

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang memiliki peran penting dalam keberlangsungan perusahaan, karena apabila perusahaan tidak memiliki sumber daya manusia yang mumpuni, maka perusahaan akan gagal untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kegiatan operasional yang dijalankan oleh sumber daya manusia memberikan andil yang besar dalam tercapainya target jangka pendek maupun tujuan strategis jangka panjang perusahaan. Persaingan bisnis global yang sangat ketat dan dinamis, mengharuskan perusahaan mempunyai strategi supaya tetap memiliki daya saing, keunggulan kompetitif dan terus berinovasi sehingga tidak kalah dari kompetitor atau bahkan ditinggalkan oleh pelanggan. Salah satu strategi yang memiliki dampak cukup signifikan untuk memenangkan persaingan di pasar bisnis adalah strategi pengembangan sumber daya manusia.

Perusahaan yang bergerak dibidang sejenis, memproduksi dan menjual barang sejenis akan mendapatkan *positioning* yang berbeda dari pelanggan. *Positioning* merupakan tahap akhir dari model strategi pemasaran STP (*Segmentation, Targeting dan Positioning*) yang memiliki arti sebuah interpretasi pelanggan memposisikan produk atau jasa dari suatu perusahaan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui seberapa unggul produk yang dimiliki terhadap kompetitor, selain itu untuk memposisikan produk di segmen pasar yang paling memiliki potensi menguntungkan bagi perusahaan. Strategi pemasaran produk yang menarik dan kreatif, kemudian disampaikan dengan tepat sasaran oleh sumber daya manusia terampil dan ramah akan mempengaruhi preferensi pelanggan. Dengan begitu pelanggan dapat membedakan keunggulan dan kekurangan produk serta layanan dari berbagai penyedia produk atau layanan sejenis sebelum akhirnya mengambil keputusan pembelian. Kondisi ini menggambarkan suatu fenomena bahwa meskipun menjual produk atau jasa yang sama, bahkan menerapkan strategi pemasaran yang sama sekalipun, hasilnya tidak akan selalu sama atau akan dengan

mudah memenangkan persaingan, hal ini tergantung perusahaan mana yang lebih memiliki keunggulan dari aspek sumber daya manusia.

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan dapat dikatakan unggul apabila di dalam lingkungan internal perusahaan tercipta iklim perusahaan yang positif, karyawan menguasai standar kompetensi, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan serta keterikatan karyawan yang kuat. Dampak bagi perusahaan yang memiliki sumber daya manusia unggul akan dapat terus tumbuh dan bertahan dalam jangka waktu lama karena memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan kompetitor. Hal ini menjadikan sumber daya manusia unggul merupakan aset berharga perusahaan yang harus terus dipertahankan perusahaan dengan memberikan benefit, imbalan atau balas jasa yang sesuai dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga timbul keterikatan karyawan yang kuat. Dengan demikian karyawan memiliki komitmen tinggi untuk terus bersama perusahaan dan tidak memiliki pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan dan perusahaan.

Keterikatan karyawan atau *employee engagement* adalah tali ikatan karyawan baik secara fisik maupun emosional dengan pekerjaannya di dalam suatu perusahaan tempat karyawan bekerja. Selain itu, *employee engagement* merupakan keterikatan antara karyawan dengan perusahaan sehingga terjalin hubungan timbal balik dalam bentuk hak dan kewajiban. *Employee engagement* juga bisa diartikan sebagai sikap pribadi karyawan dalam bentuk inisiatif dan ketekunan kerja karena sudah merasa memiliki dan percaya kepada perusahaan. Hal ini tercermin dalam bentuk semangat, antusiasme, gairah dan keseriusan karyawan saat bekerja. *Employee engagement* memperlihatkan energi positif dan sikap ikhlas tanpa keterpaksaan terhadap pekerjaan karyawan yang dilakukan dengan penuh semangat serta antusias untuk memberikan kontribusi keberhasilan dan kesuksesan bagi perusahaan (Allen & McCarthy, 2017).

