

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam setiap proses produksi barang maupun jasa. Pentingnya sumber daya manusia serta manajemen sumber daya manusia dalam hal daya saing dan kinerja organisasi atau perusahaan perlu dipahami, karena mengelola manusia adalah tugas yang sangat kompleks. Manajemen sumber daya manusia berfungsi sebagai struktur formal dan legal untuk mengakomodasi dan memfasilitasi karyawan dalam sistem organisasi struktural (Febriansyah, 2020). Cahyani (2017) memaparkan bahwa dunia bisnis tanpa disadari berubah sangat cepat. Perubahan yang terjadi dapat dilihat dari teknologi, sosiokultural, politik, hukum, pasar dan ekonomi. Perubahan itu adalah pemicu pengembangan internal perusahaan yang membutuhkan sumber daya manusia yang andal dan kompeten dibidangnya sehingga perusahaan dapat memaksimalkan peluang dalam menghadapi berbagai tantangan.

Tantangan revolusi industri 4.0 sudah menjadi bagian dari kita semua, yang pada akhirnya, semua perubahan itu mendorong seluruh masyarakat untuk bersinergi dengan mengubah perilaku dan cara bekerja. Revolusi industri 4.0 tidak hanya mengubah industri, namun juga pekerjaan, cara berkomunikasi, berbelanja, bertransaksi, hingga gaya hidup. Oleh karena itu, selain mempertahankan eksistensi

usaha, pelaku bisnis juga dihimbau agar memberikan dukungan dan pelatihan agar generasi muda bangsa terus mengikuti perkembangan dunia digital (Amalina, 2019)

Masa kini organisasi membutuhkan karyawan yang proaktif, memiliki inisiatif tinggi dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap perkembangan perusahaan dan karir. Selain itu, perusahaan juga membutuhkan karyawan-karyawan yang energik dan berdedikasi, yaitu karyawan yang memiliki keterikatan (*engagement*) di dalam menjalani pekerjaannya (Azizah, 2017).

Keterlibatan karyawan atau *employee engagement* tidak dapat dipisahkan dari kinerja perusahaan, karena karyawan adalah penggerak perusahaan itu sendiri. *Employee engagement* adalah gagasan yang menarik, dimana karyawan menjadi bersemangat dan terlibat di dalamnya, serta bersedia untuk menginvestasikan waktu dan upaya, juga mereka menjadi proaktif dalam mengejar hal itu. *Employee engagement* adalah tentang bagaimana mencapai tujuan strategis perusahaan dengan menciptakan sumber daya manusia yang berkembang. *Employee engagement* juga dapat berarti bagaimana mendorong karyawan pada kinerja terbaik mereka sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap perusahaan (Ferdiansyah, 2020).

Mujiasih (2015) *Engagement* diartikan sebagai status keterikatan seorang karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan tempatnya bekerja. Artinya, kondisi dimana seorang karyawan merasa mempunyai ikatan yang sangat spesial dengan lingkungan kerjanya, oleh karena itu karyawan dengan sukarela akan melakukan apapun untuk kemajuan perusahaannya dengan terus berkontribusi secara optimal.

Employee engagement menjadi dasar seluruh organisasi sebagai salah satu strategi atau langkah untuk mempertahankan dan pengelolaan sumber daya manusia. Kontribusi akan maksimal jika setiap Sumber daya manusia (SDM) memiliki *engagement* yang tinggi pada perusahaan tersebut. Jika semua karyawan yang bekerja di suatu perusahaan tidak memiliki *engagement* yang tinggi maka, tujuan dari perusahaan tidak akan tercapai yang pada akhirnya perusahaan tersebut tidak mampu meraih kesuksesan, karena dengan *employee engagement* yang tinggi perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga produktivitas perusahaan pun ikut meningkat. Menurut Marciano (dalam Akbar, 2013) karyawan yang terikat adalah orang yang membawa ide baru untuk bekerja. Inilah individu yang tampaknya bekerja bersemangat untuk berada di sana, dan menjadi bagian dari sesuatu yang mereka yakini dengan sangat kuat. Mereka bergairah dan bersemangat untuk menjalankan tugasnya.

Employee engagement didefinisikan sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Menurut Schaufeli dan Bakker (dalam Wahab, 2018) *Vigor* dikarakteristikan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, ketangguhan, keinginan untuk berusaha serta tidak mudah menyerah dalam menghadapi tantangan. *Dedication* ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspiratif, berharga dan memiliki kemampuan terhadap tantangan. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh dalam menghadapi suatu tugas atau pekerjaan.

