

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Manusia dituntut untuk bekerja saat telah memasuki usia dewasa untuk memenuhi segala kebutuhannya dan juga kebutuhan keluarganya. Erikson (Salkind, 2004) menyatakan bahwa individu yang telah sampai pada tahap dewasa akan lebih siap dalam hal kematangan karir, serta mampu menggambarkan hasil dari tahap kedewasaannya dengan mengalami proses seperti mampu menyelesaikan konflik, menetapkan tujuan, dan memaknai sebuah keberhasilan yang diraihinya. Perkembangan karir pada seseorang tak lepas dari peran perusahaan, sebagai pengelola Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi memegang tugas esensial dan strategis dalam menentukan kemajuan serta meningkatkan kinerja yang berdampak pada kelangsungan hidup kelompok maupun organisasi tersebut (Prasetyo dan Marlina, 2019). Karyawan merupakan sumber daya yang luar biasa bernilai dan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kesuksesan setiap institusi atau perusahaan. Perkembangan instansi atau perusahaan bergantung pada kinerja karyawan yang ada. Setiap organisasi atau perusahaan perlu memiliki pemahaman yang baik mengenai strategi yang efektif guna mendorong kinerja karyawan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk menuju sasaran tersebut, kualitas SDM yang unggul perlu diperhatikan guna meningkatkan kinerja pada karyawan.

Di era persaingan yang ketat antar perusahaan saat ini, karyawan akan dituntut untuk bisa memberikan kinerja yang tinggi agar memberikan dampak yang baik bagi perusahaan, tuntutan tersebut tentunya bisa saja menjadi beban bagi karyawan sehingga menimbulkan stress, namun karyawan diharapkan agar bisa menerima dan mengelola stress dengan baik. Maka dari itu perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan yang dimiliki oleh karyawan mereka.

Fenomena generasi milenial memiliki peran besar dalam dunia industri dan organisasi. Generasi milenial merupakan angkatan kerja paling dominan yang menduduki suatu organisasi saat ini dibandingkan dari generasi-generasi sebelumnya, yaitu *veteran*, *baby boomers* dan generasi X. Pada tahun 2016, lebih dari 40% populasi Indonesia terdiri dari generasi milenial, lalu pada tahun 2020 generasi milenial menjadi kelompok yang paling dominan dengan kontribusi sebesar 46% dalam angkatan kerja. Jumlah ini diperkirakan akan mencapai puncaknya pada tahun 2030, dengan 70% tenaga kerja berasal dari generasi milenial (Muliawati & Frianto, 2020). Kehadiran generasi ini menimbulkan tantangan baru dalam dunia kerja saat ini (Ivanovic & Ivancevic, 2019). Badan Statistik Pusat (2021), menjelaskan usia generasi milenial berada di tahun kelahiran 1981-1996. Selain itu, Suryadi (2015) menjelaskan generasi Y atau generasi milenial merupakan kelompok muda yang lahir awal tahun 1980 hingga awal tahun 2000, dengan usia perkiraan 24-44 tahun. Generasi milenial merupakan pekerja yang aktif, Berita Resmi Statistik (2021) menjelaskan angka penduduk dengan usia produktif (15-64 tahun) ada pada persentase 70,72%, sementara generasi milenial berjumlah 67.550.979 orang, atau sekitar 25,87% dari total penduduk Indonesia.