Sumber daya perusahaan atau *organizational resources* adalah sistem pendukung yang dirancang oleh perusahaan untuk dilakukan oleh karyawan maupun perusahaan itu sendiri demi mewujudkan tercapainya hasil yang diharapkan perusahaan. *Organizational resources* sangat penting dan harus secara jelas disampaikan kepada seluruh karyawan sehingga akan tercipta keselarasan arah

dalam suatu perusahaan. Dengan begitu karyawan dapat mengetahui tujuan, visi, misi dan hasil yang diinginkan perusahaan secara jelas, sehingga dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan atau divisi memiliki arah yang sama dengan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Aspek *organizational resources* yang secara umum diterapkan dalam suatu perusahaan meliputi: praktik departemen sumber daya manusia, kejelasan nilai perusahaan, *senior leadership*, *strategic alignment*, *organization autonomy* dan *organizational adaptivity* untuk terus berinovasi dan melakukan perubahan yang dinamis untuk menghadapi persaingan yang ketat di pasar bisnis. Peran *Organizational resources* bila selaras dari level *bottom* sampai *top* manajemen bisa berdampak pada keterikatan karyawan yang akan semakin kuat terhadap perusahaan sehingga akan terus berkontribusi bagi perusahaan yang kemudian akan tercipta keberlangsungan dan keberlanjutan yang lama bagi perusahaan (Gamble et al, 2020).

Iklm keterlibatan perusahaan merupakan suatu keterlibatan tanpa paksaan berupa energi maupun pemikiran dalam menjalankan perannya sebagai karyawan supaya mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Iklm keterlibatan perusahaan terbentuk dari pandangan karyawan terhadap prosedur, peraturan, kebijakan, nilai, budaya, visi-misi dan tujuan yang dibuat dan diterapkan perusahaan. Selain itu, iklm keterlibatan perusahaan juga dapat tercermin berupa kondisi lingkungan kerja baik fisik dan non fisik yang menunjang kemudahan dan kenyamanan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Karyawan akan nyaman dan semakin memiliki keterikatan yang kuat dengan perusahaan ketika didalam perusahaan tercipta iklm keterlibatan perusahaan seperti budaya kerja dan praktik komunikasi yang sehat dan menyenangkan. Dengan terwujudnya iklm keterlibatan perusahaan, karyawan akan merasa mendapatkan tempat untuk terus tumbuh, mengembangkan potensinya dan terus berkontribusi bagi perusahaan (Ehrhart et al, 2014).

Job resources atau sumber daya pekerjaan berkaitan dengan pekerjaan karyawan yang kemudian secara langsung mempengaruhi kondisi fisik, psikis dan prestasi kerja karyawan. *Job resources* merupakan suatu fenomena proses yang dilakukan oleh karyawan untuk mengurangi energi terhadap tuntutan pekerjaan yang menyebabkan kelelahan bekerja. Kelelahan bekerja akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan dan mempengaruhi keterikatan karyawan terhadap

perusahaan. *Job variety* merupakan beragam pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Pekerjaan yang monoton seperti melakukan pekerjaan yang sama atau berulang setiap harinya akan membuat karyawan cepat jenuh, sebaliknya variasi pekerjaan akan menjadikan karyawan berkembang dan menguasai secara luas tentang pekerjaannya. Dengan variasi pekerjaan yang beragam akan membuat karyawan menjadi lebih kreatif dan terus meningkatkan kemampuannya dalam berinovasi untuk menyelesaikan masalah pekerjaan yang ada. Hal ini merupakan kesempatan emas bagi karyawan untuk terus tumbuh dan mengembangkan potensi dalam dirinya sehingga tidak tertinggal dengan karyawan lain atau bahkan dengan karyawan kompetitor perusahaan (Wingerden, 2016).

