

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Karyawan millenials merupakan generasi yang mendominasi memasuki dunia kerja sehingga akan lebih banyak kesesuaian di antara karyawan millenials dengan organisasinya (Pratiwi, 2020). Menurut Harovits (2012), generasi Y atau yang disebut sebagai generasi millenials adalah sekelompok individu yang lahir pada tahun 1980 - 2000. Dalam survey yang dilakukan oleh Delloite Indonesia (2019) mengatakan bahwa karyawan millenials itu ketika mereka masuk dalam satu perusahaan dan belum tentu mendapatkan apa yang mereka harapkan, mereka bisa frustrasi menghadapinya. Tetapi kaum millenials punya harapan bahwa perusahaan tempatnya bekerja memiliki visi yang jelas, dan mereka tahu apa yang mereka kerjakan dan merasa menjadi bagian dari visi tersebut maka mereka akan *engage* terhadap perusahaan dan pekerjaan. Arrasyid (2022) juga berpendapat bahwa millenials cenderung lebih terfokus pada mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan, keterbukaan terhadap inovasi dan perubahan, mencari peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan karir, fleksibilitas waktu, lokasi dan cara kerja, komunikasi yang terbuka.

Didukung dengan hasil survey yang dilakukan oleh Gallup (2019) menyatakan bahwa salah satu alasan generasi milenials berpindah-pindah pekerjaan yaitu motivasi millenials untuk bekerja dipengaruhi dari misi dan

tujuan. Survey yang dilakukan oleh Delloite Indonesia (2019) mengatakan mengenai alasan karyawan generasi millenials dapat merasa *engage* ketika suasana kantor yang mendukung seperti komunikasi yang terbuka, dukungan antar rekan kerja, dan adanya rasa kebersamaan, fleksibilitas tempat dan jam kerja. Selain itu, terdapat berbagai pelatihan untuk meningkatkan skill, ketersediaan fasilitas rekreasi dan hiburan di kantor bagi karyawan, dan kepemimpinan yang dapat membantu mengembangkan potensi atasan atau rekan kerja. Adapun hasil survei yang dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia (2017) yang menyatakan bahwa hanya terdapat 25% tenaga kerja millenials yang merasa full *engaged* dengan perusahaan. Sebuah survei yang dilakukan oleh Equal Employment Opportunity Commission/EEOC Amerika Serikat (2023) baru-baru ini mengungkapkan bahwa telah terjadi penurunan dalam *employee engagement* di beberapa generasi yaitu yang saat ini bekerja mengalami penurunan, dengan penurunan terbesar adalah generasi millenials. Generasi millenials muda mengalami penurunan yang sedikit lebih tinggi, dari 40% menjadi 35%, pada periode waktu yang sama. Generasi milenialls yang lebih tua (mereka yang lahir antara tahun 1981 dan 1988) mengalami penurunan *engagement* yang paling tajam, yaitu dari 39% menjadi 32%.

Sejalan dengan penelitian Hewitt (2015) bahwa terdapat perbedaan tingkat *engagement* karyawan berdasarkan generasi. Tingkat *engagement* karyawan Generasi Milenialls (63%) menjadi yang terendah dibanding generasi yang lain yaitu Generasi X (66%) dan Baby boomers (70%). Karyawan yang *engaged* akan lebih merasa beruntung, karena mereka menjadi

lebih senang, antusias dan akan merasa lebih sehat secara fisik maupun psikologis serta akan tetap termotivasi karena karyawan merasakan tanggung jawab pribadi untuk kesuksesan organisasi (Bakker, 2011). *Employee engagement* lebih cenderung melihat dari sisi psikologinya yaitu sebuah kondisi psikokologis dari individu secara positif dengan menunjukkan semangat dalam kerjanya, mempunyai energi positif, emosional dan perilaku pada pekerjaan (Shuck et al., 2016). Dari Harvard Business Review, karyawan millenials yang merasa *engage* secara emosional, kognitif maupun perilaku akan membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar mencapai sebuah kesuksesan atau keberhasilan (Anonim, 2016). Sedangkan menurut Soedjono (2005), adanya *person-organization fit* membuat karyawan merasa *engage* yang nantinya akan mendukung perusahaan dalam mencapai sebuah kesuksesan atau keberhasilan.