Employee Engagement merupakan aspek yang sangat penting dan masih relevan hingga kini. Terlebih, dalam dunia industri dan perusahaan saat ini didominasi

oleh pekerja milenial. Assad (2017) mengatakan, diperkirakan tahun 2025 nanti generasi Y atau generasi milenial akan mendominasi porsi tenaga kerja sebanyak 75% di seluruh dunia. Generasi Y yang akan mulai menduduki atau memasuki dunia kerja akan memberikan efek yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Menurut Manheim (dalam Yanuar, 2016) mengatakan bahwa Generasi adalah suatu konstruksi sosial dimana di dalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki kesamaan umur dan pengalaman historis yang sama. Generasi juga adalah mereka yang memiliki kesamaan tahun lahir dalam rentang 20 tahun dan berada dalam dimensi sosial dan dimensi sejarah yang sama. Generasi yang lahir setelah Generasi X ini, saat ini memiliki rentang usia dari 21 hingga 42 tahun. Menurut data BPS (Biro Pusat Statistik) tahun 2018 mencatat, jumlah generasi Y hingga kini mencapai 82 juta orang dari total kurang lebih 271 juta atau sekitar 34% dari penduduk Indonesia. Peneliti memilih generasi Y untuk menjadi subjek, dan generasi ini selanjutnya akan disebut generasi milenial.

Dale Carnegie Indonesia mengadakan sebuah survey mengenai *employee engagement among millennials* (dalam Dina, 2017) menyebutkan hanya 25% tenaga kerja milenial yang terlibat sepenuhnya dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Mereka yang terlibat sebagian atau tidak sepenuhnya terlibat dan komitmen dengan perusahaan lebih fokus pada pengerjaan tugas, alias yang penting selesai. Hal tersebut didukung dengan adanya hasil dari studi yang dilakukan di enam kota besar di Indonesia dalam artikel yang ditulis oleh Anjani (2017). Hasilnya pun cukup mengejutkan. Terungkap hanya satu dari empat milenial yang bekerja secara total atau benar-benar melibatkan diri pada karier mereka. Pengelolaan sumber daya manusia

dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan menjadi sebuah tantangan baru, di mana perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan daya tarik dan daya dorong internal yang nyata bagi karyawan, terutama karyawan generasi milenial.

Tidak selamanya buruk, generasi milenial juga memiliki banyak nilai lebih, seperti yang dikatakan Faridah Lim (dalam Priherdityo 2016) mengatakan generasi milenial adalah generasi yang sangat kreatif dan cepat belajar, yang sebenarnya dapat jadi poin positif bagi perusahaan dengan cara memanfaatkan kreativitas generasi ini, perusahaan pun sudah sadar bahwa karakter pekerja saat ini yaitu generasi milenial adalah generasi kutu loncat.

Hal tersebut ditanggapi oleh Joshua Siregar selaku Director, National Marketing Dale Carnegie Indonesia (dalam Dina, 2017) mengatakan Studi menunjukkan 9% karyawan milenial menolak terlibat/*disengaged* dengan perusahaan. Lebih besar lagi, yakni 66% tenaga kerja milenial hanya terlibat sebagian/*partially-engaged*. Tentunya mengkhawatirkan, sebab golongan ini bisa berpindah ke menolak untuk terlibat sepenuhnya jika perusahaan tidak lekas mengambil langkah antisipasi.

Saks (dalam Mujiasih, 2015) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan, persepsi dukungan organisasi, persepsi dukungan pimpinan, *reward* dan pengakuan, keadilan prosedur, dan penyaluran keadilan merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan dalam penelitian terdahulu antara lain dalam Ahmad (2014) menyebutkan bahwa persepsi dukungan organisasi berhubungan positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Susanti dan Margareta (2013) dalam hasil penelitiannya mengatakan

bahwa karyawan yang memiliki *perceived organizational support* tinggi mungkin menjadi lebih terikat (*engage*) pada pekerjaan dan organisasi mereka sebagai bagian dari norma-norma pertukaran dari SET (*Social Exchange of Theory*) dalam membantu organisasi mencapai tujuan.

Eisenberger (dalam Wahab, 2018) menyebutkan *perceived organizational support* merupakan dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan keyakinan global mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai serta dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil. Dukungan organisasi merupakan kepercayaan global karyawan mengenai sejauh mana organisasi mereka menilai kontribusi dan memperhatikan kehidupan karyawannya. Menurut Fatdina (dalam Wahab, 2018) *perceived organizational support* dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi karyawan, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan berbagai akses informasi, serta beberapa bentuk bantuan lain yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Terdapatnya norma timbal balik ini menyebabkan karyawan dan organisasi harus saling memperhatikan beberapa tujuan yang ada dalam hubungan kerja tersebut.

Perceived organizational support ini pada dasarnya merupakan sesuatu yang senantiasa diharapkan setiap karyawan. Penelitian Rhoades (dalam Mujiasih 2015) menemukan bahwa *perceived organizational support* merupakan kontribusi dari *affective commitment*. Lalu penelitian Eisenberger (dalam Yih & Htaik, 2011) menyatakan bahwa karyawan menganggap pekerjaan mereka sebagai hubungan timbal balik yang mencerminkan ketergantungan relatif yang melebihi kontrak formal dengan organisasinya yang berarti bahwa karyawan dan organisasi terlibat dalam hubungan timbal balik. Karyawan melihat sejauh mana organisasi akan mengakui dan menghargai usaha mereka, mendukung kebutuhan sosioekonomi mereka dan sebagai karyawan mereka akan memperlakukan organisasinya dengan baik. Newman (dalam Fahrizal, 2017) mengatakan bahwa penyediaan dukungan organisasi kepada karyawan cenderung menghasilkan perasaan bertanggung jawab terhadap organisasi, memperkuat antara ikatan atasan dan karyawan, yang pada gilirannya, meningkatkan perasaan kewajiban untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi.

