

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Revolusi industri 4.0 membawa perubahan besar dalam perindustrian dunia, termasuk dalam industri penerbitan buku. Kemajuan teknologi dan informasi memberikan tantangan tersendiri dalam persaingan dan perkembangan industri penerbitan buku. Banyak bermunculan penerbit-penerbit baru yang layak diperhitungkan. Semakin sengitnya persaingan dan bergesernya trend dari buku cetak menuju buku digital membutuhkan inovasi dan kerjasama yang solid dari seluruh lini dalam organisasi.

Airlangga University Press (AUP) merupakan salah satu unit kerja di Universitas Airlangga yang bergerak dalam bidang penerbitan dan percetakan. AUP menerbitkan buku ajar, buku referensi, modul, jurnal dan order cetak bermutu sebagai pendukung kegiatan belajar mengajar di Universitas Airlangga. Proses menerbitkan sebuah buku cukup panjang dan rumit sehingga dibutuhkan kerjasama yang baik dari setiap individu yang ada di dalamnya. Ketelitian, kecermatan, inovasi dan ketekunan menjadi kunci utama dalam menghasilkan buku-buku bermutu dengan kualitas cetak yang baik. Seiring dengan semakin berkembangnya organisasi dan semakin meningkatnya target yang diberikan universitas setiap tahunnya, menuntut organisasi dan setiap karyawannya agar dapat bekerja dengan cepat dan efisien.

Saat ini, AUP memasuki era baru, dimana karyawan dari tiga generasi berbeda (*Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Milenial) bekerja berdampingan dalam satu lingkungan kerja. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, sejak tahun 2017 generasi milenial mulai mendominasi, 33,75% dari penduduk Indonesia merupakan golongan milenial yang lahir pada kisaran tahun 1980-2000. Dominasi Generasi

Milenial juga terjadi di AUP. Pekerja milenial AUP sebanyak 27 orang, (64,29%) dari jumlah seluruh karyawan. Keadaan ini dapat menjadi tantangan dan peluang dalam meningkatkan dan mengembangkan organisasi.

Kehadiran pekerja milenial di AUP memberikan warna baru dalam dinamika lingkungan kerja. Banyak harapan yang dibebankan kepada mereka mengingat keberadaannya sebagai regenerasi pegawai yang telah memasuki masa pensiun. Milenial adalah generasi dengan banyak pujian dan kritikan yang menyertainya (Aslop, 2008). Kemampuan pekerja milenial dalam memanfaatkan teknologi dan *multitasking* menyebabkan mereka mampu bekerja dengan cepat dan efisien dalam beberapa proyek secara bersamaan. Hal ini sesuai dengan tuntutan dunia kerja saat ini yang telah memasuki revolusi industri 4.0. Kurangnya pengalaman dan tingginya harapan pada generasi ini, membuat mereka merasa selalu dibandingkan dan kurang kompeten dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pekerja milenial dengan segala perilakunya yang berbeda dengan generasi sebelumnya seringkali menimbulkan keluhan, gap dan konflik dengan pegawai senior lainnya.

Sesuai dengan karakteristik generasi milenial yang menginginkan adanya perkembangan karir dalam waktu singkat dan dapat dengan mudah berpindah pekerjaan menyebabkan generasi ini dinilai sebagai generasi yang memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi. Littau MA (2009) dalam penelitiannya tentang *organizational commitment*, *work value* dan *person-work environment fit* pada generasi milenial menemukan bahwa tingkat komitmen afektif dan normatif milenial lebih rendah jika dibandingkan dengan baby boomers. Fenomena rendahnya *organizational commitment* juga terjadi pada pekerja milenial AUP. Berdasarkan obeservasi awal ditemukan bahwa meskipun persentase tingkat *turnover* di AUP termasuk rendah (dalam 10 tahun terakhir hanya ada 3 orang yang keluar dari AUP), tetapi setiap tahunnya selalu ada pekerja milenial yang mengajukan lamaran pekerjaan di tempat lain. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan,

mereka menyatakan meskipun sudah merasa nyaman dengan pekerjaan yang digelutinya saat ini, tetapi mereka selalu terbuka pada penawaran yang lebih baik. Hal ini beresiko bagi organisasi karena dapat kehilangan sumber daya manusia unggul yang dapat menunjang tercapainya tujuan organisasi.

