

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Istilah generasi milenial mungkin sudah tidak asing lagi di telinga kita. Generasi milenial sendiri dinilai sebagai generasi yang ingin mencari peran yang berarti ketika berada di lingkungan kerjanya. Menurut Martin (2005), milenial menginginkan pekerjaan yang lebih menantang dan lebih memperhatikan kreativitas daripada peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Martin juga menyatakan bahwa milenial memiliki pemikiran *entrepreneurial*, menyukai tanggung jawab, mengharapkan *feedback*, serta menginginkan untuk terus berprestasi. Kapoor & Solomon (2011) menyatakan bahwa generasi ini tidak takut untuk keluar dari pekerjaannya bila hal tersebut tidak memberikan kebahagiaan untuk dirinya. Meier & Crocker (2010) menambahkan generasi milenial menginginkan fleksibilitas serta kebebasan dalam bekerja.

Hasil survei dari Susenas (2017) menyatakan bahwa terdapat 88 juta generasi milenial di Indonesia, dimana hampir separuh jumlah generasi milenial tersebar di Pulau Jawa. Survei Angkatan Kerja Nasional (2017) juga menunjukkan tingkat partisipasi angkatan kerja pada generasi milenial mencapai 67.24%. Hal ini menunjukkan bahwa dua per tiga dari populasi generasi milenial ini tergolong angkatan kerja. Banyaknya generasi milenial terjun ke dunia kerja juga tidak menutup kemungkinan untuk tingkat pengunduran diri yang meningkat.

Deloitte Global Millennial Survey (2018) menyatakan sebesar 43% milenial berencana untuk keluar dari tempat kerja mereka dalam waktu dua tahun. Sesuai dengan berita yang ditulis CNN Indonesia (2016), survei yang dilakukan oleh Jobstreet Indonesia menyatakan sebesar 66% dari generasi milenial yang ada di Indonesia suka untuk berpindah pekerjaan dalam waktu 2 tahun. Hal serupa juga dikatakan Headhunter Indonesia pada kompas.com (2019) saat survey yang dilakukan terhadap 217 generasi milenial di Pulau Jawa. Mereka menemukan tingkat pengunduran diri karyawan meningkat dan hal tersebut dikarenakan oleh beberapa faktor. Faktor yang dimaksud yaitu kurang pelatihan, kurang mendapat kepercayaan dari atasan, kurang merasakan visi misi perusahaan. Lub, *et al.* (2012) juga menyatakan milenial mempunyai komitmen organisasi rendah dan intensi bertahan di perusahaan yang rendah.

Tingkat *turnover* yang meningkat bisa disebabkan karena tidak adanya komitmen dalam organisasi. Satriya & Hadi (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi bisa mempengaruhi tingkat pengunduran diri (*turnover*). Allen & Meyer (1993) memberikan penjelasan komitmen organisasi yaitu kondisi dimana karyawan memiliki kesetiaan serta melekat secara psikologis dengan perusahaan mereka. Mereka juga membagi komitmen organisasi dalam tiga dimensi diantaranya *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

*Affective commitment* berarti keterikatan secara emosi terhadap organisasi. *Continuance commitment* berhubungan dengan seberapa besar karyawan merasa

harus bertahan di organisasi melalui adanya investasi atau alternatif. Sedangkan *normative commitment* yang merupakan bagian dari komitmen organisasi diartikan sebagai perasaan karyawan akan suatu keharusan untuk bertahan di perusahaan.

Beberapa faktor yang bisa berpengaruh pada komitmen organisasi adalah pengalaman kerja, investasi atau *side bets*, serta budaya organisasi. Allen & Meyer (1991) menyebutkan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh pengalaman kerja. Hartmann (dalam Aydogdu, *et al.*, 2011) menyatakan pengalaman kerja tersebut dapat dipengaruhi beberapa hal seperti *skill variety* dan *role clarity* atau *task identity*. Umoh, *et al.* (2014) juga menuliskan bahwa investasi yang tidak diperoleh jika karyawan meninggalkan perusahaan berupa biaya terlihat dan tidak terlihat. Salah satu dari biaya yang tidak terlihat yaitu *transferability of education* atau bisa diartikan sebagai *feedback*.