Job autonomy merupakan suatu keadaan dalam divisi atau tim yang memberikan kesempatan karyawan menyampaikan ide, gagasan atau bahkan melibatkan dalam pengambilan keputusan, dengan begitu karyawan akan merasa dihargai keberadaannya dalam perusahaan. Kelelahan bekerja, *job variety*, kesempatan untuk berkembang dan *job autonomy* merupakan aspek dari *job resources* yang bisa menjadi prediktor terhadap *employee engagement* dalam suatu perusahaan. Suatu perusahaan apabila memiliki sumber daya pekerjaan yang diuraikan diatas, akan mendapatkan karyawan yang memiliki produktifitas tinggi, menguasai standar kompetensi dan memiliki keterikatan yang kuat dengan perusahaan (Simon Albrecht et al, 2018).

Tingkat keterikatan karyawan dalam suatu perusahaan dapat dianalisa dari angka *turnover rate* yang merupakan persentase jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan berbanding dengan rata-rata jumlah karyawan pada saat awal dan akhir tahun. Menurut Novi Triputra, Direktur Sumber Daya Manusia (SDM) PT. Deloitte Konsultan Indonesia, rata-rata angka *turnover* industri adalah di atas 10%. Dengan cukup tinggi nya angka *turnover* karyawan dalam perusahaan terutama pekerja generasi milenial, hal ini menunjukkan masalah tingkat keterikatan karyawan generasi Y masih rendah. (Deloitte Indonesia Perspective, 2019)

Iklim keterikatan perusahaan memiliki peranan penting dalam terciptanya kerjasama dan hubungan baik antar karyawan dalam suatu perusahaan yang kemudian akan berdampak pada kinerja karyawan. Setiap perusahaan memiliki

iklim perusahaan yang berbeda, sebagian orang dapat menikmati lingkungan bekerja yang nyaman, saling mendukung dan mengedepankan budaya berkolaborasi, namun tidak sedikit pula yang menghadapi situasi sebaliknya. Karyawan yang memiliki *passion* bekerja dan mampu mengembangkan potensi, akan berubah menjadi tidak produktif karena lingkungan bekerja yang kurang nyaman.

Kelelahan bekerja merupakan satu masalah yang tidak dapat dipungkiri terdapat didalam suatu perusahaan dan hampir semua pekerja mengalaminya. Organisasi kesehatan dunia (WHO) menyebut kelelahan bekerja sebagai penyakit internasional terbaru yang tergambar sebagai sindrom stres kronis akibat dari pekerjaan yang belum berhasil dikelola, terdiri dari tiga aspek yaitu: perasaan lelah, terasing dari pekerjaan dan kinerja yang buruk. Menurut sebuah studi yang dilakukan terhadap 7.500 pekerja AS, *burnout* berasal dari perlakuan tidak adil di tempat kerja, beban kerja yang tidak terkendali, kurangnya kejelasan tentang apa yang seharusnya dilakukan karyawan, kurangnya dukungan dari manajer dan tekanan waktu yang tidak masuk akal (Gallup, 2018).

Menurut model Ulrich, *human resource management* memiliki salah satu peran penting dalam mengelola sumber daya manusia di suatu perusahaan yaitu mengatur kontribusi karyawan atau *employee champions*. Departemen *human resources* secara aktif dan agresif berperan mengembangkan serta meningkatkan komitmen, kontribusi dan kinerja karyawan untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Hal ini merupakan praktik dari departemen *human resources* dalam bentuk penyampaian nilai perusahaan, budaya kerja, visi-misi, tujuan dan hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan secara lengkap dan jelas kepada seluruh karyawan. Namun, permasalahan yang sering terjadi, tidak semua perusahaan telah menerapkan praktik *human resources* dengan baik, bahkan masih banyak praktik *human resources* hanya sebatas fungsi administratif saja (HRM Handbook, 2021)

Generasi Y memiliki karakter yang *agile* atau menginginkan fleksibilitas dalam seluruh aspek pekerjaan seperti: penyampaian gagasan, iklim lingkungan kerja menyenangkan, bebas mengekspresikan diri dalam berpakaian dan cenderung tidak menyukai berbagai peraturan yang ketat. Generasi Y memiliki keinginan terhadap perusahaan yaitu diberikan kesempatan pengembangan karir dan

kepercayaan promosi yang cepat supaya tetap berada di perusahaan. Keseimbangan antara bekerja dan kehidupan atau biasa dikenal *work life balance* dan *strategic alignment* perusahaan menjadi pertimbangan generasi Y untuk terus produktif, semangat dan tulus ikhlas tanpa paksaan menjalankan pekerjaannya demi terwujudnya tujuan perusahaan.

