

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi saat ini, jumlah perusahaan di Indonesia dari tahun ke tahun semakin meningkat dan persaingan antar perusahaan pun sangat ketat sehingga menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting penentu kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan (Patrick & Setiawan, 2018). Berdasarkan tuntutan perusahaan tersebut maka sumber daya manusia yang dibutuhkan merupakan generasi yang memiliki produktivitas tinggi dan memahami perkembangan teknologi.

Menurut Myers dan Sadaghani (2010) generasi yang saat ini menggunakan dan memperhatikan teknologi informasi dan komunikasi disebut dengan generasi milenial. Generasi milenial atau disebut generasi Y lahir pada awal 1990 hingga awal 2000 (Poerwanto & Yudha, 2019). Generasi Y adalah kelompok anak muda yang berusia belasan tahun hingga dua puluhan akhir. Generasi Y lahir pada masa teknologi dan seringkali lebih memiliki pengetahuan tentang teknologi dibandingkan dengan generasi X dan generasi sebelumnya (Myers & Sadaghiani, 2010). Generasi Y terkait erat dengan teknologi karena dilahirkan bersama

dengan berkembangnya teknologi sehingga generasi Y sangat nyaman dengan perkembangan jaman.

Generasi Y juga selalu merasa dicari, dibutuhkan, dan tidak dapat digantikan sehingga generasi Y memasuki dunia kerja dengan ekspektasi yang lebih tinggi terhadap perusahaan dibandingkan dengan generasi lainnya (Spiro, 2006). Generasi Y menaruh harapan atau keyakinan terhadap perusahaan mengenai keberlangsungan hidup dan karir karyawan. Di Indonesia, angkatan kerja mulai didominasi oleh kehadiran generasi Y yang memasuki usia produktif sebagai angkatan kerja termuda (Paramitha & Ihalauw, 2018). Sehingga perusahaan sangat membutuhkan keterlibatan kerja (*job involvement*) dari karyawan generasi Y demi meningkatkan produktivitas karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Zemke, Raines dan Filipezak (2000) atribut generasi Y adalah kreativitas, cerdas teknologi, optimis, dan berorientasi prestasi. Dalam bekerja, generasi Y memiliki karakteristik peduli dengan teknologi baru dan aktif mencoba hal-hal baru (Oktariana, 2017). Selanjutnya, generasi Y juga memiliki tingkat pendidikan yang tinggi dan inovatif (Lancaster, 2004). Karakteristik tersebutlah yang akan diterapkan generasi Y saat bekerja dan menjadi bentuk dari partisipasi karyawan generasi Y pada perusahaan. Karyawan generasi Y juga lebih suka melakukan pekerjaan sepanjang waktu jika karyawan diberi tanggung jawab (Weyland, 2011). Bentuk partisipasi karyawan dan melakukan pekerjaan dengan baik merupakan bagian dari keterlibatan kerja karyawan generasi Y pada perusahaan. Sehingga perusahaan memperkerjakan karyawan generasi Y untuk

mendapatkan keterlibatan kerja dari generasi Y dan perusahaan akan memberikan *reward* (gaji) atas keterlibatan kerja generasi Y.

Keterlibatan kerja itu sendiri akan meningkatkan kehadiran dan tingkat pengunduran diri yang rendah (Robbins & Judge, 2007). Dengan adanya keterlibatan kerja, karyawan dapat aktif berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan, dengan menunjukkan kemampuan, keterampilan, solidaritas, semangat dan keinginan untuk memajukan perusahaan dan merasa pekerjaannya sebagai kepentingan dan tujuan hidup (Patrick & Setiawan, 2018). Karyawan generasi Y yang memiliki *job involvement* yang tinggi akan peduli terhadap pekerjaan yang dilakukan sekarang, aktif berpartisipasi dan dapat memajukan perusahaan. Namun pada kenyataannya generasi millenials atau generasi Y banyak yang tidak terlibat sepenuhnya dalam kinerja di perusahaan, misalnya mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan dan sering merasa bosan dengan pekerjaannya. Generasi Y dikenal sebagai karyawan yang lebih pintar dari pada karyawan yang bekerja keras (Reilly, 2006). Maksudnya ialah kepintaran atau kecerdasan yang dimiliki generasi Y sudah diakui namun tidak dengan kerja kerasnya, karyawan generasi Y masih belum bekerja dengan bersungguh-sungguh dan sekuat tenaga.