Kesesuaian antara individu dengan organisasi dinamakan sebagai *person-organization fit* (Kristof, 2007). Hal ini merujuk pada sejauh mana nilai, tujuan, dan karakteristik pribadi seseorang sesuai dengan budaya dan nilai perusahaan tempat mereka bekerja. Jika ada kesesuaian antara individu dengan organisasi, maka terjadi *person-organization fit* yang baik (Kristof, 1996). Seorang individu yang nilai-nilainya sesuai dengan organisasinya, akan menghasilkan sikap yang baik terhadap organisasi (Arthur et al., 2006). *Person-Organization Fit* menjelaskan hubungan antara kesesuaian individu dengan nilai dari sebuah organisasi (*value congruence*), kesesuaian tujuan yang selaras dengan pimpinan atau rekan sejawat organisasi (*gold congruence*),

pemenuhan kebutuhan karyawan antara kebutuhan, sistem organisasi dan struktur organisasi (*employee need fulfilment*), dan kesesuaian antara karakteristik individu dengan budaya organisasi (*culture personality congruence*) (Kristof, 2007). Penelitian-penelitian tentang *person-organization fit* memberikan hasil tentang meningkatkan kesesuaian antara karyawan dengan organisasi yaitu bisa mempertahankan karyawan dalam jangka panjang dengan meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, serta meningkatkan *outcomes* individu yang berimplikasi pada pertumbuhan strategis berkelanjutan bagi sebuah organisasi (Kristof, 2007).

Ketika individu mempunyai *person-organization fit* tempat dia bekerja maka individu akan engage dalam pekerjaan maupun perusahaannya. Bisa dilihat dari karakteristik millenilas menurut Arrasyid (2022) bahwa millenials cenderung lebih terfokus pada mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan, misalnya millenilas mencari peran di mana mereka dapat melihat dampak langsung dari pekerjaan mereka, baik dalam bentuk hasil nyata atau kontribusi ke tim atau perusahaan seperti lebih aktif dalam peran yang melibatkan pemecahan masalah atau membuat perubahan besar dalam proses bisnis, hal ini mereka bisa merasa dihargai dan penting. Ini juga meningkatkan rasa pencapaian pribadi dan memperkuat ikatan mereka dengan organisasi. Keterbukaan terhadap inovasi dan perubahan, misalnya millenials yang memiliki kesesuaian nilai dalam hal inovasi akan menunjukkan perilaku dengan mengusulkan ide-ide baru, dengan merasa didukung dalam inovasi,

mereka akan lebih bersemangat untuk berkontribusi dan bertahan lebih lama di perusahaan. Mencari peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan karir, misalnya millenilas yang cocok dengan nilai pengembangan karir akan berpartisipasi dalam pelatihan, mentoring, atau program pengembangan diri yang disediakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja mereka, ketika mereka merasa ada kesempatan untuk berkembang dan perusahaan mendukung tujuan karir mereka, tingkat engagement mereka akan meningkat. Fleksibilitas, misalnya millenials yang menghargai fleksibilitas mungkin lebih efisien dalam mengatur waktu kerja mereka dan menunjukkan peningkatan produktivitas ketika diberikan kebebasan dalam mengatur jam kerja atau bekerja dari rumah. Ketika perusahaan mendukung fleksibilitas, mereka cenderung lebih loyal dan terlibat secara emosional, karena merasa kebutuhan pribadi mereka diperhatikan. Komunikasi yang terbuka, misalnya millenials yang cocok dengan nilai komunikasi terbuka sering kali berbagi ide dan pendapat mereka dengan rekan kerja dan atasan, dengan merasa didengar dan dihargai, millenials bisa lebih terlibat dalam pekerjaan dan lebih percaya pada perusahaan.

Ketika millenilas merasa ada kesesuaian dari dirinya dengan organisasinya akan merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi dengan pekerjaan dan perusahaannya yang nantinya akan memunculkan perasaan positif dalam diri mereka seperti antusias yang tinggi terhadap pekerjaan dan tidak menjadikan pekerjaannya sebagai beban sehingga mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan

organisasi (Andriani, 2021). Hal tersebut dapat menimbulkan keterikatan antara individu dengan perusahaan dan pekerjaan atau disebut sebagai *employee engagement*.

*Employee engagement* didefinisikan sebagai keadaan psikologis positif yang aktif dan terikat dengan pekerjaan yang dioperasionalkan oleh intensitas dan arah energi kognitif, emosional, dan perilaku (Shuck & Wollard, 2010). *Employee Engagement* merupakan sebagai pemberdayaan para anggota organisasi terhadap peran kerja mereka, dalam keterikatan, orang-orang mempergunakan dan memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama memerankan kinerja (Kahn, 1990; Kular et al., 2008). Keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah faktor yang sangat penting bagi keberhasilan setiap perusahaan (Bakker dan Leiter, 2010). *Employee engagement* merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan (Saks, 2006). Hal ini dikarenakan *employee engagement* dapat memastikan pertumbuhan jangka panjang perusahaan (Cattew, Flynn & Vonderhorst, 2007).

