

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu kesulitan organisasi pada pengelolaan sumberdaya manusia dalam jangka panjang ini harus dapat menjadikan fokus penting pada setiap manajemen sumber daya manusia yang harus diperbaiki di setiap perusahaan dalam memperhatikan hubungan perusahaan dengan karyawan untuk menilai tingkat komitmen antar generasi dalam yang memiliki ciri yang berbeda pada setiap generasi. Masih banyak manajemen sumber daya manusia pada setiap perusahaan belum sepenuhnya memahami akan pentingnya hubungan yang menguntungkan karyawan antar generasi dalam mengatasi karyawan untuk meninggalkan perusahaan serta dapat meningkatkan komitmen untuk tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja . Noe (2013) mengatakan dikarenakan sulit untuk ditiru atau dibeli, karena terdapat ciri khas bagi perusahaan, modal manusia mungkin lebih berharga daripada modal fisik (peralatan dan teknologi) atau aset moneter (aset tunai) dalam memberikan keunggulan bagi perusahaan atas para pesaingnya. Maka oleh sebab itu, harus dapat menjadikan fokus utama oleh manajemen sumber daya manusia ini dalam mengembangkan dan memelihara sumberdaya manusia. Pada era globalisasi yang sangat cepat dan sangat maju ini kinerja dan loyalitas menjadi masalah penting bagi manajemen sumberdaya manusia. Dalam banyak organisasi, ada berbagai pengaruh yang mendorong keberagaman. Pengaruh umum yang paling menonjol dalam agen

keanekaragaman adalah usia (Glover & Branine, 2001). Dalam perkembangan generasi ini pula menjadikan suatu tantangan yang sangat sulit dalam menghadapi perbedaan antar generasi saat ini yaitu generasi milenial. “Karyawan milenial diyakini sebagai ‘generasi pemeliharaan tinggi’ karena mereka mencari gaya manajemen yang inklusif, pengambilan keputusan partisipatif, dukungan inovasi, dan pekerjaan yang menantang” (Martin, 2005). Mereka digambarkan oleh perasaan kedekatan dan hak”, yang dapat diterjemahkan sebagai kerinduan untuk kemajuan yang cepat dan masukan eksekusi yang cepat (Lowe, Levitt, & Wilson, 2011).

Dalam beberapa penelitian generasi milenial merupakan generasi yang lahir dari tahun (1981-2000) (U.S Bureau of Labor Statistics). Generasi ini sudah mulai memasuki dunia kerja dan dikenal sebagai generasi yang tidak mengedepankan loyalitas kepada perusahaan dan mudah untuk keluar dari setiap perusahaan dan berpindah ke perusahaan lainnya, untuk Generation X dimulai dari tahun (1965-1980) dan Generasi Z dari tahun (2001-sekarang). Karyawan Gen Y atau Milenial dikenal sebagai “pencari pekerjaan”, yang sering berganti pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan kepercayaan diri dan realisasi diri mereka (Naim dan Lenka, 2017). Disarankan bahwa karyawan generasi Y mungkin memiliki perspektif dan nilai tertentu terhadap lingkungan kerja yang mereka sukai. Harapan dan nilai mereka terhadap pekerjaan bervariasi menurut jenis kelamin (Ng et al., 2010). Mereka membutuhkan lingkungan kerja yang santai dan fleksibel (Brown et al., 2015; DeLucia, 2015; Morton, 2002; Richardson dan Thomas, 2012; Smith, 2015; Yusoff

dan Kian, 2013). Generasi milenial ini pula sangatlah berbeda dengan generasi sebelumnya, dengan tingkat pendidikan tinggi, keterampilan dalam penggunaan teknologi, jejaring sosial, kepercayaan diri dan mempunyai penuh energy, yang membuat mereka menjadi pemain tim yang luar biasa, tidak seperti sebelumnya generasi yang lebih suka bekerja sendiri selama berjam-jam. Selain sifat-sifat yang tidak diinginkan ini, kaum Milenial diidentifikasi menggunakan terlalu banyak bahasa gaul, kurang memiliki keterampilan komunikasi yang baik, dan egois (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010). Milenial adalah kumpulan individu yang kompleks dengan inkonsistensi dalam pilihan dan hubungan mereka, yang tercermin dalam hubungan tempat kerja mereka juga. Mereka mengantisipasi pengembangan jangka panjang dan mengantisipasi hadiah momen, yang membuat mereka mengambil lebih banyak kesulitan dan tugas yang signifikan yang sangat penting untuk kemajuan diri mereka daripada pekerjaan seumur hidup (Weyland, 2011). Maka dari itu mengembangkan dan mempertahankan generasi milenial ini dengan kata lain meningkatkan engagement mereka dengan perusahaan adalah hal yang penting.