Fenomena yang saat ini terjadi pada karyawan generasi Y atau milenial ialah bahwa generasi milenial memiliki kecenderungan *engagement* yang rendah dengan diperkuat fakta angka *turnover intention* yang tinggi. Orang India yang aktif bekerja, sebesar 32% tidak memiliki keterikatan di tempat kerja mereka atau *disengaged*. Bahkan karyawan yang sangat *engaged* di India, sebesar 42% berpotensi meninggalkan pekerjaan mereka dalam 2 tahun ke depan (Gallup, 2017).

Dari hasil studi yang dilakukan di India terkait *employee engagement* karyawan generasi Y, terlihat bahwa karyawan generasi Y memiliki kecenderungan kurang *engaged* dengan perusahaan. Manajemen perusahaan perlu melibatkan lebih banyak karyawan berbakat dalam perusahaan serta perlu mengubah kebijakan dan praktik konvensional di perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan generasi Y. Dengan kreatifitas, energi dan fleksibilitas dari karyawan generasi Y, apabila dapat difasilitasi dan dioptimalkan dengan baik oleh perusahaan, generasi Y akan menjadi sumber daya manusia yang berharga bagi perusahaan untuk dapat terus bersaing mengikuti perkembangan zaman dan teknologi yang sangat pesat.

Studi yang dilakukan oleh (Nafiudin, 2018) terkait *employee engagement* generasi Y di wilayah cikupa mas Tangerang didapatkan hasil bahwa *employee engagement* karyawan generasi Y tergolong tinggi. Sama halnya dengan studi yang dilakukan (N. Lilis Suryani, 2021) pada guru di Tangerang Selatan, bahwa semakin tinggi *employee engagement* maka akan meningkatkan kemampuan kompetensi guru. Senada dengan penelitian (Sugiono, 2021) di Rumah Sakit Premier Bintaro Tangerang Selatan mengatakan Keterikatan karyawan dengan perusahaan akan membentuk karyawan menjadi bagian perusahaan yang ingin terus memberikan kontribusi terbaiknya agar tujuan perusahaan tercapai secara konsisten. Selain itu siap bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan dan disiplin terhadap peraturan perusahaan sehingga kinerja pegawai akan selalu meningkat.