Menurut Chernevsky dan Greenberg (2016) karyawan milenial memiliki karakteristik utama untuk mendukung adaptasi dalam lingkungan kerja dan mempunyai kecenderungannya untuk menyukai kebebasan, bekerja dengan cepat, dan memiliki ketertarikan pada dunia digital. Oleh karena itu, ketika seseorang bekerja di perusahaan yang tidak memberikan kesempatan untuk berkembang sesuai harapan, hal ini menyebabkan mereka merasa tidak nyaman. Yang dibutuhkan oleh mereka adalah kesempatan untuk mencoba hal yang menurut mereka bisa membanggakan diri sendiri (Perspectives, 2019). Qisthy, Musadieg, dan Sulisty (2018) menjelaskan bahwa Generasi Y dianggap lebih mampu bekerja dalam tim, bersinergi, percaya diri akan hari esok jika dibandingkan dengan Generasi X. Kaum milenial umumnya kurang menyukai peninjauan yang terlalu ketat serta jadwal kerja yang bersifat kaku. Generasi Y lebih memilih untuk bertahan lebih lama dalam pekerjaan atau perusahaan yang menerapkan teknologi canggih, memberikan tantangan, dan dianggap menyenangkan. Hal ini selaras dengan survei oleh *Live career* CNN Indonesia menjelaskan bahwa karyawan generasi milenial memiliki minat kerja terhadap bidang teknologi informasi, media dan periklanan karena dianggap menantang lantaran memberi pengalaman baru dan mendukung kreativitas. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu mengantisipasi hal ini dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penyediaan fasilitas, jam kerja yang fleksibel, dan teknologi yang memadai. Hasil survei (Nnamboozee & Parumasur, 2016) menunjukkan bahwa 26% karyawan dari kaum milenial memiliki keinginan untuk pindah kerja pada tahun selanjutnya. Persentase ini lebih tinggi dibandingkan dengan generasi X yang mencapai 21% dan generasi *baby*

*boomers* dengan persentase 17%. Sementara itu, survei yang dilakukan oleh Sidik terhadap 101 partisipan menunjukkan bahwa 11,5% karyawan generasi milenial memiliki intensi untuk keluar dari pekerjaannya. Angka ini cukup signifikan dalam menggambarkan kecenderungan niat keluar kerja di kalangan generasi milenial di sebuah perusahaan. Hasil penelitian lainnya oleh Jobplanet yang disampaikan oleh PR Manager Jobplanet.com Indonesia, Restituta Arjanti (2017), sebanyak 76,7% generasi Y hanya bertahan bekerja selama 1-2 tahun sebelum memutuskan untuk pindah ke tempat lain. Sebuah survei di Amerika Serikat oleh Deloitte (2024) pada Gen Z and Millennial dengan responden sebanyak 23.00 responden di 44 negara menunjukkan bahwa 46% karyawan generasi milenial telah berganti atau memiliki keinginan untuk mengganti pekerjaan atau berpindah perusahaan, mereka merasa khawatir akan perubahan iklim dalam lingkungan perusahaan yang membuat mereka kurang nyaman. Hal ini sejalan dengan pendapat Cran (2010) yang menjelaskan bahwa Generasi Y cenderung kurang menunjukkan kesetiaan terhadap perusahaan. Ketika menghadapi situasi yang tidak nyaman, mereka lebih memilih *resign* daripada harus bertahan. Generasi Y dalam dunia kerja dikenal dengan karakteristiknya yang peduli terhadap teknologi terkini, gemar mencoba hal-hal baru, bersifat individualis, egosentris, kurang peduli, cepat merasa jenuh, mempunyai tingkat dedikasi dan kesetiaan yang cenderung rendah (Oktariani, dkk., 2017). Kaum milenial juga cenderung memprioritaskan aspek seperti gaji dan budaya kerja yang mendukung secara positif di perusahaan (Perspectives, 2019.) Sangat penting untuk perusahaan dan instansi agar memahami pandangan generasi Y terhadap pekerjaan, komitmen kerja, serta kestabilan karier mereka. Sayangnya,

banyak perusahaan yang masih mengabaikan faktor-faktor krusial, seperti terbatasnya kesempatan bagi karyawan generasi milenial guna mengembangkan diri dan karier mereka (PWC, 2011), lingkungan kerja yang kurang mendukung (Cran, 2010), hubungan antar rekan kerja (Ramdania, 2015), serta minimnya penghargaan (Qisthy et al., 2018). Hal-hal tersebut berdampak pada kesejahteraan karyawan, baik dari sisi psikologis, fisik, maupun sosial.