Employee engagement ini dapat muncul terhadap lingkungan sekitarnya dan tidak dapat muncul dengan sendiri. Engagement sebagai keadaan psikologis dipengaruhi oleh lingkungan yang mencerminkan perasaan pemberdayaan, keterlibatan kerja, efektivitas positif, komitmen, antusiasme, (Macey dan Schneider, 2008). Maka dari itu jika perusahaan dapat memenuhi semua faktor tersebut karyawan akan dapat lebih merasa termotivasi oleh dukungan yang diberikan oleh

perusahaan. Dari kutipan (Andrew & Sofian, 2012) juga mengucapkan “Memanfaatkan diri anggota organisasi bagi peran pekerjaan mereka dalam keterlibatan, orang mengekspresikan dan memperkerjakan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional selama kinerja peran”. Oleh sebab itu, *employee engagement* ini sangat berpengaruh pada loyalitas karyawan, sehingga dapat menaikkan tingkat produktifitas kerja. Untuk membuat karyawan selalu memiliki rasa komitmen kepada organisasi yang tinggi perusahaan harus juga memikirkan tingkat kesejahteraan karyawan agar mereka merasa nyaman di perusahaan dengan adanya dukungan dari organisasi dengan memberikan sebuah reward dan recognition dari perusahaan ini untuk sebagai alat meningkatkan *Organizational Commitment*.

Secara khusus, *Perceived organizational support (POS)* diyakini membuat karyawan lebih bertanggung jawab atas kesejahteraan bisnis dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, yang tercermin dalam tingkat kinerja pekerjaan yang lebih tinggi dan tingkat keterlibatan perusahaan yang lebih tinggi (Rhoades dkk., 2001). Dan dikonseptualisasikan berdasarkan "Pertukaran Sosial" Teori". Dalam teori pertukaran sosial adalah salah satu perspektif konseptual yang paling sering digunakan dalam manajemen, serta bidang terkait seperti sosiologi dan psikologi sosial. Baik itu sosial atau pekerjaan hubungan lingkungan, individu menawarkan bantuan mereka kepada orang lain untuk mengantisipasi hal yang sama akibatnya (Naim & Lenka, 2018). Karyawan harus merasa bahwa organisasimendukung mereka secara konsekuen atas komitmen dan kontribusi

mereka. Sepanjang garis ini, ini membutuhkan investigasi Dukungan Organisasi yang Dirasakan di antara perwakilan milenium, dapat disimpulkan dari penggambaran mereka yang terus berkembang dalam angkatan kerja yang akan berubah menjadi sekitar setengahnya dari bagian populasi karyawan lengkap pada tahun 2020 (Saxena & Jain, 2012). Kesan karyawan akan bantuan yang lebih besar dari organisasi membuat mereka semakin terlibat dengan pekerjaan mereka serta kegiatan organisasi, pada akhirnya membantu organisasi mencapai tujuan yang diinginkan, sesuai norma timbal balik Pertukaran Sosial Teori. (Eisenberg dkk., 2001). Teori pertukaran sosial, sorot kritis bidang literatur pertukaran sosial yang menjamin pertimbangan tambahan, dan menawarkan wawasan baru untuk membantu mengatasi keterbatasan kerangka kerja yang ada. Walaupun terdapat banyak varian pertukaran sosial, beberapa ciri umum dalam kebanyakan model kontemporer dalam perilaku organisasi : (1) Target individu terhadap perlakuan di awal, (2) Target respon timbal balik (baik sikap dan perilaku) terhadap tindakan tersebut, dan (3) pembentukan hubungan. Hal ini juga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, loyalitas dan komitmen setiap karyawan didalam organisasi tersebut, karena karyawan ini cenderung akan memiliki dan membentuk kepercayaan terkait bagaimana organisasi ini dapat menghargai dan peduli oleh kontribusi karyawan sehingga karyawan ini dapat merasa sejahtera dan nyaman bekerja pada perusahaan atau organisasi. *Perceived organizational support (POS)* adalah sudut pandang organisasi yang sangat penting yang secara jelas mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi dan berdampak pada niat

mereka untuk tetap (Islam et al., 2013). Jadi Dukungan organisasi yang positif melalui dedikasi karyawan sangat penting bagi mereka untuk secara efektif berkomitmen untuk organisasi mereka dalam keterlibatan karyawan dalam perusahaan.