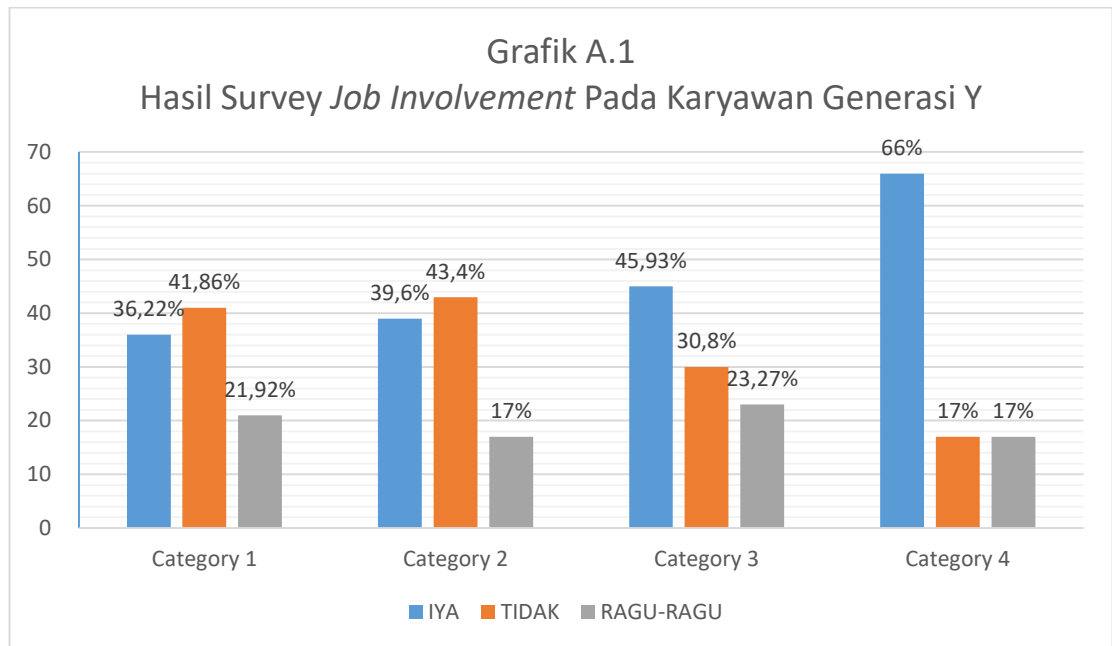
Generasi Y sangat menghargai kehidupan pribadinya dan tidak ragu untuk meninggalkan perusahaan apabila ada kesempatan lain yang lebih menguntungkan baginya (Aaron, Respati & Gatari, 2015). Sehingga, generasi Y akan tetap tinggal di perusahaan yang sama apabila atasan atau rekan kerja karyawan generasi Y seperti teman sendiri dan apabila tidak menyukainya, maka karyawan generasi Y tidak segan-segan untuk berhenti bekerja (Paramitha & Ihalauw, 2018). Dengan

kata lain, generasi Y tidak segan-segan untuk berpindah tempat kerja karena generasi ini hanya mencari keuntungan yang besar dan kenyamanan ditempat kerja.