Salah satu faktor yang sangat memengaruhi kesejahteraan karyawan adalah lingkungan kerja (Utari, 2019). Menurut Page (2005) *workplace well-being* merupakan perasaan sejahtera yang dimiliki oleh karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Selain itu, Bartels, Peterson, dan Reina (2019), mendefinisikan *workplace well-being* sebagai evaluasi bersifat subjektif yang dilakukan oleh karyawan terhadap tempat kerjanya sebagai bentuk usaha untuk pengembangan diri agar dapat memanfaatkan keterampilan yang dimilikinya untuk berkembang dan memberikan kontribusi secara maksimal. Teori yang dikemukakan oleh Bartel (2019) menegaskan bahwa *workplace well-being* mencerminkan bagaimana perasaan subjektif karyawan dalam menilai kemampuan mereka untuk tumbuh serta berfungsi secara maksimal pada lingkungan kerja. Bartel, Peterson, dan Reina (2019) juga mengidentifikasi 2 dimensi utama dalam *workplace well-being*, yaitu dimensi interpersonal dan intrapersonal. Dimensi interpersonal terfokus pada aspek sosial dan eksternal dari pekerjaan memberikan pengalaman individu dalam mencapai potensi dan tujuan intrinsik mereka. Hal ini terlihat dari adanya hubungan sosial yang positif di tempat kerja, misalnya rasa nyaman dalam lingkungan kerja serta hubungan yang harmonis dengan rekan-rekan kerja. Di sisi lain, dimensi

intrapersonal lebih menekankan pada unsur dalam yang mendorong karyawan. Dimensi ini mencerminkan perasaan bermakna dalam pekerjaan, termasuk kepiawaian untuk mengendalikan diri dan meningkatkan potensi pribadi saat bekerja (Bartel et al. , 2019). *workplace well-being* merupakan aspek penting bagi para karyawan selama menjalankan tugasnya. Hal ini juga memberikan dampak positif bagi perusahaan karena menciptakan rasa puas dan bahagia pada karyawan dalam melaksanakan peran mereka (Damayanti & Budiani, 2021). Menurut Cvenkel (2020), perhatian terhadap kesejahteraan di tempat kerja sangatlah penting karena menjadi faktor utama yang memengaruhi pencapaian dan kesuksesan karyawan dalam hal pekerjaan. Jika karyawan merasa sejahtera di lingkungan kerjanya, hal tersebut akan secara langsung meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka. Penelitian oleh Sawitri, Parahyanti, dan Soemitro (2013) menjelaskan bahwa 52% karyawan berada dalam kategori kesejahteraan kerja (*workplace well-being*) yang tergolong sedang. Di sisi lain, penelitian Yuniarti (2015) mengungkapkan bahwa 42,3% karyawan termasuk dalam kategori kesejahteraan kerja yang rendah. Temuan serupa juga ditemukan dalam penelitian Herwanto dan Umami (2017), di mana 62% responden menunjukkan tingkat kesejahteraan kerja yang rendah.

Melalui wawancara yang telah dilakukan secara daring dan luring pada tanggal 6-8 April 2024 dan tanggal 8 Juli terhadap 10 orang karyawan, didapat bahwa 4 dari 10 karyawan memiliki tingkat *workplace well-being* yang relatif rendah. Dalam wawancara yang dilakukan, pertanyaan-pertanyaan diajukan berdasarkan dimensi kesejahteraan di tempat kerja yang diuraikan oleh Bartels,