Dalam perspektif manajemen, *Organizational Commitment* yang tinggi, dapat mengakibatkan meningkatkan produktivitas dan keuntungan finansial. Maka *Organizational Commitment* ini akan muncul seiring dengan dukungan dari organisasi yang membuat perasaan positif untuk tetap berada dalam perusahaan. *Organizational Commitment* (OC) menurut (Allen dan Meyer, 1997), digambarkan sebagai kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan antara karyawan dan organisasi, serta bagaimana hubungan itu memengaruhi keputusan untuk tetap atau berhenti dari pekerjaan. Setiap karyawan pasti akan mempunyai komitmen terhadap organisasi yang berbeda-beda. Jadi komitmen yang ada pada karyawan tersebut bisa jadi bahwa karyawan tersebut sudah memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan, atau karyawan memang komitmen ini muncul secara kesadaran komitmen bagi perusahaan yang mengakibatkan karyawan bertahan, atau karyawan bertahan karena faktor kebutuhan bagi perusahaan yang mana itu untung bagi mereka karna tidak ada lagi menemukan pekerjaan yang mereka (karyawan) ini cari maka dari itu mereka berkomitmen dan memilih untuk bertahan. Kebutuhan ini dapat disebabkan oleh persepsi kurangnya alternatif pekerjaan (komitmen alternatif) atau ke sumber daya yang diinvestasikan dalam organisasi (waktu, usaha) yang meningkatkan biaya keluar

(komitmen biaya) (Allen dan Meyer, 1990). Karyawan mungkin tinggal karena mereka merasakan kasih sayang kepada perusahaan, rasa tanggung jawab, dan kurangnya alternatif pekerjaan secara bersamaan. Komitmen yang ditunjukkan oleh karyawan dengan rasa bertanggung jawab untuk memperhatikan kesejahteraan perusahaan dan membantu mencapai tujuan perusahaan yang ditunjukkan dengan tingkat keberhasilan kerja dan keterikatan yang lebih baik dengan perusahaan. Komposisi generasi milenial di seluruh angkatan kerja telah meningkat drastis. Dengan kedewasaan yang tumbuh serta pengetahuan dan pengalaman yang semakin meningkat, generasi milenial gelombang pertama ini akan memegang posisi dan tanggung jawab penting di perusahaan. Karena itu, mengembangkan dan mempertahankan generasi milenial ini dengan kata lain meningkatkan keterikatan mereka dengan perusahaan adalah hal yang penting. Perusahaan seperti perbankan ini adalah merupakan salah satu tujuan bagi generasi milenial tetapi perbankan sendiri juga mempunyai sebuah tantangan dalam bekerja yang sangat berat yang mana tantangan atau tugas yang diberikan perbankan apakah menjadi karyawan menjadi kesulitan dan pada akhirnya tidak nyaman.

Penelitian ini rencananya akan dilakukan di PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR (BANK JATIM) CABANG GRESIK, yang terletak di Jl. Dr. Sutomo 181, Gresik. Bank Jatim Cabang Gresik yang bersifat konvensional ini mempunyai berbagai divisi yang diatas pada struktur organisasi. Fenomena yang terjadi sama seperti dikota besar lain pada kota gresik pula banyak pencari kerja yang