*Employee engagement* mempunyai empat dimensi yang dikemukakan oleh Shuck et al. (2016) yaitu menjelaskan bahwa (a) *cognitive engagement* ditunjukkan dengan adanya intensitas energi mental yang diekspresikan oleh karyawan untuk mencapai hasil organisasi yang positif. Karyawan yang *engage* secara kognitif memperhatikan dan konsentrasi di tempat kerja mereka dan mereka akan mengeluarkan energi untuk aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan, (b) *emotional engagement* ditunjukkan dengan adanya

intensitas dan kemauan oleh karyawan untuk menanamkan emosi menuju hasil organisasi yang positif. Karyawan yang *engage* secara emosional mengekspresikan pengaruh yang diarahkan ke berbagai target pekerjaan yang berhubungan dengan pengalaman sesaat saat ini, dan (c) *behavioral engagement* ditunjukkan dengan adanya intensitas untuk berperilaku dengan cara positif yang akan mempengaruhi kinerja dan / atau hasil organisasi yang positif. Karyawan yang *engage* secara perilaku melihat diri mereka secara psikologis bersedia memberi lebih banyak dan sering melebihi dan melampaui dengan cara yang menjadi ciri gerakan maju mereka (Astari, K. et al, 2022).

Karyawan yang memiliki *employee engagement* pada perusahaan akan bekerja secara konsisten serta tidak mudah menyerah saat menghadapi masalah saat bekerja. Karyawan yang *engage* dengan perusahaan akan memberikan performa kerja yang terus meningkat dikarenakan adanya dedikasi dalam diri sehingga timbul rasa tanggung jawab untuk terus bekerja dan ikut andil dalam suksesnya perusahaan mencapai tujuannya. Karyawan yang memiliki nilai *engagement* merupakan pekerja yang mempunyai keterikatan penuh dan semangat terhadap pekerjaan mereka. Pandangan ini menyatakan bahwa *employee engagement* tidak hanya membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, namun juga membuat mereka memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan (William Macey, 2009).

Hasil studi literatur menemukan bahwa *person-organization fit* yang kuat memberi karyawan sumber keterikatan psikologis dan kebermaknaan yang pada gilirannya akan mengarah pada tingkat *employee engagement* yang

lebih tinggi (Saks & Gruman, 2011; Biswas & Bhatnagar, 2013; Memon et al., 2014; Peng et al., 2014). *Person-Organization Fit* yang kuat akan menghasilkan level *employee engagement* yang lebih tinggi (Biswas & Bhatnagar, 2013). Kahn, (1990) juga mengatakan bahwa individu yang cocok dengan sistem sosial mereka mengarah pada rasa makna yang lebih besar yang membuat individu lebih *engage*, sedangkan sulit bagi mereka untuk *engage* ketika nilai-nilai organisasi tidak sesuai dengan nilai-nilai mereka. Ketika seorang individu merasakan kesamaan antara nilai-nilainya sendiri dan nilai-nilai organisasinya, maka ia akan merasakan rasa keterikatan terhadap organisasi tersebut (Cable, 1997). Dengan adanya *person-organization fit* akan mengakibatkan karyawan lebih terikat dan berkontribusi dalam menggunakan pengetahuan skill serta kemampuannya dalam melakukan pekerjaan secara maksimal (Ahmad dan Dastgeer, 2014).

Pembahasan diatas selaras dengan hasil survey pendahuluan yang sudah dilakukan peneliti untuk mencari tahu apakah *person-organization fit* berpengaruh terhadap *employee engagement*, sembilan responden menyatakan bahwa tetap bekerja untuk memenuhi kebutuhannya walaupun bekerja tidak sesuai dengan skill yang dia miliki sehingga kerja hanya untuk memiliki gaji saja, hal tersebut bisa dikatakan bahwa individu belum ada rasa kesesuaian dengan organisasi sehingga tidak adanya keterikatan. Namun sebelas responden juga mengatakan bahwa akan berusaha memberikan kinerja yang terbaiknya, menjadi lebih berkembang dalam perusahaan, bersedia melakukan pekerjaan diluar perannya jika bantuannya diperlukan oleh organisasi, individu

