

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Kemajuan teknologi menuntut dunia untuk terus berkembang secara terus menerus. Perubahan dan perkembangan ini tidak dapat dihindari oleh individu maupun organisasi. Hal ini tentunya akan mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang ada pada saat ini. Seperti yang dikatakan oleh Samsuni (2017) bahwa tercapainya tujuan organisasi tersebut tergantung dari keahlian sumber daya manusia itu sendiri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Sumber daya manusia berperan penting dalam menentukan arah dan kemajuan organisasi (Rohida, 2018). Hal yang sama juga dikemukakan oleh Susiawan dan Muhid (2015) yang mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi baik organisasi dalam skala kecil maupun besar, karena sumber daya manusia merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman.

Memasuki era revolusi industri 4.0, karyawan dituntut untuk lebih fleksibel dan mampu beradaptasi terhadap kondisi dan kemajuan teknologi, agar dapat bertahan dan bersaing dengan yang lainnya. Oleh karena itu dalam suatu perusahaan karyawan berperan sebagai penggerak operasi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan, karena secanggih apapun teknologi tidak akan bisa berjalan dengan baik tanpa adanya karyawan yang handal (Samsuni, 2017). Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian BPS (2019) yang menunjukkan angka

tenaga kerja di Indonesia mencapai 136 juta. Pada tahun 2016, dari jumlah total pekerja di Indonesia yang mencapai angka 160 juta, kurang lebih 40% di dalamnya termasuk angkatan *millennial* dengan jumlah 62,5 juta pekerja. Di urutan berikutnya, yaitu generasi X dengan jumlah kurang lebih 69 juta. Selanjutnya diurutan terakhir sejumlah 28,7 juta diduduki oleh generasi *Baby Boomers*. Berdasarkan hasil pemutakhiran direktori perusahaan yang dilakukan oleh BPS (2019) yang menunjukkan bahwa terdapat 390 perusahaan industri berskala besar dan sedang di Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan lokasi tersebar di lima kabupaten/kota.

Menurut Yuswohady (2016) dalam sebuah artikel *Millennial Trend* generasi modern yang lahir di pergantian milenium disebut generasi milenial. Generasi milenial atau juga biasa disebut generasi Y yang dilahirkan sekitar tahun 1980 sampai dengan 2000. Hal serupa juga diungkapkan oleh Zemke, Raines & Filipczak (2000) bahwa orang yang lahir pada tahun 1980 hingga 2000 merupakan generasi *the nexters*. Berdasarkan hasil sensus penduduk tahun 2020 yang dilakukan BPS (2020) jumlah penduduk Indonesia hingga September tahun 2020 tercatat bahwa mayoritas penduduk yang ada di Indonesia itu didominasi oleh generasi Z 27,94% dan generasi milenial sebesar 25,87% total dari seluruh populasi Indonesia. Seiring dengan berjalannya waktu, dunia industri yang sebelumnya didominasi oleh generasi X kini beralih pada generasi Y atau generasi milenial. Dengan adanya perbedaan generasi tersebut tentu akan berpengaruh pada sistem kerja dan karakteristiknya.