Beberapa hal yang mempengaruhi pengalaman kerja dan investasi tersebut dapat digolongkan sebagai bagian dari karakteristik dalam pekerjaan. Menurut Hackman & Oldham (1974), karakteristik kerja sendiri merupakan suatu karakter yang terdapat di suatu pekerjaan yang dapat dibagi dalam 5 dimensi diantaranya *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, *feedback*. Karakteristik dari generasi milenial memang menyukai pekerjaan yang memberi kebebasan, *feedback*, variasi tugas atau skill, dan pekerjaan yang berarti (Smith & Nichols, 2015; Meier, *et al.*, 2010; Farrel & Hurt, 2014) dimana hal tersebut memang sesuai dengan dimensi karakteristik kerja yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*. Jika

perusahaan menerapkan karakteristik kerja yang sesuai dengan karakter milenial, yang terdiri atas *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*, maka milenial bisa berkomitmen pada perusahaan mereka (Hackman & Lawler, 1971). Namun sebaliknya jika perusahaan tidak menerapkan lima aspek karakteristik kerja yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback* maka milenial akan mudah keluar dari pekerjaan mereka.

Aspek dari karakteristik pekerjaan tersebut beberapa kali tidak dijumpai pada suatu pekerjaan sehingga memungkinkan tidak sesuai dengan pribadi generasi milenial. Hal tersebut tentu akan berpengaruh pada komitmen kerja. Sebagai contoh pada penelitian Kusluvan *et al.* (2010) yang menuliskan salah satu pekerjaan seperti di perhotelan memiliki karakteristik yang membosankan, terpusat pada rutinitas, kurang menggunakan keterampilan atau *low – skilled*. Hal tersebut yang membuat karyawan mudah untuk keluar dari pekerjaannya (Hackman & Lawler, 1971).

Salah satu hal yang bisa berpengaruh pada komitmen organisasi yaitu adanya penerapan budaya organisasi di perusahaan. Budaya organisasi diartikan sebagai pola perilaku pada suatu perusahaan (Van Muijen, *et al.*, 1999). Kaifi *et al.* (2012) menemukan bahwa generasi milenial lebih memilih budaya organisasi yang tidak memiliki aturan. Silva, *et al.* (2018) menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan budaya *adhocracy* akan memberikan pengaruh komitmen karyawan terhadap perusahaan. *Adhocracy* sendiri dikarakteristikan sebagai organisasi yang berfokus pada kebebasan, selalu melihat kesempatan untuk berkembang, berinovasi,

mengambil resiko. Beberapa dari ciri – ciri tersebut sesuai dengan karakteristik generasi milenial.

Budaya *adhocracy* sendiri juga memiliki ciri – ciri yang sama dengan budaya kewirausahaan serta mengacu pada orientasi kewirausahaan organisasi. Hal ini didukung oleh Cameron & Quinn (1991) yang menyatakan budaya *adhocracy* juga berorientasi pada *entrepreneurial*. Konsep orientasi kewirausahaan organisasi juga merupakan konsep budaya organisasi (Covin & Lumpkin, 2011). Menurut Lumpkin & Dess (2005) orientasi kewirausahaan organisasi memiliki dimensi yaitu *autonomy*, *innovativeness*, *proactiveness*, *competitive aggressiveness*, dan *risk – taking*. Dengan menerapkan orientasi kewirausahaan maka akan bisa meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan karena mereka juga diberi tantangan untuk mengerjakan tugas melebihi tugas keseharian mereka (De Clercq, *et al.* 2007; Sajaghi, *et al.*, 2014). Tantangan tersebut akan memberikan karyawan pengalaman dalam pekerjaan mereka sehingga pengalaman ini akan mempengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan (Allen & Meyer, 1987).