David Albrecht et al (2018) dalam penelitiannya yang dilakukan di berbagai perusahaan yang berbeda, mengatakan bahwa *organizational resources* yakni *strategic alignment* dan *organizational autonomy* memiliki hubungan langsung dan berpengaruh terhadap *employee engagement*, serta *organizational resources* memiliki hubungan langsung dan berpengaruh terhadap *organizational engagement climate*. Senada dengan penelitian diatas, Hasan Abolghasem Gorgi et al (2019) dalam penelitian yang dilakukan pada pegawai rumah sakit Tehran, Iran, menghasilkan pernyataan bahwa *strategic alignment* memiliki hubungan yang signifikan dan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Alfatih et al (2020) tentang generasi milenial yang bekerja di bidang keuangan skala mikro di wilayah Lebak, Banten, menyatakan bahwa *job resources* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*, hal ini memiliki makna apabila generasi milenial merasa melakukan pekerjaan sesuai bidangnya, keterbukaan diskusi untuk saling berbagi pengetahuan dan informasi tentang pekerjaannya, maka generasi milenial akan memiliki keterikatan yang tinggi dimanapun tempat mereka bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Khahan Na-Nan et al (2016) terhadap guru di Thailand mengatakan bahwa *job autonomy* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* dan iklim perusahaan berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*. Penelitian lain yang dilakukan Sadiya Ahmed dan Maimunah (2016) pada pekerja sektor perbankan di India mengatakan bahwa *supervisor support* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hasil yang berbeda didapatkan dalam penelitian Rahma dan Rina (2021) pada karyawan divisi marketing di industri perbankan, bahwa *supervisor support* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan uraian diatas dan diperkuat dengan adanya *gap research* pada penelitian sebelumnya, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai sumber daya pekerjaan, iklim keterlibatan organisasi, sumber daya pekerjaan dan keterikatan karyawan di kalangan karyawan generasi Y atau milenial. Dengan demikian, peneliti bermaksud melakukan penelitian dengan judul Pengaruh *Organizational Resources, Organizational Engagement Climate* dan *Job Resources* terhadap *Employee Engagement* Generasi Y di Tangerang.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian didasari oleh latar belakang yang telah diuraikan adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Organizational Resources* berpengaruh terhadap *Organizational Engagement Climate*?
2. Apakah *Organizational Resources* berpengaruh terhadap *Job Resources*?
3. Apakah *Organizational Resources* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* generasi Y?
4. Apakah *Organizational Engagement Climate* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* generasi Y?
5. Apakah *Job Resources* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* generasi Y?
6. Apakah *Organizational Resources* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* generasi Y dengan *Organizational Engagement Climate* sebagai variabel mediasi?
7. Apakah *Organizational Resources* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* generasi Y dengan *Job Resources* sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang dijabarkan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menguji, membuktikan dan menganalisis kemudian menarik kesimpulan terkait:

1. Pengaruh *Organizational Resources* terhadap *Organizational Engagement Climate* karyawan generasi Y di wilayah Tangerang.
2. Pengaruh *Organizational Resources* terhadap *Job Resources* karyawan generasi Y di wilayah Tangerang.
3. Pengaruh *Organizational Resources* terhadap *Employee Engagement* karyawan generasi Y di wilayah Tangerang.
4. Pengaruh *Organizational Engagement Climate* terhadap *Employee Engagement* karyawan generasi Y di wilayah Tangerang.
5. Pengaruh *Job Resources* terhadap *Employee Engagement* karyawan generasi Y di wilayah Tangerang.

6. Pengaruh *Organizational Resources* terhadap *Employee Engagement* karyawan generasi Y di wilayah Tangerang dengan *Organizational Engagement Climate* sebagai variabel mediasi.
7. Pengaruh *Organizational Resources* terhadap *Employee Engagement* karyawan generasi Y di wilayah Tangerang dengan *Job Resources* sebagai variabel mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu: manfaat teoritis yang diharapkan dapat memberikan manfaat berupa wawasan pengetahuan di bidang sumber daya manusia tentang *employee engagement* generasi Y, sedangkan manfaat praktis dari penelitian ini yaitu:

- a. Program Studi Manajemen

Hasil Penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi program Studi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta sehingga bisa dijadikan sebagai dasar pengembangan penelitian terbaru di waktu yang akan datang dengan variabel yang masih jarang diteliti.

- b. Karyawan Generasi Milenial di wilayah Tangerang

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi karyawan generasi milenial mengenai pentingnya keselarasan antara sumber daya pekerjaan, iklim keterlibatan organisasi, sumber daya pekerjaan dan keterikatan karyawan sehingga timbul keterikatan antara dirinya dengan pekerjaannya dan perusahaan.

- c. *Top Level* Manajemen Perusahaan

Dengan hasil penelitian ini, diharapkan memberikan sumbangsih bagi pemangku kepentingan suatu perusahaan untuk mengembangkan potensi karyawan generasi Y yang berkarakter *agile*, kreatif dan *open minded* menjadi sumber daya yang memberikan kontribusi berkelanjutan bagi perusahaan.