Menurut Suryadi (2015) generasi milenial mempunyai karakteristik yang secara umum dapat dikategorikan menjadi dua yaitu karakteristik positif dan negatif. Delapan karakteristik positif antara lain: Peduli teknologi baru, suka mencoba-coba, aktif, memiliki kreativitas tinggi, tidak takut dengan perubahan, memiliki ide-ide brilian, pintar, dan handal. Sebaliknya, delapan jenis karakteristik negatif yang melekat pada generasi Y yaitu diantaranya: Individualis, mudah bosan, ego sentris, tampil beda, tidak sabar, tidak peduli, memiliki komitmen dan loyalitas rendah, serta tidak pernah serius. Selanjutnya, Lancaster & Stillman (2002) mengatakan bahwa generasi milenial memiliki ciri-ciri yaitu menghargai perbedaan, lebih memilih bekerjasama dari pada menerima perintah, sangat pragmatis ketika memecahkan masalah. Selain itu generasi milenial juga memiliki rasa optimis yang tinggi, fokus pada prestasi, percaya diri, mempercayai nilai moral dan social serta menghargai adanya keragaman.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Park dan Gursoy (2012) ditemukan bahwa karyawan milenial kurang dapat menemukan makna dalam pekerjaannya, karyawan cenderung meninggalkan organisasi tempatnya bekerja. Hal yang sama juga dikatakan oleh Sukoco dkk., (2020) bahwa karyawan generasai milenial adalah individu yang suka membantu rekan kerja dan memahami situasi dalam pekerjaan namun karyawan generasi milenial tidak mau membuang waktu luang mereka untuk bertahan sehingga lebih memilih keluar dari dalam perusahaan. Namun, apabila karyawan menemukan bahwa pekerjaan mereka memuaskan dan bermakna, karyawan akan sangat *engaged* dalam bekerja.

Work engagement merupakan suatu kondisi yang positif terkait dengan kesejahteraan atau pemenuhan yang ditandai dengan tingginya tingkat energi dan identifikasi yang kuat terhadap suatu pekerjaan Bakker dan Leiter (2010). Sedangkan Lockwood (2007) mengatakan bahwa *work engagement* merupakan suatu keadaan individu mampu berkomitmen dengan organisasi secara intelektual maupun emosional. Bakker dan Leiter (2010) mengatakan terdapat tiga aspek yang mempengaruhi *work engagement*, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* merupakan semangat yang mencerminkan tingkat energi dan mental yang kuat saat bekerja, bersedia untuk menginvestasikan upaya dalam bekerja, sebuah usaha untuk menyelesaikan pekerjaan, dan tetap tekun dalam menghadapi kesulitan saat bekerja, selanjutnya *Dedication* yang merupakan adanya perasaan terlibat dengan pekerjaan yang sangat kuat yang mencakup rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan. Lalu yang terakhir ada *Absorption*, yaitu kondisi ketika seorang karyawan merasa tenggelam dalam pekerjaan dan merasa sangat senang akan hal itu sehingga karyawan tersebut akan merasa kesulitan untuk lepas dari pekerjaannya.

Seorang karyawan akan dikatakan memiliki *work engagement* dengan pekerjaannya ketika dirinya merasa bahwa kinerjanya penting untuk dirinya bukan hanya untuk organisasi. Namun, perbedaan generasi menyebabkan perbedaan yang sangat signifikan terhadap suatu nilai, sikap, preferensi dan perilaku antara generasi milenial dengan generasi sebelumnya sehingga tingkat *engagement*-nya pun berbeda (Hernaus & Pološki, V, 2014)

Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan oleh Amalia dan Hadi (2019) pada karyawan generasi milenial, menunjukkan bahwa ada banyak karyawan generasi milenial yang tidak *engaged* yaitu sebanyak 57% karyawan. Sedangkan dalam survey yang dilakukan oleh Carniege (2018) dalam studi yang bertajuk “*Employee Engagement Among Millennials*” mengatakan bahwa masih banyak karyawan milenial hanya terlibat sebagian (*partially engaged*). Hal ini tentunya mengkhawatirkan bagi perusahaan, hal itu karena golongan ini dapat berpindah ke *disengaged* jika tidak ditangani. Selanjutnya berdasarkan penelitian mengenai *employee engagement* yang dilakukan oleh Gallup (2021) menyatakan bahwa Indonesia berada di peringkat kelima dari sembilan negara di Asia Tenggara dalam hal *engagement*, dimana dapat dikatakan bahwa karyawan generasi milenial di Indonesia tidak terlalu *engaged* pada pekerjaannya yaitu hanya sebesar 22%. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang belum *engaged* di tempat bekerja.