*Employee engagement* adalah keterikatan anggota organisasi pada organisasi tempat mereka bekerja baik secara fisik maupun emosional (Khan WA., 1990). Gallup (2016) dalam surveinya tentang menemukan bahwa 29% milenial *engaged*, 16% *actively disengaged* dan mayoritas milenial (55%) menyatakan bahawa mereka *not engaged*. Tingkat *employee engagement* pekerja milenial di AUP juga cenderung rendah. Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan senior didapatkan informasi bahwa pekerja milenial tidak memiliki gairah dan energi optimal dalam bekerja, pekerjaan bagi mereka hanya kewajiban menyelesaikan semua tugas yang diberikan, kurang inisiatif dalam memecahkan masalah, selalu menunggu perintah dan arahan dari atasan, dan kurang teliti dalam menyelesaikan pekerjaannya. Anggapan tersebut seringkali menimbulkan konflik dan gap antar karyawan lintas generasi. Crabtree (2004) menggolongkan *employee engagement* pekerja milenial diatas pada tingkatan *not engaged*, karyawan hanya fokus dalam menyelesaikan tugasnya dibanding dalam mencapai tujuan pekerjaan, menunggu perintah, dan merasa kontribusi mereka tidak diperhitungkan.

Meskipun milenial dikenal sebagai generasi yang mencari pengakuan dan kesuksesan pribadi, mereka juga memiliki tanggungjawab sosial yang tinggi (Aslop, 2008). Hal ini ditandai dengan adanya hubungan yang baik antara milenial dan rekan kerja. Hubungan mereka tidak hanya sebatas urusan pekerjaan saja, tetapi berkembang menjadi lebih dekat seperti saudara. Mereka tidak segan membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan, baik itu dalam urusan pekerjaan ataupun urusan pribadi selama yang bersangkutan mengijinkan. Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku sukarela individu dalam meningkatkan

efektifitas organisasi, tetapi usahanya secara eksplisit tidak dihargai oleh organisasi. Sesuai dengan karakteristik milenial yang selalu menginginkan perkembangan karir dan mendapatkan banyak pengalaman, mendorong mereka selalu berusaha meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Mengikuti pelatihan dan belajar secara otodidak menjadi pilihan pekerja milenial AUP dalam meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Upaya membantu rekan kerja, memberikan saran yang secara tidak langsung, dan upaya mereka dalam meningkatkan kompetensi yang dimiliki dapat memberikan kontribusi pada organisasi dapat didefinisikan kedalam *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Pekerjaan menjadi bermakna jika individu menganggap pekerjaannya penting, memiliki nilai dan berharga (Hackman dan Oldham, 1976). Banyak penelitian menemukan bahwa pekerjaan bermakna dapat meningkatkan kinerja organisasi (Dik, Bryne & Steger, 2013). Pekerjaan bermakna dapat meningkatkan *organizational commitment*, *employee engagement*, dan kepuasan kerja (Steger, 2016). Oleh sebab itu, sebelum memahami perilaku pekerja milenial di lingkungan kerja, terlebih dahulu kita harus memahami bagaimana pekerja milenial memaknai pekerjaan mereka dan mengetahui apakah perilaku pekerja milenial sesuai dengan makna bekerja yang mereka definisikan sebelumnya.

Dominasi generasi milenial di lingkungan kerja dengan segala keunikannya, menjadikan generasi milenial sebagai topik yang selalu menarik untuk dikaji. Memahami karakteristik tenaga kerja yang ada dan hubungan antar generasi dalam lingkungan kerja dapat membantu mengatasi terjadinya konflik, kurangnya komitmen, penghindaran akuntabilitas dan kurangnya perhatian pada hasil akhir (Lencioni, 2005). Hayes (2013) menemukan bahwa dengan mengenali dan memahami perbedaan antar generasi dapat meningkatkan efektifitas kerjasama didalamnya dan dapat mengubah tempat kerja menjadi zona kerja yang produktif.

Dibutuhkan pemahaman mendalam mengetahui bagaimana mereka memaknai pekerjaannya dan bagaimana perilaku mereka dalam lingkungan kerja. Dengan pemahaman dan penanganan yang tepat, organisasi dapat memetakan dan mempersiapkan mereka menjadi SDM unggul yang siap menghadapi tuntutan jaman dan menjadi pemimpin handal di masa yang akan datang. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian mengenai perilaku pekerja milenial di Airlangga University Press.

## **1.2 Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas mengenai pentingnya pemahaman tentang perilaku pekerja milenial di lingkungan kerja, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana makna bekerja bagi pekerja milenial di AUP?
2. Bagaimana perilaku pekerja milenial di AUP? (*Organization Commitment, Employee Engagement, dan OCB*)

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah penelitian diatas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Memahami makna bekerja bagi pekerja milenial di AUP
2. Mengungkap perilaku pekerja milenial di AUP (*Organization Commitment, Employee Engagement, dan OCB*)

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah serta tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, secara teoritis manfaat dilakukannya

penelitian ini yaitu untuk memberikan pemahaman lebih dalam bagi perusahaan khususnya bagian Sumber Daya Manusia tentang perilaku dan harapan generasi milenial mengenai lingkungan kerja ideal yang dapat memenuhi kebutuhan mereka sehingga dapat meningkatkan derajat keterlibatan dan retensi karyawan milenial dalam organisasi.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti berikutnya maupun pihak lain dalam melakukan penelitian serupa dikemudian hari.