungkapkan bahwa saat ini sudah menjadi rahasia umum bahwa generasi millennials segera menjadi angkatan kerja terbesar di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik 2017 (dalam Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2018) penduduk Indonesia didominasi oleh penduduk milenial yaitu penduduk yang lahir pada kisaran tahun 1980-2000 sebesar

33.75%. Data ini memberikan gambaran bahwa memang saat ini kondisi generasi milenial sebagai sumber daya utama dalam memetik bonus demografi dari berbagai aspek, salah satunya menjadi tenaga kerja mayoritas dalam industri atau perusahaan.

Sumber daya manusia sangat penting bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional agar dapat seimbang antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif (Budiani,2011). Hal tersebut terlebih menjadi semakin penting, karena Wiroko (2017) mengungkapkan bahwa saat ini persaingan bisnis tidak hanya terjadi di kalangan perusahaan besar dan mapan, namun juga terjadi pada perusahaan kecil. Perusahaan kecil yang baru saja didirikan atau yang biasa disebut dengan perusahaan *startup*, saat ini juga sedang tumbuh dan berkembang sangat pesat. Berdasarkan data yang dimuat dalam *Mapping & Database Startup Indonesia* (2018) menunjukkan total perusahaan *startup* di Indonesia berjumlah 992, bahkan secara spesifik disebutkan untuk wilayah Yogyakarta berjumlah 54 perusahaan *startup*.

Ries (dalam Nugraha & Wahyuhastuti, 2011) menjelaskan bahwa *startup* merupakan sebuah perusahaan yang baru didirikan dan masih pada tahap pengembangan serta penelitian untuk mencari potensi pasar dan semua tergolong dalam bidang usaha teknologi dan informasi. Menurut hasil riset Badan Pusat Statistik 2017 (dalam Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2018)

munculnya era revolusi industri 4.0, di sisi lain telah mendorong usaha-usaha *startup* untuk memasuki babak baru dunia bisnis. Peluang ini telah dipandang oleh generasi milenial sebagai sisi untuk mengembangkan ide-ide segar, inovatif, dan kreatif untuk menciptakan sesuatu yang baru bagi dunia industri di Indonesia.

Di lansir dari Dewaweb.com (2017) Berikut adalah beberapa perusahaan *startup* Indonesia yang sukses dan populer di masyarakat. Perusahaan *startup* yang pertama yaitu traveloka, bergerak pada pembuatan aplikasi pemesanan tiket penerbangan yang mulai digunakan pada tahun 2012 di Indonesia. Selanjutnya, ada *startup* yang bergerak di bidang jual beli online yaitu Tokopedia yang didirikan pada tahun 2009. Aplikasi dan website belanja online satu ini dapat dikatakan sukses besar sejauh ini karena adanya pendanaan yang sangat besar dari berbagai investor besar. Bahkan, sempat disebut-sebut sebagai *startup* dengan rekor pendanaan terbesar dalam sejarah *startup* teknologi di Indonesia.

Selain itu, ada pula contoh *startup* yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa transportasi yaitu Go-Jek yang berdiri pada tahun 2010. Kini Go-Jek App telah menyediakan berbagai jasa lain. Jasa-jasa tersebut seperti jasa pengiriman makanan, pengiriman barang, pembelian pulsa, pembelian tiket, dan banyak lainnya. Contoh *startup* yang terakhir yaitu Kitabisa.com yang didirikan pada tahun 2013 dengan mengusung misi sosial. Kitabisa.com merupakan wadah dan teknologi online bagi individu, komunitas, organisasi, maupun perusahaan yang ingin menggalang dana

dengan membuat halaman donasi online untuk beragam tujuan sosial, personal, kreatif dan lain-lain.

Mengingat pekerjaan di perusahaan *startup* yang kompleks, maka perusahaan *startup* juga berusaha untuk mencari karyawan dengan kemampuan terbaik. Perusahaan *startup* mungkin saja kurang memberikan imbalan yang kompetitif jika dibandingkan dengan perusahaan mapan, tetapi mereka juga berusaha merancang sistem kerja yang khusus untuk memenuhi harapan-harapan dari para karyawan yang bekerja di perusahaan *startup*, (Wiroko, 2017). Saat ini, memang tidak dapat dipungkiri bahwa karyawan menjadi aset berharga yang dimiliki perusahaan bukan hanya sekedar memperkerjakan saja, namun juga berkaitan dengan pencapaian yang menjadi target bersama. Hal tersebut tentu akan membutuhkan keterlibatan semua pihak, terutama karyawan itu sendiri.