Hal ini didukung dengan hasil wawancara kepada karyawan di kota Yogyakarta yang masuk dalam kategori generasi milenial yaitu dari rentang usia 20-40 tahun. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada hari Kamis, 14 Mei 2021 yang dilakukan dengan 10 orang, 6 diantaranya menyatakan bahwa dirinya cenderung datang terlambat karena kesulitan untuk bangun pagi, merasa tidak semangat ketika bekerja, merasa bosan dengan pekerjaannya dan rutinitas yang sama sehingga merasa waktu bekerja terasa sangat lama, cenderung merasa kurang antusias dan kurang menantang sehingga belum puas dengan pekerjaannya saat ini, dan kurang bangga dengan pekerjaannya sekarang. Kemudian ketika

bekerja subjek cenderung merasa bosan dengan pekerjaannya sehingga memilih untuk bermain *gadget* atau berbicara dengan rekan kerja yang pada akhirnya membuat subjek tidak berkonsentrasi dengan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil wawancara diatas peneliti jadi yakin bahwa terdapat permasalahan pada generasi milenial terkait dengan *work engagement*. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya aspek *vigor*: Karyawan tidak semangat dalam bekerja, cenderung malas untuk bangun pagi dan tidak puas dengan pekerjaannya. Aspek *Dedication*: Karyawan merasa kurang antusias dan pekerjaannya kurang menantang sehingga tidak bangga dengan pekerjaannya saat ini. Selanjutnya aspek *Absorption*: Karyawan merasa bosan dengan pekerjaannya sehingga subjek memilih untuk bermain *gadget*, berbincang dengan rekan kerja yang pada akhirnya membuat subjek tidak berkonsentrasi. Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti menyimpulkan bahwa *work engagement* pada karyawan generasi milenial masih rendah.

Seharusnya karyawan memiliki *work engagement* yang tinggi karena karyawan yang *engaged* penting bagi perusahaan, hal itu karena keterikatan karyawan dengan pekerjaan berpengaruh terhadap performa kerja seseorang (Demerouti & Cropanzano, 2010) . Selanjutnya menurut Marciano (2010) seorang karyawan yang *engaged* akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilaku saat bekerja, dan memastikan bahwa telah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan tujuan serta bersedia mengambil langkah evaluasi jika diperlukan. Selanjutnya Marciano (2010) juga menambahkan bahwa karyawan dengan rasa

engaged mempunyai beberapa keuntungan yaitu dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan keuntungan, menanbah efisiensi, menurunkan *turnover*, mengurangi ketidakhadiran, meningkatkan kepuasan konsumen, mengurangi kecelakaan kerja dan meminimakan keluhan karyawan.

Hallberg dan Schaufeli (2006) mengatakan bahwa dengan adanya *work engagement* pada karyawan maka akan berdampak pada kualitas kerja yang semakin membaik, mengurangi terjadinya konflik, kinerja tinggi dan memberikan hasil pekerjaan yang positif. Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi akan menunjukkan tingkah laku yang berorientasi pada pada tujuan, tekun dalam meraih sesuatu dengan penuh semangat, merasa antusias dan bermakna serta bangga dengan apa yang telah dikerjakan. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat *engagement* yang rendah akan menunjukkan sikap tidak peduli pada pekerjaan, tidak konsentrasi, merasa kurang atusias dan cenderung menyia-nyiakan waktu bekerja (Salanova & Schaufeli, 2008) .

