

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Persaingan dalam dunia bisnis yang semakin meningkat menjadi sebuah tantangan bagi perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya. Gejolak dunia bisnis yang sangat cepat dan kompetitif menuntut perusahaan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan produk yang dihasilkan. Peningkatan mutu pelayanan dan mutu sebuah produk yang dihasilkan menjadi kunci kesuksesan bagi sebuah perusahaan. Keberhasilan sebuah organisasi tergantung pada kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya manusia merupakan aset yang penting dalam menjalankan proses bisnis yakni mengelola dan mengatur sumber daya sehingga tercapai tujuan organisasi.

Komponen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan saat ini terdiri atas berbagai macam generasi. Dalam beberapa tahun terakhir definisi generasi mengalami perkembangan salah satunya diantaranya adalah definisi dari Kupperschmidt's bahwa generasi adalah sekelompok individu yang mengidentifikasi kelompoknya berdasarkan persamaan tahun kelahiran, lokasi, umur dan kejadian yang pernah terjadi sehingga berpengaruh signifikan dalam fase pertumbuhan kelompok individu tersebut (Tolbize, 2008). Teori perbedaan generasi oleh Neil Howe dan William Strauss pada tahun 1991 membagi generasi berdasarkan persamaan rentang waktu kelahiran dan kesamaan sejarah (Kolnhofer-derecskei & Reicher, 2017). Menurut Michael Dimock perbedaan

generasi terdiri atas generasi *Silent*, *Baby Boomer*, Generasi X, Generasi Y dan yang terbaru adalah generasi Z. Generasi *Silent* lahir pada rentang tahun 1928 – 1945. Generasi *Baby Boomers* lahir pada rentang tahun 1946 – 1964. Generasi X lahir pada rentang tahun 1965 – 1980. Generasi Y atau yang lebih dikenal dengan sebutan Generasi Milenial lahir pada rentang tahun 1981 – 1996. Generasi Z sebagai generasi yang lahir pada rentang tahun 1997 – 2012. (Dimock, 2019).

**Tabel 1.1 Tabel Data Statistik Angkatan Kerja Di Indonesia Februari 2020**

| Angkatan Kerja |            |                      |             |
|----------------|------------|----------------------|-------------|
| Kelompok Umur  | Bekerja    | Pengangguran Terbuka | Jumlah      |
| 15 - 19        | 4,794,681  | 1,299,478            | 6,094,159   |
| 20- 24         | 13,271,131 | 2,213,835            | 15,484,966  |
| 25 - 29        | 15,309,030 | 1,154,265            | 16,463,295  |
| 30 - 34        | 15,550,848 | 524,407              | 16,075,255  |
| 35 - 39        | 15,860,505 | 428,710              | 16,289,215  |
| 40 - 44        | 15,659,433 | 322,793              | 15,982,226  |
| 45 - 49        | 14,496,356 | 278,226              | 14,774,582  |
| 50 - 54        | 12,525,936 | 267,309              | 12,793,245  |
| 55 - 59        | 9,732,296  | 242,742              | 9,975,038   |
| 60+            | 13,823,592 | 150,435              | 13,974,027  |
|                |            |                      | 137,906,008 |

**Sumber: Data sekunder BPS.**

Berdasarkan tabel data statistik angkatan kerja di Indonesia tahun 2020 dapat diketahui bahwa komposisi terbesar dalam dunia kerja saat ini adalah Generasi X, Generasi Y dan Generasi Z. Perusahaan saat ini tidak hanya menemui tantangan mengenai perbedaan jenis kelamin, budaya, etnis maupun gaya kerja tetapi juga termasuk usia. Oleh karena itu tantangan bagi para manager saat ini untuk mengelola dinamika *multigenerational* di dalam lingkungan kerja. Menurut

Smith dalam (Jiří, 2016) perbedaan generasi dalam sebuah perusahaan dapat memunculkan potensi konflik yang bila tidak ditangani dengan baik, dapat mengakibatkan tingginya tingkat *turnover* karyawan. Pengendalian tingkat *turnover* telah lama menjadi sebuah masalah bagi manajemen perusahaan. Akibat yang ditimbulkan oleh tingkat *turnover* yang tinggi adalah turunnya produktivitas dan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk merekrut karyawan baru.

