

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) karyawan/kar·ya·wan/ n adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya) dengan mendapat gaji (upah). Karyawan atau dalam Bahasa Inggrisnya, *employee*, menjadi aspek terpenting dalam perusahaan karena mereka lah yang membuat perusahaan dapat beroperasi serta menggapai visi dan misi dari perusahaan. Tanpa mereka, suatu perusahaan atau organisasi tidak dapat berjalan. *“Attraction and retention of talented employees can provide sustainable competitive advantage to organisations”* (D’Netto, 2011), bahwasanya dengan strategi *human resource* yang baik, retensi atau keterikatan pegawai yang bertalenta dapat menjadi suatu keunggulan yang kompetitif terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Seperti dikutip dalam jurnal Irving Luntungan et al. (2014), pengelolaan karyawan akan memberikan tantangan baru bagi dunia bisnis. Mengapa demikian? Karena dalam pengelolaan karyawan, mereka dapat dipetakan menjadi beberapa generasi/angkatan kerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa angkatan kerja atau generasi yang ada saat ini dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu *Baby Boomers*, *Generation X*, dan *Generation Y* (D’Netto, 2011). Generasi yang terakhir disebutkan ini menjadi sorotan utama karena saat ini sebagian besar karyawan berasal dari Generasi Y atau lebih dikenal dengan istilah Gen-Y.

Generasi Y adalah generasi yang cukup unik karena generasi ini memiliki sifat yang berbeda dari generasi sebelumnya yaitu generasi X yang lahir di tahun antara 1965 sampai 1979 dan “baby boomer” yang lahir antara tahun 1946 sampai 1964. Berdasarkan peta demografi Amerika Serikat (AS) generasi Y adalah generasi yang lahir pada kurun tahun 1978 dan 1994 (Budiman, 2008). Di Indonesia sendiri, berdasarkan penelitian Luntungan et al. (2014), memberikan batasan ciri-ciri dominan Gen-Y di Indonesia yaitu generasi yang lahir di antara Tahun 1984 dan 1995 dengan beberapa kriteria yang diadopsi dari Generasi Y di AS, Eropa, dan Australia.

“Gen Y adalah pribadi yang bekerja untuk dapat menerapkan kreativitasnya, serta mencari lingkungan kerja yang santai penuh hura-hura. Mereka bekerja tidak terlalu serius, karena bekerja bukan untuk kehidupan atau menghidupi keluarga seperti yang dilakukan generasi sebelumnya. Mereka sangat *techno-minded* dan berinteraksi lebih banyak melalui *gadget* (Skype, Whatsapp, Twitter, Facebook), walau dengan teman satu kantor,” (Tim Majalah Femina, 2015).

Kehadiran generasi baru yaitu Gen Y di lingkungan kerja yang sama sekali berbeda dengan generasi sebelumnya sehingga paradigma praktisi *Human Capital* (HC) pun harus berubah. Praktisi *Human Capital* harus siap menerima generasi baru yang memiliki perilaku dan gaya bekerja yang berbeda dengan generasi sebelumnya (Tahir, 2012). Eksistensi generasi Y yang mulai mendominasi di dunia kerja saat ini tentunya akan menghadirkan kesenjangan generasi atau *generation gap* atas kurangnya pemahaman atas generasi ini.

Dampak yang paling dirasakan adalah kurangnya kontribusi mereka terhadap keterikatan kerja/*employee engagement* dan tingginya tingkat *turn over* karyawan, sehingga dibutuhkan strategi yang sesuai dengan perilaku, nilai dan etika kerja Gen-Y. Hal inilah yang sedang terjadi perusahaan asuransi NN yang karyawannya 70%-nya adalah generasi Y dimana berdasarkan hasil dari survey partisipasi yang dilakukan oleh Aon Hewitt (2015) terhadap “*Best Employer*” atau Pemberi Kerja Terbaik pada penyedia jasa keuangan di tahun 2010-2014, perusahaan tersebut memiliki skor index *employee engagement* sebesar 60% di bawah rata-rata pada sektor *employee engagement* dimana perusahaan-perusahaan penyedia jasa keuangan memiliki nilai index 69%. Faktor-faktor apa sajakah yang berpengaruh terhadap “*employee engagement*”?

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh PWC Malaysia terhadap generasi Y di tempat kerja di tahun 2015, bahwa banyaknya atasan/pemimpin saat ini gagal mengeksplorasi potensi yang dimiliki oleh generasi Y pada umumnya kurangnya pemahaman mengenai karakteristik dan perilaku dari generasi Y disertai ketidakmampuan memajemen permintaan yang rumit dari generasi tersebut. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Ratna Aprilya Nugrahani et al. (2013) bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keinginan dan kondisi karyawan akan menunjang kenyamanan kerja yang mengarahkan karyawan ke komitmen organisasi yang tinggi.