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Dale Carnegie Training (2014) untuk mengetahui tingkat keterlibatan kerja karyawan generasi milenial, keterlibatan secara emosional dan intelektual sendiri penting dimiliki karyawan demi memberi performa terbaik kepada perusahaan. Survey ini dilakukan sekitar 1.200 karyawan milenial di 6 kota besar yaitu Jakarta, Surabaya, Bandung, Makassar, Balikpapan dan Medan. Hasilnya menyatakan bahwa 25% tenaga kerja milenial (kelahiran 1986-2000) yang terlibat sepenuhnya dengan perusahaan tempat karyawan bekerja. Sisanya, sebanyak 66% terlibat sebagian dan 9% menolak terlibat. Dalam survey ini, tingkat keterlibatan kerja milenial dibagi menjadi tiga yakni terlibat, setengah terlibat, dan menolak terlibat. Karyawan yang terlibat secara total dikatakan cenderung loyal dan akan bertahan dalam jangka waktu panjang serta menguntungkan perusahaan. Sedangkan karyawan yang hanya setengah terlibat biasanya hanya fokus pada penyelesaian tugas bukan kualitas, jarang memberi masukan dan hanya peduli dengan gaji. Sedangkan kategori yang paling berbahaya ialah menolak terlibat karena karyawan bisa memberi pengaruh negatif terhadap atasan dan rekan. karyawan kerap menampilkan kesan ketidakpercayaan bahkan bisa sampai menyabotase pekerjaan. Dapat kita lihat bahwa generasi milenial yang memiliki keterlibatan kerja cukup rendah dan sangat disayangkan bahwa generasi milenial dikenal sebagai generasi yang cerdas dan sangat dibutuhkan oleh perusahaan.

Menurut Robbins dan Judge (2008) *job involvement* adalah sebagai suatu ukuran sampai dimana individu secara psikologis memihak pekerjaannya dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai penghargaan diri. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan peduli terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan sekarang dan ikut berpartisipasi dalam pekerjaannya tersebut. Selanjutnya, menurut Robbins dan Judge (2008) bahwa *Job Involvement* dapat diukur dengan beberapa dimensi diantaranya, yaitu: aktif berpartisipasi dalam pekerjaan merupakan perhatian seseorang terhadap sesuatu seperti seorang karyawan perhatian, peduli, dan menguasai bidang yang menjadi perhatiannya, selanjutnya menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama yaitu seorang karyawan yang mengutamakan pekerjaannya sebagai pusat yang menarik dalam hidup dan yang pantas untuk diutamakan, dan melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri yaitu dimana seorang karyawan menganggap pekerjaan penting bagi harga dirinya.

Berdasarkan dimensi yang diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2008) maka peneliti melakukan survey pada tanggal 25-27 oktober 2019 mengenai *job involvement*. Prosedur penyebaran survey yaitu dengan membagikan tautan *google form* kepada 53 orang responden generasi Y (kelahiran 1990-2000) yang bekerja di perusahaan dan lama bekerja minimal 1 tahun. Berikut hasil survey *job involvement* pada karyawan generasi Y, yaitu:



**Keterangan:**

- Category 1 : aktif berpartisipasi dalam pekerjaan
- Category 2 : menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama
- Category 3 : melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri
- Category 4 : berencana untuk berpindah tempat kerja

Berdasarkan hasil survey tersebut, pada dimensi aktif berpartisipasi dalam pekerjaan karyawan dapat dilihat dari inisiatif karyawan mengerjakan tugas pekerjaan tanpa diminta atasan, karyawan bekerja demi pencapaian tujuan organisasi, ketelitian dalam mengerjakan tugas pekerjaan, selalu melibatkan diri kedalam persoalan yang terjadi dilingkungan kerja, dan sangat terlatih dalam mengerjakan tugas pekerjaan. Dimensi yang menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama dapat dilihat dari karyawan mengerjakan tugas pekerjaan terlebih dahulu. Selanjutnya, dimensi yang melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri dapat dilihat dari pekerjaan yang sekarang dimiliki karyawan sangat berharga, pekerjaan yang sekarang dimiliki membuat karyawan lebih percaya diri, dan sering melakukan kesalahan dalam mengerjakan tugas pekerjaan. Selain itu

karyawan generasi Y yang berencana untuk berpindah tempat kerja cukup tinggi dilihat dari banyaknya yang menjawab “IYA” pada survey.