Dimensi – dimensi yang dimiliki orientasi kewirausahaan sendiri sesuai dengan karakter milenial (Martin, 2005) sehingga bisa mempengaruhi komitmen milenial pada perusahaan. Jika perusahaan menganut budaya organisasi yang lain, hal tersebut bisa membuat karyawan generasi milenial tidak betah dan keluar. Hal itu juga dibuktikan pada penelitian oleh Paur *et al.* (2018) yang mewawancarai karyawan generasi milenial di kantor bidang teknologi. Hasil menunjukkan bahwa masih

banyak perusahaan yang menganut budaya organisasi yang hanya berpusat pada hasil dan terlalu dikontrol sehingga membuat karyawan kurang bisa berkomitmen.

Penelitian ini mempunyai tujuan yaitu mengetahui peran karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial. Penelitian ini menggabungkan variabel karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan dengan tujuan untuk mengetahui variabel mana yang memiliki peran lebih besar terhadap komitmen organisasi dibandingkan variabel lainnya.

Penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh Ozturk *et al.* (2014) menjelaskan terdapat hubungan positif yang signifikan antara karakteristik kerja dan komitmen organisasi pada karyawan hotel di luar negeri dengan rentan usia 24 – 29 tahun. Penelitian mengenai karakteristik kerja dengan komitmen organisasi juga dilakukan oleh Obi-Nwosu, *et al.* (2013) dengan subjek pegawai swasta yang memiliki rentan usia 17 – 70 tahun. Hasil menunjukkan adanya hubungan positif antara kedua variabel tersebut. Namun subjek penelitian tersebut terlalu umum dan tidak spesifik membahas mengenai generasi milenial. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Wiradinata (2013) membahas mengenai analisa budaya organisasi pada perusahaan alas kaki dan menuliskan penerapan *clan culture* dapat meningkatkan komitmen karyawan. Namun penelitian tersebut tidak membahas mengenai budaya perusahaan yang berorientasi pada kewirausahaan.

Penelitian ini penting untuk diteliti karena belum ada penelitian yang membahas mengenai peran karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan terhadap komitmen organisasi pada generasi milenial. Sampai saat ini masih belum ada penelitian yang menggabungkan kedua variabel ini untuk diukur pengaruhnya dengan variabel komitmen organisasi. Penelitian mengenai generasi milenial lainnya hanya membahas mengenai komitmen organisasi pada generasi ini (Heizman, 2019; Glazer, Mahoney, & Randall, 2018; Mathew, 2016).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjabaran dari latar belakang diatas, maka peneliti merumuskan permasalahan, diantaranya:

1. Apakah ada peran antara karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial di perusahaan x?
2. Apakah ada peran antara karakteristik kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial di perusahaan x?
3. Apakah ada peran antara orientasi kewirausahaan organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial di perusahaan x?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan penjabaran rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini memiliki tujuan yaitu:

1. Mengetahui peran antara karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial di perusahaan x.
2. Mengetahui peran antara karakteristik kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial di perusahaan x.
3. Mengetahui peran antara orientasi kewirausahaan organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial di perusahaan x.

#### **11.4 Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih terhadap perkembangan ilmu psikologi, terutama pada bidang psikologi industri dan organisasi yang memiliki kaitan dengan variabel komitmen organisasi, karakteristik kerja, dan orientasi kewirausahaan organisasi.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

###### **1. Bagi Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan data bagi perusahaan terkait karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan organisasi pada karyawan generasi milenial serta pengaruhnya terhadap komitmen organisasi.



## 2. Bagi generasi milenial

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan data bagi generasi milenial terkait karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan organisasi pada perusahaan sebagai acuan terhadap komitmen organisasi.