Peterson, dan Reina (2019), yaitu dimensi interpersonal dan intrapersonal. Pada dimensi interpersonal, 2 karyawan mengungkapkan hubungan mereka dengan rekan kerja tidak begitu positif. Mereka menyampaikan bahwa sikap rekan-rekannya di tempat kerja sering kali menciptakan ketidaknyamanan. Hal itu lantaran terdapat diskriminasi di tempat kerja, karyawan merasa dirinya diperlakukan secara tidak adil akibat perbedaan suku dan agama. Disaat *meeting* atau bertemu dengan *client* karyawan tersebut disisihkan oleh karyawan lainnya. Karena hal itu, karyawan tersebut merasa karyawan yang lain tidak mendukung dirinya di tempat kerja sehingga tercipta hubungan yang kurang baik dan tidak ada rasa kekeluargaan. Selain itu, kedua karyawan tersebut juga menjelaskan bahwa terdapat jarak antar karyawan dimana karyawan tersebut menganggap bahwa rekan kerja bukanlah sahabat untuk berbagi cerita melainkan saingan dalam dunia pekerjaan, hal itu yang membuat salah satu karyawan merasa tidak dekat dengan rekan kerja. sedangkan 8 karyawan lainnya merasa bahwa rekan kerja di tempat kerja cukup menyenangkan serta membantu mereka saat mengalami kesulitan saat bekerja sehingga dapat membangun hubungan yang baik. Mereka juga menjelaskan salah satu hal yang membuat mereka cukup akrab dengan rekan kerja adalah makan siang bersama atau berbincang-bincang mengenai hal pribadi mereka. Pada dimensi *intrapersonal* 2 karyawan merasa bahwa tuntutan kerja yang diberikan atasan mereka tidak sesuai porsinya serta kebijakan-kebijakan yang diberikan oleh perusahaan membuat karyawan merasa tertekan dan ingin *resign*. Tetapi karyawan tidak mempunyai alternatif lain demi mendapatkan penghasilan. Karyawan mengatakan mereka bekerja hanya sebatas untuk mendapatkan gaji saja, mereka

tidak terlalu memikirkan apa yang menjadi tujuan dari perusahaan mereka. Sedangkan 8 karyawan lainnya merasa bekerja untuk meningkatkan *skill* bekerja mereka dan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya bukan sekedar untuk mendapatkan gaji saja.

Melihat dari hasil wawancara yang dilakukan, disimpulkan karyawan cenderung belum memiliki dimensi kesejahteraan di tempat kerja (*workplace well-being*) dijelaskan oleh Bartles, Peterson, dan Reina (2019), yaitu dimensi interpersonal dan intrapersonal. Ini menandakan tingkat kesejahteraan karyawan di tempat kerja masih tergolong rendah, dan penulis mengidentifikasi adanya permasalahan terkait kesejahteraan ini. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Umami (2017) yang mengungkapkan bahwa dari total 79 guru, 49 guru memiliki tingkat *workplace well-being* yang rendah. Artinya, subjek dalam penelitian tersebut merasa kurang sejahtera dan nyaman di tempat kerja.

Menurut Page (2005), kesejahteraan di tempat kerja memiliki peranan yang signifikan dalam mengembangkan potensi dan menemukan arti dalam pekerjaan karyawan. Page juga menekankan bahwa kesejahteraan ini berkontribusi besar dalam pengembangan karyawan, serta memberi mereka kesempatan untuk merasa bahagia, kompeten, dan puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Di samping itu, Harter, Schmidt, dan Keyes (2003) mengungkapkan bahwa kesejahteraan di tempat kerja mempunyai berhubungan yang erat dengan kinerja perusahaan, tingkat perputaran tenaga kerja, kesetiaan konsumen, dan pendapatan organisasi. Page (2005) menambahkan bahwa karyawan yang mempunyai tingkat kesejahteraan di tempat kerja yang tinggi umumnya memperoleh emosi positif, yang pada akhirnya

dapat meningkatkan produktivitas dan kebahagiaan mereka. Ini menegaskan pentingnya kesejahteraan di tempat kerja bagi karyawan. Ia juga mengidentifikasi lima faktor yang memengaruhi kesejahteraan ini, yaitu kepuasan (termasuk kepuasan hidup dan kerja), kepribadian, *core self-evaluation*, tujuan dan pencapaian kerja, serta nilai-nilai kehidupan dan nilai-nilai kerja. Satu dari sekian faktor yang berpengaruh adalah kepuasan kerja, diartikan sebagai kondisi emosional yang muncul dari penilaian terhadap pekerjaan, baik aspek positif maupun negatif (Handoko, 2011). Yih dan Htaik (dalam Susmiati dan Sudarma, 2015) menambahkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung merasa mendapatkan dukungan dari organisasi serta merasa diperlakukan baik oleh pihak organisasi.