Sejalan dengan data tersebut, untuk menggali data lebih mendalam dilakukan wawancara berdasarkan dimensi-dimensi *job involvement* terhadap 2 orang generasi Y (kelahiran 1990-2000), pada tanggal 1-2 November 2019. Karyawan tersebut mengatakan belum berpartisipasi aktif dalam pekerjaan, dimana karyawan belum berinisiatif mengerjakan tugas tanpa disuruh atasan, menganggap pekerjaan sekarang hanya sebagai kewajiban dan belum bekerja demi pencapaian organisasi karena karyawan bekerja hanya untuk mendapatkan upah, karyawan juga sering melakukan kesalahan dan ketika di perusahaan ada masalah karyawan lebih memilih mudah dan tidak mau melibatkan diri dengan permasalahan tersebut. Karyawan juga kurang menunjukkan pekerjaannya sebagai yang utama, dimana karyawan sering terlambat dalam menyelesaikan pekerjaannya dan sering terlambat masuk jam kerja yang membuat pekerjaannya terasa tidak penting. Karyawan tersebut juga belum melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga dirinya, dimana karyawan merasa pekerjaannya sekarang kurang diminati dan belum sesuai dengan dirinya karena karyawan mengaku bahwa pekerjaan sekarang bukan bagian dari cita-cita karyawan dan karyawan bekerja karena hanya diterima di perusahaan tersebut sehingga karyawan belum sepenuhnya menggunakan kemampuan dan bakatnya dalam bekerja dan hanya kemampuan terkait pekerjaan saja yang diterapkan. selain itu, karyawan tersebut berencana berpindah tempat kerja dan mencari pekerjaan yang lebih diminati dan lebih menguntungkan bagi karyawan.

Maka dari hasil survey dan wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa *job involvement* karyawan generasi Y (kelahiran 1990-2000) tergolong rendah, dilihat dari 3 dimensi *job involvement* yang diungkapkan Robbins dan Judge (2008), yaitu: aktif berpartisipasi dalam pekerjaan, menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama, dan melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri. Selain itu rendahnya *job involvement* yang dimiliki karyawan generasi Y dilihat dari besarnya keinginan untuk berpindah tempat kerja. Seharusnya karyawan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dan tingkat pengunduran diri yang rendah terhadap perusahaan. Menurut Hao, Jung dan Yenhui (2009) karyawan dengan *job involvement* tinggi akan berupaya keras dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Robbins dan Coulter (2007) juga menyatakan karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan memperhatikan jenis pekerjaan yang karyawan lakukan, tingkat absensi yang lebih sedikit dan tingkat pengunduran diri yang lebih rendah.

Sehingga sangat diharapkan agar Generasi Y mau ikut berpartisipasi aktif dalam pekerjaannya, peduli dengan lingkungan kerjanya dan lebih mengutamakan pekerjaan supaya karyawan generasi Y memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dan tujuan organisasi pun dapat tercapai. Keterlibatan kerja telah muncul sebagai sebuah variabel penting dalam penelitian organisasi dan telah menarik perhatian ilmuwan manajemen maupun psikologi organisasi. variabel ini memiliki arti penting dalam pengembangan organisasi terlihat dari sejumlah penelitian yang telah dilakukan untuk melihat keterlibatan kerja karyawan pada organisasi (Khan & Nemati, 2011).

Menurut Kanungo (1982) *job involvement* dapat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor personal terdiri dari: usia, pendidikan, jenis kelamin, jabatan, dan



senioritas. Dan faktor situasional terdiri dari. Jenis pekerjaan, organisasi, gaji, dan rasa aman. Berdasarkan pemaparan diatas, dapat dijelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *job involvement* adalah organisasi. dimana Organisasi akan menyediakan bantuan sesuai yang dibutuhkan oleh karyawan untuk bekerja secara efektif dan dalam menghadapi situasi sulit. Pemahaman karyawan secara global mengenai tingkat yang mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan disebut *perceived organizational support*. Apabila karyawan percaya bahwa organisasi menyediakan dukungan yang karyawan perlukan, menilai kontribusi karyawan, maka hal ini dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Didukung dengan hasil penelitian Hao, Jung dan Yenhui (2009) bahwa *perceived organizational support* berpengaruh secara signifikan terhadap *job involvement*. Sehingga pada penelitian ini variabel bebas yang diangkat berada dalam faktor organisasi yaitu *perceived organizational support* (POS).