Menurut Bakker (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* ada dua yaitu *Job resources* dan *personal resources*. *Job resources* merupakan aspek fisik, sosial atau organisasi dari pekerjaan yang dapat memicu seseorang untuk mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya fisiologis maupun psikologis terkait dengan pekerjaan tersebut, berfungsi dalam tujuan kerja, merangsang pertumbuhan, pembelajaran dan perkembangan pribadi. *Personal resources* merupakan karakteristik yang dimiliki oleh karyawan, seperti halnya modal psikologis, kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Kepribadian adalah suatu karakteristik yang menentukan hal umum dan perbedaan tingkah laku psikologis

pada seseorang seperti berfikir, merasa, dan gerakan dalam waktu yang panjang serta tidak dapat dipahami secara sederhana sebagai hasil dari tekanan dan biologic saat itu (Maddy atau Burt). Salah satu bagian yang terbentuk oleh adanya kepribadian adalah komitmen, dimana pada dasarnya komitmen organisasi dibentuk oleh sistem nilai pribadi seseorang, sedangkan sistem nilai pribadi seseorang itu sendiri tidak lain adalah bentuk kepribadian yang dimiliki individu tersebut (Jewell & Siegall, 1998).

Komitmen organisasi yang merupakan salah satu sikap kerja yang merefleksikan perasaan dari setiap individu baik suka maupun tidak suka terhadap organisasi di tempat bekerja (Robbins & Judge, 2011). Hal ini menunjukkan faktor individual yang mengarah pada *personal resources*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Field dan Buitendach (2011) komitmen organisasi merupakan salah bagian dari *work engagement* dan menjadi hal penting untuk menghasilkan kinerja serta memiliki hubungan yang kuat dengan *work engagement*. Hal itu karena komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan dapat memprediksi *work engagement* (Ahuja & Gupta, 2019). Individu yang menunjukkan tingkat komitmen yang lebih besar bagi organisasi akan lebih mungkin untuk terlibat dalam berbagi pengetahuan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang tinggi (Zhang dkk., 2015). Hal ini di dukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Emily dkk., (2016) yang mengatakan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki individu maka keterlibatan individu tersebut dalam organisasi juga semakin tinggi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan melalui via telpon dengan 10 orang karyawan di Yogyakarta yang termasuk dalam generasi milenial dengan rentang usia 20-40 tahun pada hari Minggu, 17 Mei 2021. Didapatkan 6 dari 10 orang karyawan yang cenderung kurang mentaati peraturan berlaku, karyawan juga merasa tidak terlibat dan tidak memiliki keterikatan. Karyawan juga mengatakan bahwa ketika berada di perusahaan karyawan tidak sepenuhnya bekerja dan tidak membutuhkan pertimbangan apabila ingin keluar karena bertahan dalam perusahaan bukanlah kebutuhan utama. Kemudian karyawan mempunyai keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain karena merasa pekerjaan sebelumnya tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan merasa bertahan dalam perusahaan tersebut bukanlah kewajiban. Berdasarkan dari hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial.

Menurut Nurandini dan Lataruva (2014) komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen organisasi adalah suatu karakteristik hubungan antara anggota dengan organisasi dan berpengaruh pada keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Hal tersebut menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah hal yang sangat penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan.

Allen dan Meyer (1990) mengemukakan ada tiga aspek komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif. Komitmen afektif menunjukkan kelekatan emosional pekerja, mengidentifikasi dirinya dan menunjukkan keterlibatannya di dalam organisasi tersebut. Komitmen kontinu, komponen ini menunjukkan kesadaran tentang kerugian yang dihadapi seorang pekerja bila meninggalkan pekerjaannya. Pekerja yang mau tetap berada di organisasi berdasarkan komponen kontinum karena memang karyawan membutuhkan organisasi. Komitmen normatif mencerminkan perasaan tentang kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi. Komitmen normatif muncul ketika seorang karyawan memiliki rasa untuk tetap tinggal adalah hal yang benar.

Komitmen organisasi sangat diperlukan agar karyawan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, karena pada umumnya karyawan yang memiliki suatu komitmen akan bekerja secara optimal, sehingga dapat mencurahkan pikiran, perhatian, tenaga dan waktu untuk pekerjaannya agar apa yang dikerjakan sesuai dengan tujuan perusahaan (Aeni & Paradila, 2020). Welsch dan Lavan (1981) juga mengatakan komitmen organisasi merupakan aspek perilaku penting yang dapat digunakan untuk mengevaluasi suatu kemauan karyawan dalam upaya meraih tujuan dari sebuah organisasi.