Sebuah perusahaan bernama PT. Karoseri (nama perusahaan disamarkan demi menjaga kerahasiaan) merupakan salah satu perusahaan karoseri besar dan asli Indonesia. PT. Karoseri menganut sistem *Human Capital Management* sebagai sebuah sistem yang menjadikan karyawan dengan segala kompetensi yang dimiliki sebagai aset yang penting dan berharga bagi perusahaan. Karyawan PT. Karoseri saat ini terdiri atas Generasi X, Generasi Y dan beberapa karyawan dari Generasi Z. PT. Karoseri saat ini mengalami persoalan dengan *turnover*. Secara kuantitatif, indikasi adanya tingginya tingkat *turnover* ditunjukkan oleh tingginya jumlah karyawan mengundurkan diri karyawan PT. Karoseri pada bulan Februari 2019 sampai dengan bulan Januari 2020 cukup tinggi yaitu sebesar 318 karyawan. Pada Februari 2020 jumlah karyawan PT. Karoseri berjumlah 1992 karyawan sehingga dapat diketahui bahwa tingkat *turnover* PT. Karoseri sebesar 15.96%.

Tingkat *turnover* di atas 10% per tahun dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut mengalami laju *turnover* yang tinggi. Tingkat *turnover* berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan, bahkan dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan indikator yang kuat bagi tingkat *turnover* (Luh, Laksmi, Bagus, &

Satrya, 2020). *Turnover* karyawan juga dipengaruhi oleh *employee engagement* atau keterikatan karyawan. The Gallup Organization berpendapat bahwa tingkat *turnover* berkaitan erat dengan *employee engagement* karyawan dalam sebuah perusahaan. Meningkatnya laju *turnover* dipengaruhi oleh karyawan yang tidak terikat atau *disengaged employee* (Harter, Schmidt, & Killham, 2003).

Salah satu upaya untuk menjaga ketersediaan sumber daya manusia di dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif ini adalah memastikan bahwa karyawan tersebut memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaan. *Employee engagement* atau keterikatan karyawan telah didefinisikan oleh berbagai pihak. Menurut Harter mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai keterlibatan dan kepuasan yang disertai dengan antusiasme dalam bekerja (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Menurut Hewitt Associates keterikatan karyawan merupakan bentuk dari ungkapan emosi dan komitmen seorang karyawan atau kelompok untuk membangun dan mempertahankan performa bisnis yang kuat. Kurangnya keterikatan karyawan dapat menjadi salah satu penyebab potensi kehancuran perusahaan. Hewitt Associates juga berhasil menunjukkan hubungan antara keterikatan karyawan dengan profitabilitas melalui produktivitas, tingkat penjualan, kepuasan pelanggan, dan retensi karyawan yang lebih tinggi (Macey & Schneider, 2008).

Kepuasan kerja merupakan komponen dalam membuat tingkat *employee engagement* karyawan tinggi (Maylett & Riboldi, 2008). Pekerjaan dan prospek karir yang baik dapat memberikan kepuasan kepada karyawan. Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi dapat menciptakan kepuasan pelanggan. Kepuasan

kerja didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan menyukai pekerjaannya. Menurut Hasibuan dalam (Ristanti & Dihan, 2017) kepuasan kerja adalah kepuasan yang diterima oleh karyawan dapat berupa pujian atas kinerja, perlakuan atasan dan rekan kerja, peralatan kerja yang memadai serta lingkungan kerja yang baik sehingga karyawan merasa nyaman dan dapat melaksanakan tugasnya dengan profesional sesuai dengan tujuan organisasi

*Employee Engagement* dan kepuasan kerja telah banyak diteliti oleh penelitian sebelumnya. Peneliti menemukan adanya *research gap* atau celah penelitian terkait perbedaan hasil penelitian terdahulu mengenai *employee engagement*. Terkait hasil penelitian Muhammad (Qoesatieq, 2019) yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan tingkat *employee engagement* antara Generasi X dan Generasi Y, sedangkan penelitian Nurul (Kurniawati, 2022) menyatakan bahwa terdapat perbedaan tingkat *employee engagement* generasi antara Generasi X dan Generasi Y. Perbedaan hasil penelitian ini membuat peneliti tertarik untuk meneliti mengenai *employee engagement*. Peneliti juga menemukan perbedaan hasil penelitian mengenai kepuasan kerja. Hasil penelitian Omar (Pagan, 2012) mengatakan bahwa terdapat perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja antara Generasi X dan Generasi Y, sedangkan penelitian Sugarduren,dkk (Enkhbaatar, Gurbazar, & Choijil, 2021) mengatakan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja antara Generasi X dan Generasi Y. Temuan – temuan *research gap* yang yang membuat peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai *employee engagement* dan kepuasan kerja terkait inkonsistensi hasil penelitian terdahulu.