akan akan menganggap masalah perusahaan adalah masalahnya juga. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan sudah merasa ada kesesuaian dengan perusahaan maka akan merasa keterikatan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti ingin mengetahui bagaimana *person-organization fit* dapat mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan millenials di Indonesia.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Indonesia telah didominasi oleh generasi millenials, namun karyawan millenials adalah generasi yang menyukai kebebasan, suka serba cepat, instan, dan digital (Anonim, 2019). Ketika mereka masuk dalam satu perusahaan, belum tentu mendapatkan apa yang mereka harapkan, mereka bisa frustrasi menghadapinya. Tetapi kaum millenials cenderung mencari pekerjaan yang selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka (Wardani & Sawitri, 2023). Maka dari itu millenials punya harapan bahwa jika perusahaan tempatnya bekerja memiliki visi yang jelas, dan mereka tahu apa yang mereka kerjakan dan merasa menjadi bagian dari visi tersebut, maka mereka akan *engage* terhadap perusahaan dan pekerjaan. (Anonim, 2019).

Hewitt (2015) berpendapat bahwa menjadikan karyawan *engaged* adalah salah satu tantangan bagi perusahaan karena setiap karyawan memiliki tingkat *engagement* yang berbeda. Karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi akan lebih unggul dibandingkan dengan karyawan yang tingkat *employee engagement* rendah. Hal tersebut disebabkan karena

karyawan yang terikat akan lebih merasa beruntung, yaitu mereka menjadi lebih senang, antusias dan akan merasa lebih sehat secara fisik maupun psikologis (Bakker, 2011). *Employee engagement* lebih cenderung melihat dari sisi psikologinya yaitu sebuah kondisi psikokologis dari individu secara positif dengan menunjukkan semangat dalam kinerjanya, mempunyai energi positif, emosional dan perilaku pada pekerjaan (Shuck et al., 2017). Maka dari itu karyawan millenials yang merasa *engage* secara emosional, kognitif maupun perilaku akan membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar mencapai sebuah kesuksesan atau keberhasilan (Anonim, 2016).

Karyawan yang tidak merasakan *person-organization fit* bisa menyebabkan rasa malas untuk bekerja karena ketidaksesuaian dengan visi dan misi serta budaya perusahaan sehingga tidak merasa sejalan dengan perusahaan yang menyebabkan karyawan tidak bekerja secara maksimal terhadap organisasinya. Maka dari itu perlunya memiliki *person-organization fit* untuk bisa meningkatkan kinerja dari karyawan millenials. Sehingga ketika individu mempunyai *person-organization fit* maka akan memunculkan rasa keterikatan seperti tidak menjadikan pekerjaannya sebagai beban, dan mereka juga tidak bekerja hanya untuk gaji atau promosi, tetapi akan bekerja atas nama tujuan organisasi (Andriani, 2021).

Hal tersebut sesuai dengan hasil studi literatur yang mengatakan bahwa *person-organization fit* yang kuat memberi karyawan sumber keterikatan psikologis dan kebermaknaan yang pada gilirannya akan mengarah pada tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi (Saks & Gruman, 2011; Biswas

& Bhatnagar, 2013; Memon et al., 2014; Peng et al., 2014). Jadi dapat dikatakan bahwa jika karyawan millenials memiliki *person-organization fit* akan berdampak positif untuk mendorong karyawan millenials menjadi *engage* dengan organisasi dan pekerjaan yang mereka lakukan contohnya seperti individu akan berusaha memberikan kinerjanya yang terbaik, individu bersedia melakukan pekerjaan diluar perannya jika bantuannya diperlukan oleh organisasi, individu akan akan menganggap masalah perusahaan adalah masalahnya juga.

Oleh karena itu, berdasarkan fenomena yang sudah dijelaskan diatas, peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh *person-organization fit* terhadap *employee engagement* pada karyawan millenials di Indonesia.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh *person-organization fit* terhadap *employee engagement* pada karyawan millenials di Indonesia.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dan memberikan manfaat pada perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam psikologi industri dan organisasi.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

#### **A. Bagi Responden**

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman responden mengenai sejauh mana karakteristik pribadi memengaruhi tingkat keterlibatan dalam pekerjaan dan hubungan mereka dengan organisasi.

#### **B. Bagi Organisasi**

Dapat memberikan pemahaman dalam mengembangkan strategi yang tepat untuk meningkatkan kesesuaian antara organisasi dengan karyawan agar bisa lebih terlibat dengan pekerjaan dan organisasinya.