Berdasarkan berbagai faktor yang ada, peneliti memilih dukungan organisasi sebagai salah satu elemen penting yang mampu memengaruhi kesejahteraan di tempat kerja. Hal ini selaras dengan hasil temuan yang dilakukan oleh Caesens, Stinglhamber, dan Ohana (2016), mengungkapkan salah satu faktor organisasi yang berkontribusi terhadap kebahagiaan di lingkungan kerja adalah dukungan yang dirasakan dari organisasi. Dalam hal ini, pekerjaan itu sendiri dapat dianggap sebagai bentuk dukungan organisasi. Dukungan tersebut terbukti mampu memunculkan rasa aman serta memenuhi kebutuhan sosial-emosional karyawan. Ketika karyawan merasa adanya keadilan dalam organisasi, menerima dukungan dari atasan, mendapatkan penghargaan dan kondisi kerja yang baik, mereka cenderung mengembangkan persepsi positif terhadap atasan dan organisasi secara keseluruhan. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), *perceived organizational*

*support* merujuk pada bagaimana karyawan memandang seberapa jauh organisasi menghargai kontribusi mereka, memperhatikan kesejahteraan mereka, mendengarkan keluhan, serta peduli terhadap kehidupan pribadi karyawan. Aspek dukungan organisasi yang dirasakan ini meliputi keadilan, dukungan yang efektif, penghargaan dari organisasi, dan lingkungan kerja yang mendukung. Robbins et al. (2017) menjelaskan dukungan organisasi yang dipersepsikan ialah tingkat keyakinan karyawan terhadap kepedulian organisasi terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka. Dukungan ini dapat terlihat melalui rasa bangga organisasi terhadap karyawan, pemberian kompensasi yang adil, serta pemenuhan kebutuhan karyawan.

*Perceived organizational support* diasumsikan mampu mempengaruhi *workplace well-being*, pernyataan ini didasarkan dari temuan dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti baik secara daring maupun luring pada tanggal 6-8 April 2024 dan 8 Juli terhadap 10 karyawan. Didapat bahwa 4 dari 10 karyawan belum merasakan *perceived organizational support* yang positif. Pernyataan dalam wawancara diajukan berdasarkan aspek-aspek *perceived organizational support* oleh Eisenberger dan Malone (2016) yaitu aspek keadilan, dukungan atasan dan penghargaan organisasi. Dalam aspek keadilan 1 karyawan merasa bahwa perusahaan tidak adil ketika melihat kontribusi karyawan, dimana mereka digaji ada yang tidak sesuai dengan prestasi kerja mereka. Sedangkan 9 karyawan merasa bahwa perusahaan sangat adil dalam menilai kinerja karyawan. Lalu dalam aspek dukungan atasan 2 dari 10 karyawan merasa bahwa atasan tidak mendukung kesejahteraan karyawan di tempat kerja, ketika ada masalah atasan cenderung cuek