Divisi Human Capital & General Affair merupakan salah satu bagian penting dari perusahaan. Divisi Human Capital & General Affair bertugas mencari orang yang tepat bagi perusahaan baik itu dari dalam maupun dari luar perusahaan, membangun dan mempertahankan hubungan kerja positif di antara karyawan serta memberikan program yang efisien untuk mengembangkan potensi karyawan. Selain itu Divisi Human Capital & General Affair juga bertanggung jawab untuk memelihara serta mempertahankan karyawan terbaiknya dalam upaya mendukung pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan serta membantu mendukung kelancaran program kerja bagian umum. Oleh karena itu, Divisi Human Capital & General Affair dapat menjadi kunci kesuksesan perusahaan untuk mencari strategi terbaik agar dapat meningkatkan tingkat *employee engagement* dan kepuasan kerja karyawan. Strategi yang baik dapat tercipta apabila karyawan dari Divisi Human Capital & General Affair juga memiliki tingkat *employee engagement* dan kepuasan kerja yang baik.

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut bagaimana perbandingan tingkat kepuasan kerja dan *employee engagement* antara Generasi X dan Generasi Y pada Divisi Human Capital & General Affair PT. Karoseri. Oleh sebab itu peneliti merumuskan judul penelitian: **“Studi Komparatif Tingkat *Employee Engagement* Dan Kepuasan Kerja Generasi X Dan Generasi Y Divisi Human Capital & General Affair PT. Karoseri”**.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang diambil yaitu:

1. Bagaimana kondisi *employee engagement* dan kepuasan kerja Generasi X dan Generasi Y Divisi Human Capital & General Affair PT. Karoseri?
2. Apakah ada perbedaan tingkat *employee engagement* antara Generasi X dan Generasi Y Divisi Human Capital & General Affair PT. Karoseri?
3. Apakah ada perbedaan tingkat kepuasan kerja antara Generasi X dan Generasi Y Divisi Human Capital & General Affair PT. Karoseri?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kondisi *employee engagement* dan kepuasan kerja Generasi X dan Generasi Y Divisi Human Capital & General Affair PT. Karoseri.
2. Menguji perbedaan tingkat *employee engagement* antara Generasi X dan generasi Generasi Y Divisi Human Capital & General Affair PT. Karoseri.
3. Menguji perbedaan tingkat kepuasan kerja antara Generasi X dan Generasi Y Divisi Human Capital & General Affair PT. Karoseri.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti lain:

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat terhadap perkembangan ilmu pengetahuan mengenai *employee engagement* dan kepuasan kerja serta dapat dijadikan dasar untuk penelitian selanjutnya.

## 2. Implikasi manajerial:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi yang berguna di dalam pengembangan manajerial terutama berkaitan mengenai *employee engagement* dan kepuasan kerja karyawan di dalam sebuah perusahaan.

### 1.5 Batasan Masalah

Ada banyak hal yang dapat diperhatikan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja, namun pada penelitian ini tingkat kepuasan kerja dibatasi dengan hanya mengadopsi teori dari Fred Luthans. Teori Fred Luthans menjelaskan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah aspek pekerjaan itu sendiri, pembayaran gaji atau upah, sikap atasan, rekan kerja dan promosi jabatan. Instrumen untuk mengukur *employee engagement* dalam penelitian ini difokuskan hanya menggunakan UWES dari teori Schaufeli & Bakker yang diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia dibantu oleh Dosen Pembimbing yang memiliki kompetensi Bahasa Inggris. Responden penelitian ini difokuskan kepada karyawan PT. Karoseri Divisi Human Capital & General Affair pada tahun 2020.