Pada penelitian Abdelbaset Queiri dan Nizar Dwaikat (2016), mengenai faktor yang berkontribusi atas keinginan generasi Y untuk berpindah kerja dalam bisnis *outsourcing*, menunjukkan bahwa keinginan generasi Y untuk

meninggalkan pekerjaannya adalah karena kurangnya *training*, kurangnya pemberdayaan, komitmen organisasi, kurangnya perencanaan karir, dan kepuasan atas remunerasi yang diterima.

Berdasarkan survey yang dilakukan PWC (2012) pada generasi milenial di Malaysia, hal yang menarik bagi mereka terhadap perusahaan idaman mereka adalah kesempatan untuk mendapatkan gaji yang tinggi dan kesempatan untuk pengembangan diri. 54% dari responden menyatakan gaji yang ditawarkan perusahaan menjadi hal yang paling terpenting dalam pemilihan perusahaan. Hasil survey tersebut juga menyatakan bahwa salah satu cara melakukan manajemen milenial adalah dengan cara menciptakan lingkungan kerja atau *work environment* yang “*friendly*”, nyaman, kreatif, inspiratif. Milenial dapat bekerja dengan keras, namun mereka tidak ingin seharian duduk bekerja lingkungan yang kubikal. Berdasarkan analisa Aon Hewitt (2015) perusahaan dapat dikatakan “*Best employer*” atau pemberi kerja terbaik apabila ada empat faktor yang mempengaruhinya antara lain : “*High employee engagement, a compelling employer brand, effective leadership, and high performance culture*”.

Menurut Bakker dan Demerouti (2007) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah *job resources* (sumber daya kerja), *job demands* (tuntutan kerja), dan *personal resources* (sumber daya pribadi). Sedangkan menurut Lockwood (dalam Smith dan Marwick, 2009:29) menyatakan *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan kepemimpinannya, kualitas komunikasi yang ada dalam organisasi, gaya manajemen yang diterapkan, tingkat kepercayaan dan respek terhadap lingkungan

kerja, dan reputasi dari organisasi itu sendiri. Pendapat berbeda diungkapkan Susanto et al (2016) terdapat lima faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*, antara lain : Kepemimpinan, Lingkungan kerja, Kompensasi, Pelatihan dan *Team work*.

Berdasarkan penjabaran di atas maka penelitian ini akan difokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*, antara lain : *management style, remuneration, opportunity of skill engagement, dan work environment* pada Generasi Y di Perusahaan Asuransi NN yang berlokasi di Jakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan pada latar belakang penelitian, maka ada beberapa masalah yang dapat diformulasikan :

1. Apakah *management style* perusahaan berpengaruh pada *engagement employee* Generasi Y?
2. Apakah *remuneration* yang diberikan oleh perusahaan berpengaruh pada *engagement employees* Generasi Y?
3. Apakah *opportunities of skill enhancement* berpengaruh pada *engagement employees* Generasi Y?
4. Apakah *work environment* berpengaruh pada *engagement employees* Generasi Y?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. Pengaruh *management style* perusahaan terhadap *engagement employee* Generasi Y.
2. Pengaruh *remuneration* yang diberikan oleh perusahaan terhadap *engagement employees* Generasi Y.
3. Pengaruh *opportunities of skill enhancement* terhadap *engagement employees* Generasi Y.
4. Pengaruh *work environment* berpengaruh pada *engagement employees* Generasi Y?

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademis

Penelitian ini bertujuan agar pembaca dapat memahami sumber daya manusia tentang pengaruh *management style*, *remuneration*, *the opportunity of skill enhancement*, dan *work environment* terhadap *employee engagement* karyawan Gen-Y dan untuk peneliti dapat menjadi referensi untuk penelitian berikutnya.

2. Bagi Praktisi

Untuk praktisi, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk membuat kebijakan di perusahaan agar dapat meningkatkan *employee engagement* bagi Gen-Y.

I.5 Sistematika Penelitian

Penulisan tesis ini penyajiannya secara garis besar disusun menjadi lima (5) bab, dimana tiap-tiap bab terdiri dari beberapa sub bab, agar lebih jelas dapat diuraikan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini dibahas mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN TEORI

Pada bab ini dibahas mengenai landasan teori, hasil penelitian terdahulu dan hipotesis, dan kerangka berpikir teoritis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dibahas mengenai objek penelitian, desain penelitian, teknik pengambilan sampel, prosedur pengumpulan data, definisi operasional variabel, analisis data, analisa data SEM-PLS (*Partial Least Square-Structural Equation Model*) yang terdiri dari analisa Outer Models, Inner Models dan Uji Hipotesa.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan bab yang menguraikan tentang hasil penelitian dan pembahasan dari data yang telah diperoleh dari penelitian.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan peneliti mengenai penelitian dan juga saran dari peneliti