dan memberikan karyawan pilihan untuk mencari solusi sendiri dari masalahnya. karyawan lainnya merasa bahwa atasan peduli terhadap kesejahteraan mereka dimana mereka sering ngobrol ketika ada masalah ataupun curhat antar karyawan dan atasan. Selanjutnya aspek penghargaan organisasi 1 dari 10 karyawan mereka perusahaan tidak memberikan penghargaan atas kinerja mereka, tidak ada kenaikan gaji atau bahkan THR yang telat dibayar. Sedangkan 9 karyawan merasa perusahaan telah memberikan penghargaan terhadap kinerja mereka, dimana perusahaan memberikan uang tunjangan, BPJS dan uang lembur.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan cenderung belum memenuhi dimensi dari *perceived organizational support*. Berarti ini mengindikasikan tingkat dukungan yang dirasakan oleh karyawan masih tergolong rendah. Dari temuan ini, penulis menyimpulkan bahwa terdapat suatu masalah terkait dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusuma dan Mujiati (2017) mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* pada karyawan berapa pada tingkat rendah, yang berarti karyawan merasa tidak didukung dan diperdulikan oleh organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan merujuk pada bagaimana karyawan memandang perhatian yang disediakan oleh organisasi terhadap kesejahteraan mereka (Utari, 2019). Dalam pandangan karyawan, dukungan dan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan di tempat kerja menjadi sangat penting. Ketika karyawan merasakan dukungan organisasi yang positif, mereka akan memiliki pandangan bahwa mereka dihargai baik dari atasan maupun oleh perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) menjelaskan bahwa cara untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan adalah dengan memberikan penghargaan dan perhatian, yang menjadi bagian dari tujuan dukungan organisasi. Penelitian oleh Watto, Zhao, dan Mengxi (2018) mengungkapkan jika kesejahteraan karyawan sangat tergantung pada seberapa besar dukungan yang diberikan oleh organisasi. Berdasarkan informasi tersebut, disimpulkan dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) memiliki pengaruh terhadap kesejahteraan di tempat kerja (*workplace well-being*). Temuan ini diperkuat oleh penelitian Utari (2019), yang menunjukkan adanya hubungan positif antara *perceived organizational support* dan *workplace well-being* di kalangan karyawan milenial di Yogyakarta. Variabel *perceived organizational support* memberikan kontribusi 13,5% terhadap *workplace well-being*, sisanya, 86,5%, terpengaruh komponen lain. Dari kategori *workplace well-being*, sebanyak 62% (26 subjek) ada pada kategori sedang, 38% (16 subjek) berada pada kategori tinggi, dan tidak ada subjek yang termasuk dalam kategori rendah. Ini mencerminkan kecenderungan kesejahteraan di tempat kerja yang bersifat sedang. Di pihak lain, untuk variabel *perceived organizational support*, hasil klasifikasi menunjukkan bahwa 86% (36 subjek) memiliki persepsi positif, 12% (5 subjek) memiliki persepsi negatif, dan 2% subjek tidak terklasifikasi. Ini menandakan mayoritas karyawan PT. X di Yogyakarta mempunyai dukungan organisasi yang positif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Rosmala (2021) juga mendukung hasil ini, menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara *perceived organizational support* dan *workplace well-being* pada karyawan di Pati. Dalam studi tersebut, *perceived organizational support*

memberikan peran efektif 13,3% terhadap workplace well-being, dengan 86,7% sisanya dterpengaruhi oleh komponen lain yang tidak dianalisis.

Berdasarkan pada penjelasan sebelumnya, peneliti tertarik untuk mengeksplorasi hubungan antara *perceived organizational support* dan *workplace well-being*, sehingga judul studi ini diambil sebagai "Hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Workplace Well-Being* pada Karyawan Generasi Milenial". Rumusan permasalahan yang akan dikaji pada studi ini ialah, apakah terdapat hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Workplace Well-Being* pada Karyawan Generasi Milenial?

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

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari studi ini adalah mengkaji hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Workplace Well-Being* dikalangan karyawan generasi milenial.

## 2. Manfaat

### a. Manfaat Teoritis

Riset ini diinginkan mampu menyumbangkan pemikiran serta menjadi referensi di bidang Psikologi, khususnya dalam Psikologi Industri dan Organisasi, terutama yang berhubungan dengan *perceived organizational support* dan *workplace well-being*.

### b. Manfaat Praktis

Riset ini diinginkan mampu menghadirkan wawasan mengenai kesejahteraan kerja karyawan, sehingga karyawan dapat menjadikan gambaran ini sebagai bahan masukan untuk mengatasi masalah kesejahteraan di perusahaan di kemudian hari.