Berdasarkan hasil penelitian oleh Aaron, Respati dan Gatari (2015) bahwa karyawan generasi Y memiliki skor rata-rata POS yang secara signifikan lebih rendah ( $M = 3,98$ ,  $SD = 0,732$ ) daripada karyawan generasi X ( $M = 4,50$ ,  $SD = 0,559$ ). Aaron, Respati dan Gatari (2015) juga menjelaskan bahwa dengan berbagai karakteristik dan ekspektasi karyawan generasi Y yang besar terhadap perusahaan, hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa karakteristik yang telah dijelaskan di mana POS pada karyawan generasi Y lebih rendah membuktikan bahwa perusahaan kesulitan untuk memenuhi berbagai ekspektasi besar tersebut. Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara terhadap 2 karyawan generasi Y pada tanggal 10-11

Juni 2020 di Yogyakarta, karyawan tersebut merasa tidak diperlakukan sama dengan karyawan lainnya, adanya karyawan yang diperlakukan secara istimewa ditempat kerja seperti tidak menegur salah satu karyawan ketika melakukan kesalahan dan karyawan juga merasa bahwa atasan hanya memperhatikan dan memberikan bantuan kepada karyawan tertentu saja. Sehingga karyawan generasi Y mempersepsikan bahwa organisasi atau atasan masih belum bertindak secara adil dan belum memberikan dukungan kepada karyawan dengan baik. Seharusnya organisasi atau atasan harus bertindak secara adil dan mampu memberikan dukungan kepada karyawan. Menurut Rhodes dan Eisenberger (2002) dukungan dan keadilan organisasi yang positif bagi karyawan dapat mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan performa kerja.

Menurut Rhodes dan Eisenberger (2002) mendefinisikan *perceived organizational support* sebagai tingkatan seberapa jauh karyawan menganggap perusahaan menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Selanjutnya, Rhodes dan Eisenberger (2002) juga menjelaskan persepsi dukungan organisasi dapat dibentuk dengan cara memberikan rasa hormat, kompensasi, promosi, akses informasi, dan bentuk dukungan lainnya yang dapat membuat karyawan menjalankan tugasnya dengan lebih baik. Dengan demikian, karyawan generasi Y akan merasa bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan jika perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan. Menurut Kopoor dan Solomon (2011) bahwa generasi Y memiliki orientasi tim, memiliki ekspektasi diperlakukan dengan baik, menginginkan umpan balik dan *mentoring*, menginginkan panduan dan bimbingan organisasi. beberapa karakteristik tersebut

mengindikasikan bahwa generasi Y lebih menuntut dukungan organisasi di perusahaan.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) *perceived organizational support* (POS) memiliki aspek-aspek, yaitu: keadilan, dukungan atasan, penghargaan organisasi dan kondisi kerja. Keadilan yaitu keadilan yang digunakan untuk mendistribusikan sumber daya di antara karyawan. Dukungan atasan yaitu sebuah dukungan dari atasan sejauh mana atasan menilai kontribusi karyawan terhadap pekerjaannya. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja yang dimaksud adalah penghargaan organisasi dan kondisi kerja yang berkaitan dengan gaji, keamanan dalam bekerja, kemandirian, peran stressor, pelatihan dan ukuran organisasi yang didapatkan oleh karyawan.