Berdasarkan hal-hal yang sudah dijelaskan di atas, maka sumber daya merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi atau perusahaan. Perlunya keterikatan (*engagement*) serta persepsi dukungan organisasi demi terciptanya sumber daya manusia yang aktif, unggul, serta memiliki inisiatif tinggi dalam bekerja. Tingkat keberhasilan organisasi atau perusahaan juga dapat bergantung pada faktor sumber daya manusia sebagai subjek yang melakukan aktivitas kerja dan bisnis perusahaan.

Ajinomoto Indonesia Group yang merupakan bagian dari perusahaan global Ajinomoto Group telah hadir di Indonesia sejak 1969. Saat ini memiliki 3 pabrik di

Mojokerto, Karawang (KIIC) dan Karawang Timur (Surya Cipta). Ajinomoto Indonesia Group terdiri dari PT Ajinomoto Indonesia, PT Ajinomoto Sales Indonesia, PT Ajinex Internasional, dan PT Ajinomoto Bakery Indonesia. PT Ajinomoto Sales Indonesia sendiri memiliki 3 kantor cabang penjualan yaitu di Jakarta, Surabaya, dan Medan. PT Ajinomoto Indonesia Karawang Factory merupakan bagian dari group perusahaan yang bergerak dalam bidang industri makanan. PT Ajinomoto Indonesia Karawang Factory merupakan salah satu perusahaan cabang dari 3 cabang yang ada di Indonesia. Selain itu, terdapat perusahaan *sales* dari *group* perusahaan ini yang tersebar hampir di seluruh kota di Indonesia.

Penelitian ini akan dilakukan di PT Ajinomoto Indonesia Karawang Factory dengan jumlah Karyawan sebanyak 471 orang dengan laki-laki sebanyak 431 orang dan perempuan 39 orang dan sebanyak 85% diantaranya adalah karyawan generasi milenial. Dari data yang peneliti dapatkan dari Pimpinan Unit Kerja (PUK) PT Ajinomoto Indonesia Karawang Factory, setidaknya selama *Fiscal Year 2019* ada kurang lebih 34 orang yang harus mendapat konseling oleh PUK karena telah melakukan perilaku indisipliner yang sudah tercantum pada buku Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Sebanyak 9 orang bermasalah terkait sering tidak absen saat masuk, 3 orang pemalsuan surat keterangan dokter, 12 orang absensi tanpa keterangan dan 10 orang terkait pelanggaran peraturan di masing-masing seksi. Sebanyak 34 orang tersebut merupakan karyawan dengan rentang usia 23-34 tahun dan termasuk pada generasi milenial. Selain itu, berdasarkan hasil survey *employee engagement* dan kepuasan kerja yang dilakukan satu kali dalam satu tahun, yaitu pada tahun 2017 yang

dirilis melalui majalah lintasan bulanan, dalam kesimpulan survey tersebut, terdapat dua indikator yang perlu diperhatikan, yaitu pada indikator lingkungan kerja, khususnya antar bagian dan hubungan dengan atasan. Dua indikator tersebut berada dibawah indeks rata-rata, yaitu 79.79% dan 78.59% dari 80% indeks yang ditargetkan. Berdasarkan data tersebut, peneliti memilih PT Ajinomoto Indonesia Karawang Factory sebagai tempat penelitian.

Berdasarkan apa yang sudah dijabarkan di atas mengenai *perceived organizational support* yang saling mempengaruhi terhadap perilaku *employee engagement* pada karyawan khususnya generasi milenial, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ilmiah yang berjudul “**Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Generasi Milenial di PT Ajinomoto Indonesia Karawang Factory**”.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan generasi milenial di PT Ajinomoto Indonesia Karawang Factory?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan generasi milenial di PT Ajinomoto Indonesia Karawang Factory.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat secara teoritis maupun praktis. Berikut ini akan diuraikan manfaat yang diharapkan terbukti timbul setelah penelitian ini dapat dilaksanakan.

a) Manfaat Teoritis

Memberikan tambahan pengetahuan dalam perkembangan ilmu psikologi industri dan organisasi, terutama dalam bidang sumber daya manusia dan mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan generasi milenial.

b) Manfaat Praktis

Memberikan pandangan serta gambaran sikap kerja pada generasi milenial, membantu generasi milenial menyadari dan memahami sifat generasinya untuk evaluasi diri dan membantu pihak perusahaan atau HRD, khususnya bagian personalia untuk dapat mengetahui tingkat *engagement* yang dipengaruhi oleh *perceived organizational support*.