Namun sayangnya pola pikir tentang karyawan sebagai aset berharga tidak dimiliki semua perusahaan (Aldina, 2017). Akibatnya, banyak karyawan yang tidak dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki, hal tersebut dapat disebabkan kondisi psikologis dari jabatan yang tidak cocok, atau lingkungan tempat kerja tidak membawa rasa aman bagi dirinya. Apabila hal tersebut terus terjadi, maka dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Oleh karena itu, karyawan merupakan modal utama yang perlu diperhatikan oleh pengusaha atau pemimpin perusahaan (Budiani, 2011).

Perusahaan akan mengalami peningkatan kemajuan, apabila dapat memanfaatkan dan memberdayakan karyawan secara tepat, sehingga keberhasilan perusahaan adalah wujud hasil kerja keras dari seluruh individu yang terlibat di dalamnya (Euis & Kurniawati, 2015). Namun pada faktanya, setiap perusahaan pasti memiliki permasalahan berkaitan dengan sumber daya manusia terutama karyawan seperti yang dikemukakan oleh Logahan, Sari, & Marisa (2012) setiap karyawan yang bekerja disuatu perusahaan pasti memiliki masalah terhadap pekerjaannya misalnya seperti konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, tugas kerja, dan pengaruh dari lingkungan kerja.

Menurut Utami (2011) Perusahaan *startup* juga tak lepas dari permasalahan karyawan. Perusahaan *startup* sangat rentan dengan ancaman kegagalan setiap saat. Penyebabnya karena perusahaan bergantung pada beberapa sumber daya yang saling memengaruhi satu sama lain: modal, klien utama, karyawan dan beberapa hal lainnya. Permasalahan yang sering muncul adalah ketersediaan karyawan perusahaan yang bertahan jangka pendek. Awal berdirinya perusahaan *startup* biasanya hanya memiliki karyawan dengan jumlah terbatas. Jika salah seorang pergi, maka tenggat waktu pekerjaan, produksi, dan tujuan jangka pendek perusahaan terancam bahaya. Hal ini akan semakin parah jika ada karyawan yang mengundurkan diri secara tiba-tiba karena perusahaan belum memiliki rencana lain sebagai langkah antisipasi.

Menurut riset Deloitte Indonesia Perspectives (2019) rata-rata angka turnover industri adalah di atas 10% , bahkan hal tersebut juga terjadi di perusahaan *startup* yang diyakini merupakan perusahaan yang lingkungan kerjanya banyak dicari oleh para milenial. Hal ini dikuatkan dengan pendapat Pambudi (dalam Deloitte Indonesia Perspectives,2019) yang menekankan bahwa para milenial adalah generasi yang menyukai kebebasan, suka serba cepat, instan, dan digital. Sebanyak 52% karyawan milenial menginginkan fleksibilitas waktu dalam jam kerja mereka. Selain itu mereka juga mengharapkan ruang untuk berkembang, sementara itu sebanyak 70% dari mereka mengharapkan perusahaan dapat memfasilitasi karyawan untuk belajar hal-hal baru, dan 59% karyawan milenial berharap kemudahan komunikasi termasuk penggunaan aplikasi yang mendukung komunikasi dalam bekerja. Ketika mereka masuk dalam satu perusahaan dan belum tentu mendapatkan yang mereka harapkan, maka kemungkinan mereka akan menjadi frustrasi menghadapi hal tersebut.

Menurut Ryza (2017) seluruh karyawan harus diyakinkan dan disatukan visinya untuk bisa membaur dan menjadi satu, agar segala tujuan yang di bangun dapat diwujudkan secara bersama-sama. Hal tersebut tidak mudah, semua membutuhkan keterlibatan tim dan itu semua harus dibangun dan diupayakan sejak awal. Untuk mewujudkan itu semua, maka keterikatan karyawan terhadap perusahaan menjadi elemen penting dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Inisiatif pengembangan dalam bentuk apapun tidak akan membuahkan hasil jika

tidak disertai dengan komitmen serta rasa keterikatan yang dimiliki oleh para karyawannya. (Rachmawati, 2013)

Schaufeli & Bakker (2013) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaan. Keterikatan mengacu pada kondisi perasaan dan pemikiran yang sungguh-sungguh dan konsisten yang tidak hanya fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu saja. Sementara itu, Cook (2008) mengatakan keterikatan karyawan adalah hasrat dan energi yang dimiliki karyawan untuk memberikan yang terbaik kepada organisasi untuk melayani pelanggan. Ini semua tentang kemauan dan kemampuan karyawan untuk memberikan upaya diskresi berkelanjutan untuk membantu organisasi mereka untuk berhasil.

Schaufeli & Bakker (2004) menjelaskan keterikatan karyawan memiliki tiga aspek, yaitu a) *vigor* ditunjukkan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan. b) *dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa penting, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan. c) *absorption* ditunjukkan dengan konsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaan.