Ibrahim dan al Falasi (2014) mengatakan bahwa komitmen karyawan terhadap suatu organisasi dapat secara langsung dan positif mempengaruhi *work engagement*. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*, yaitu dapat mengurangi niat berpindah dan ketegangan kerja pada

karyawan serta meningkatkan kemampuan dalam beradaptasi (Zhang dkk., 2015). Sejalan dengan itu Bakker (2011) mengatakan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki keuntungan, yaitu karyawan akan lebih Bahagia dan antusias, lebih sehat baiki secara fisik maupun psikologis, serta karyawan yang *engaged* akan menyalurkan keterikatan pada anggota karyawan lain sehingga hubungan interpersonal dapat terjalin dengan baik dan kinerja kelompok menjadi lebih baik lagi. Seorang karyawan yang memiliki *work engagement* akan memiliki kekuatan yang memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerja ke tahap yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggan, usaha yang lebih meliputi waktu dan energi, semangat, ketertarikan, serta berkomitmen dalam melaksanakan suatu pekerjaan (May dkk., 2004). Dalam hal ini, tingginya tingkat *work engagement* ditentukan oleh seberapa kuat komitmen yang dibangun karyawan untuk memenuhi kebutuhannya (Allen & Meyer, 1990)

Sebaliknya jika karyawan memiliki komitmen organisasi yang rendah maka akan berdampak pada tingginya keputusan berpindah dari organisasi (Allen & Meyer, 1990) .Hal ini tentunya akan mempengaruhi tingkat *work engagement* menjadi rendah. Menurut Salanova dkk., (2005) karyawan yang memiliki *work engagement* yang rendah akan berdampak pada menurunnya performa karyawan sehingga menjadi rendah, menimbulkan rasa bosan pada karyawan González-Romá dkk., (2006) dan munculnya rasa tidak percaya terhadap organisasi (Chughtai & Buckley, 2009) .

Menurut Field dan Buitendach (2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi sangat berhubungan erat dengan *work engagement*. Dimana komitmen organisasi dianggap dapat meningkatkan *work engagement*, hal tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahuja dan Gupta (2019) yang menunjukkan bahwa anggota fakultas yang sangat berkomitmen pada organisasi cenderung lebih terikat dengan pekerjaan. Selanjutnya, dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Avicenna (2019) dikatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan *work engagement* pada guru SMK di salah satu sekolah negeri di Yogyakarta.

Dari hasil penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, peneliti belum menemukan penelitian yang spesifik membahas kaitan antara komitmen organisasi dengan *work engagement* pada karyawan generasi milenial. Dengan demikian, peneliti ingin melakukan penelitian ini dengan subjek karyawan generasi milenial, mengingat saat ini Indonesia mulai memasuki era baru dimana akan didominasi oleh generasi milenial dan segala sesuatu berkaitan dengan teknologi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan *work engagement*. Oleh karena itu peneliti mengajukan rumusan permasalahan “Apakah ada hubungan antara komitmen organisasi dengan *work engagement* pada karyawan generasi milenial?”

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara komitmen organisasi dengan *work engagement* pada karyawan generasi milenial. Hasil dari penelitian ini diharapkan memiliki manfaat:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi dan menambah informasi yang sudah ada dalam ranah Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya pada hubungan antara komitmen organisasi dengan *work engagement* pada karyawan generasi milenial.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan sebagai bahan evaluasi permasalahan yang dihadapi pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa, khususnya masalah yang terkait hubungan antara komitmen organisasi dengan *work engagement* pada karyawan generasi milenial.

b. Bagi Karyawan

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai dasar untuk melakukan evaluasi dan refleksi diri terkait dengan hubungan antara komitmen organisasi.