*Perceived organizational support* yang positif yaitu ketika karyawan memperoleh persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan yang cukup dan menunjukkan kepeduliannya kepada karyawan maka dapat muncul perasaan keterlibatan secara emosional pada organisasi, hal ini menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk membalas jasa dengan melibatkan diri pada pekerjaan dengan bekerja secara bersungguh-sungguh, guna membantu organisasi mencapai tujuannya (Panuju & Mangundjaya, 2018). Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan benar-benar serius menangani pekerjaannya atau disebut memiliki keterlibatan kerja yang tinggi (Saputra, Yuno & Irvianto, 2013). Sehingga karyawan yang mempersepsikan dukungan organisasi secara positif maka karyawan akan membalas jasa dengan terlibat dengan pekerjaannya. didukung dengan pernyataan Rhoades dan Eisenberger

(2002) menyatakan apabila karyawan percaya bahwa organisasi menyediakan dukungan yang karyawan perlukan, menilai kontribusi karyawan, dan peduli tentang kesejahteraan karyawan, maka hal ini dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

Sebaliknya jika karyawan memiliki persepsi negatif terhadap dukungan organisasi maka karyawan akan menolak untuk terlibat aktif dalam pekerjaannya. Karyawan akan berpartisipasi atau terlibat dalam pekerjaannya tergantung pada penerimaan bahwa perusahaan mempunyai potensi untuk memenuhi kebutuhan yang penting (Noe, 2011). Bila perusahaan dirasa kurang memberikan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan yang penting maka karyawan akan mengembangkan suatu kecenderungan berupa penarikan upaya kerja dan mengasingkan diri dari pekerjaan. Selanjutnya, menurut Allen, Russell, Poteet & Dobbins (1999) jika karyawan percaya bahwa karyawan tidak mendapatkan dukungan dari atasan maupun organisasi, maka karyawan tidak perlu memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan. Ketika karyawan mempersepsikan bahwa dukungan organisasi negatif maka karyawan akan memberikan kinerja yang kurang baik dan menolak terlibat dalam pekerjaannya maka dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Hao, Jug & Yenhui (2009) karyawan dengan *job involvement* tinggi akan berupaya keras dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam artian bahwa karyawan yang memiliki *job involvement* yang tinggi meyakini bahwa perusahaan memberikan dukungan dan memperhatikan kesejahteraannya. Dimana keyakinan karyawan tersebut merupakan mempercayai bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan dan menilai apa yang sudah dilakukan karyawan bagi

organisasi disebut *perceived organizational support* (Robbins dan Judge, 2015). *Perceived organizational support* ini juga menciptakan tanggung jawab bagi karyawan untuk peduli terhadap organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya (Rhoades, Eisenberger & Armlin, 2001). Sehingga karyawan yang memiliki *job involvement* yang tinggi ialah karyawan yang meyakini bahwa perusahaan memberikan dukungan organisasi yang positif terhadap karyawan.

Diperkuat lagi dari hasil penelitian oleh Aryaningtyas dan Suharti (2013) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh secara signifikan terhadap *job involvement*. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Wickramasinghe dan Wickramasinghe (2011) yang menemukan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *job involvement* di produksi ramping di Sri Lanka.

Dengan demikian, maka diketahui bahwa *perceived organizational support* penting untuk mendorong *job involvement* karyawan dalam organisasi, khususnya pada karyawan generasi millennial atau generasi Y di perusahaan. Guna memperdalam bahasan permasalahan, maka dapat dirumuskan masalahnya, yaitu apakah ada hubungan antara *perceived organizational support* dengan *job involvement* pada karyawan generasi Y di perusahaan?

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui hubungan hubungan antara *perceived organizational support* dengan *job involvement* pada karyawan generasi Y di perusahaan.

## 2. Manfaat Penelitian

### a. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan pengetahuan mengenai bidang Psikologi Industri dan Organisasi khususnya mengenai *perceived organizational support* dan *job involvement*. Dan penelitian ini diharapkan dapat sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya

### b. Secara praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam memberikan gambaran untuk perusahaan agar dapat membentuk *perceived organizational support* yang positif agar tercipta *job involvement* yang tinggi.