Agar setiap karyawan mampu bekerja dengan maksimal, maka karyawan diharapkan memiliki keterikatan dengan perusahaan. Marciano (2010)

mengungkapkan bahwa seorang pekerja yang memiliki keterikatan akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, dan bersedia bekerja keras untuk organisasi. Keterikatan karyawan memiliki beberapa keuntungan yaitu meningkatkan produktivitas, meningkatkan keuntungan, menambah efisiensi, menurunkan turnover, mengurangi ketidakhadiran, mengurangi penipuan, meningkatkan kepuasan konsumen, mengurangi kecelakaan kerja dan meminimalkan keluhan karyawan.

Selain itu, keterikatan karyawan penting untuk diperhatikan, karena akan menentukan seberapa lama karyawan bertahan untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Pasalnya, untuk mencari pengganti karyawan dalam perusahaan membutuhkan biaya yang tidak sedikit (Syarizka,2018). Berdasarkan hasil survey *Marketing Research Intelligence* pada tahun 2012 menunjukkan dua pertiga dari karyawan di Indonesia (70,13 juta jiwa) tidak memiliki keterikatan terhadap perusahaan (Putri, Baga & Sunarti, 2015). Selain itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh *Dale Carnegie Indonesia* (2017) setelah melakukan survei di enam kota besar di Indonesia terhadap 1200 karyawan tentang keterikatan karyawan di kalangan milenial menunjukkan hanya 25% tenaga kerja milenial *fully engaged*, 9% *disengaged* dan 66% *partially engaged*.

Berdasarkan hasil wawancara pada karyawan yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 12-16 September 2019 menunjukkan dari 10 orang yang diwawancarai, 8 orang dari mereka mengaku memiliki rasa keterikatan yang rendah pada perusahaan tempat

mereka bekerja. Pada aspek *vigor*, karyawan mengungkapkan bahwa secara mental bekerja di perusahaan *startup* memang secara tidak langsung sering mendapat tekanan karena berbagai aspek yang dinilai belum stabil, sehingga tak jarang mereka merasakan hal hal yang membuat mereka merasa tidak nyaman dan justru menurunkan energi atau semangat untuk menyelesaikan tugas perusahaan. Seringkali mereka mendapat tambahan tugas yang tak terduga disaat tugas pokok mereka belum selesai, sehingga menjadikan mereka susah untuk berfokus dan mengoptimalkan kerja. Pada aspek *dedication*, karyawan merasa bahwa tidak ada hal khusus yang membuat mereka merasa antusias saat bekerja. Para karyawan di perusahaan *startup* ini menyelesaikan tugas tugas yang diberikan hanya sebagai bentuk tanggungjawab saja namun tidak ada hal hal khusus yang membuat mereka menjadi antusias dan termotivasi untuk memberikan sesuatu yang lebih dari apa yang diminta oleh perusahaan. Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa hal yang membuat mereka bertahan yaitu lingkungan kerja yang cenderung santai dan nyaman, sehingga meskipun ketika mereka merasa antusias atau minat mereka terhadap suatu tugas yang di berikan sedang menurun, tetapi masih ada rekan kerja yang mampu untuk dijadikan tempat berkeluh kesah atau sekedar berbagi cerita berkaitan dengan pekerjaan di kantor.

Selanjutnya pada aspek *absorption*, karyawan mengatakan bahwa saat bekerja mereka tidak mencurahkan konsentrasi mereka sepenuhnya terhadap tugas yang sedang mereka kerjakan. Di saat bekerja, mereka masih bisa membagi fokus mereka

terhadap hal hal di luar kepentingan perusahaan. Mereka justru merasa mudah jenuh jika terlalu berfokus hanya pada tugas yang mereka kerjakan di kantor, sehingga di biasanya saat bekerja mereka sesekali mencari hiburan dengan bermain *gadget*. Selama ini, ketika mereka bekerja di perusahaan *startup*, mereka memang berusaha memberikan yang terbaik namun belum mampu jika harus benar benar mencurahkan tenaga dan pikirannya hanya pada tugas tugas yang diberikan.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja pada perusahaan *startup* memiliki permasalahan terhadap keterikatan karyawan. Mereka mengungkapkan bahwa bekerja di suatu perusahaan *startup* adalah pijakan mereka untuk mencari bekal dan pengalaman sebelum pada akhirnya nanti mereka akan mencoba terjun pada industri atau perusahaan besar. Karyawan dengan tingkat keterikatan yang rendah cenderung tidak memiliki *passion* dalam bekerja, merasa tidak bahagia, kurang antusias terhadap pekerjaan yang diberikan, memiliki motivasi dan inisiatif yang rendah, dan mudah untuk teralihkan sehingga tidak fokus dengan pekerjaannya, (Chandra & Remiasa, 2018).

Melihat fakta di lapangan, menurut Cheche, Muathe, & Maina (2017) seharusnya keterikatan karyawan penting dimiliki oleh setiap karyawan untuk kontributor kinerja organisasi. Karena itu, perusahaan harus memperhatikan sifat-sifat karyawan yang terkait sebagai upaya menciptakan suatu keterikatan dan menciptakan kondisi yang kondusif di tempat kerja untuk meningkat tingkat keterikatan. Menurut

Robinson, Perryman, & Hayday (2004) faktor-faktor yang dapat mendukung terwujudnya keterikatan karyawan yang tinggi dalam sebuah perusahaan, yaitu pengembangan karier, *immediate management*, penilaian kinerja, komunikasi, perlakuan adil organisasi, upah dan tunjangan, kesehatan dan keselamatan, *co-operation*, *family friendliness*, kepuasan kerja.

. Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan, peneliti memilih faktor pengembangan karier dalam penelitian ini, menurut Vazirani (2007) pengembangan karier bagi karyawan bisa menjadi salah satu cara perusahaan untuk menginvestasikan karyawan terbaik yang dimiliki perusahaan. Ketika perusahaan memberikan karyawan peluang untuk mengembangkan kemampuan, mempelajari keterampilan baru, memperoleh pengetahuan baru dan mewujudkan potensi, maka karyawan juga akan memberikan kontribusi terbaik mereka pada perusahaan. Ardana (2012), menjelaskan bahwa pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Menurut Ardana (2012) ada beberapa bentuk pengembangan karier yang bisa dilakukan oleh perusahaan, yaitu: penyelenggaraan sistem mentor, pelatihan, rotasi jabatan, dan program beasiswa. Menurut Situmorang & Syafrizal (2009) karyawan merupakan hal yang krusial bagi keberhasilan suatu perusahaan. Perusahaan harus

mampu merencanakan kebutuhan dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada. Karena sehebat apa pun seseorang, seberapa banyak pengetahuan yang dimiliki tentu saja memerlukan kesempatan untuk mengembangkan diri karena dunia berubah dengan cepat, pengetahuan selalu berkembang, dan teknologi cepat berubah. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu memberikan dukungan kepada karyawan untuk selalu belajar dan berusaha mengembangkan diri.

Hal tersebut didukung oleh penelitian Hedger (dalam Wulandari & Gustomo,2011) bahwa salah satu cara efektif untuk mempertahankan karyawan adalah memperlihatkan kepada mereka bahwa perusahaan berusaha untuk memberikan apresiasi. Bentuk apresiasi bermacam-macam salah satunya dengan pengembangan karier. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan Semwal & Dhyani (2017) bahwa manajer SDM harus fokus pada pengembangan karier dalam suatu organisasi, selain untuk mengurangi *turnover*, meningkatkan produktivitas organisasi, dan meningkatkan keterampilan karyawan. Nantinya, semua hal itu akan mengarah pada pembangunan ikatan emosional yang luar biasa sehingga akan memunculkan keterikatan karyawan.

Menurut Saydam (2000) pengembangan karier dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, karena karyawan akan merasa terikat sehingga ingin tetap berada di dalam organisasi. *Director of Talent & Reward* (dalam Towers Watson,2012) mengatakan bahwa pengembangan karier menjadi lebih penting

dari waktu ke waktu dibandingkan gaji yang dapat mempengaruhi karyawan untuk memutuskan bertahan atau tidaknya di perusahaan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Ikechukwu, Walbara, & Adolphus (2017) menghimbau untuk para manajer sumber daya manusia harus meningkatkan pengembangan karier karyawan mereka yang pada gilirannya meningkatkan keterikatan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Chandra & Remiasa (2018) ketika karyawan memiliki keterikatan karyawan yang rendah maka cenderung tidak memiliki passion dalam bekerja, merasa tidak bahagia, kurang antusias terhadap pekerjaan yang diberikan, hanya memiliki motivasi dan inisiatif yang rendah, dan mudah untuk teralihkan dan tidak fokus dengan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan apakah ada hubungan antara pengembangan karier dengan keterikatan karyawan pada perusahaan *startup*?

B. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara pengembangan karier dengan keterikatan karyawan pada perusahaan *startup*.

2. Manfaat

a. Manfaat Teoritis

Dapat memberikan sumbangan kepada ilmu pengetahuan, terutama ilmu psikologi industri dan organisasi tentang keterkaitan antara pengembangan karier dengan keterikatan karyawan.

b. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan keterikatan karyawan melalui pengembangan karier, selain itu hasil penelitian ini diharapkan juga bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian berikutnya yang terkait dengan keterikatan karyawan.