ingin bekerja, yang mana Gresik adalah kota atau kabupaten yang penuh dan padat akan perusahaan besar dan dari permasalahan ini Bank Jatim adalah instansi daerah dan dari apa yang diberikan oleh Bank Jatim Cabang Gresik ini dapat menjadikan karyawan milenial lebih loyalitas kepada perusahaan. Perusahaan/Instansi yang bergerak pada sektor keuangan ini menjadi tujuan utama penelitian, karena memang pada perusahaan/instansi keuangan seperti Bank Jatim ini memiliki banyak divisi dan mempunyai banyak sub tugas yang dibagi pada setiap divisi masing-masing. Penelitian ini dimaksudkan untuk meneliti loyalitas, komitmen pada karyawan generasi milenial pada BANK JATIM CABANG GRESIK berdasarkan pengaruh *Perceived Organizational Support*. Jadi berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang Bank Jatim cabang Gresik ini merupakan salah satu instansi perbankan yang favorit untuk para pencari kerja dan memiliki beragam karyawan yang berbeda generasi. Hal ini yang akan menjadi bahan penelitian yang memiliki pengaruh yang signifikan dari variabel *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Commitment* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*. Setiap pemimpin perusahaan/instansi pasti akan mempunyai strategi dalam menerapkan profesionalisme bekerja, strategi ini pula harus diimbangi oleh dukungan yang diberikan oleh perusahaan/instansi. Dukungan dari perusahaan ini akan dapat memberikan motivasi sehingga munculnya *engaged* dari diri karyawan dan karyawan lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Perusahaan/instansi pasti akan menjaga dan selalu menjalin ikatan yang baik dengan

karyawan agar kinerja yang diberikan sesuai dan karyawan dapat merasakan kesejahteraan di Bank Jatim cabang Gresik.

Tabel 1. 1 DATA PEGAWAI BANK JATIM CABANG GRESIK

GENERASI	KARYAWAN TETAP	KARYAWAN KONTRAK
GENERASI X	22	1
MILENIAL	60	11
GENERASI Z	0	5
TOTAL	82	16

Terdapat seluruh karyawan Bank Jatim Cabang Gresik sebanyak 99 Karyawan dari jabatan paling tinggi hingga paling rendah. Fenomena yang terjadi pada Bank Jatim Cabang Gresik ini terdapat mayoritas pegawai adalah generasi milenial dan paling banyak karyawan sudah menjadi pegawai tetap. Perusahaan akan menjaga ikatan hubungan karyawan dengan perusahaan agar tetap dapat bekerja dengan rasa nyaman, memiliki motivasi diri dalam bekerja dan semangat kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaannya. Perusahaan seperti bank jatim pasti akan menerapkan hubungan dukungan antar karyawan yang bertujuan untuk menerapkan suasana kekeluargaan saling mendukung satu sama lain saling percaya satu sama lain, maka hal yang dilakukan ini akan mendukung variable dalam penelitian ini yaitu *Perceived organizational support (POS)*. dari rasa kekeluargaan ini yang

menimbulkan kompakan dan saling mendukung satu sama lain ini akan menimbulkan kenyamanan dalam bekerja yang akan berpengaruh oleh komitmen pada perusahaan, maka hal ini perusahaan telah menggunakan variabel dalam mendukung penelitian ini yaitu *Employee Engagement*. Setelah karyawan milenial ini mempunyai komitmen antara perusahaan ini akan muncul ikatan yang berpengaruh dari semua variabel-variabel hal itu diketahui terhadap variabel *Organizational Commitment*.

Penelitian ini mempelajari fenomena yang ada pada Bank Jatim Cabang Gresik, diharapkan dalam penelitian ini akan dapat memberikan saran dan solusi untuk mengelola dan meningkatkan *Organizational Commitment* yang baik antara karyawan generasi milenial dengan perusahaan yang tercipta dari *Employee Engagement* dengan faktor *Perceived Organizational Support*. Maka berdasarkan uraian fenomena yang dijelaskan diatas peneliti akan melakukan penelitian dengan judul : **“PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP ORGANIZATIONAL COMMITMENT DENGAN DIMEDIASI OLEH EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR (BANK JATIM) CABANG GRESIK”**

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang kemukakan diatas, maka akan mengidentifikasi masalah yang diteliti :

1. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Commitment*?
2. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*
3. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Commitment*?
4. Apakah *Employee Engagement* memediasi terhadap *Perceived Organizational Support* dengan *Organizational Commitment*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Commitment*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Commitment*.

4. Untuk mengetahui peran pengaruh *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi terhadap *Perceived Organizational Support* dengan *Organizational Commitment*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menjadikan acuan dalam memberikan manfaat bagi Bank Jatim Cabang Gresik untuk dapat mengelola karyawan yang baik dan dapat saling menguntungkan untuk menumbuhkan *Organizational Commitment* perusahaan bank jatim dengan memperhatikan aspek *Perceived Organizational Support* yang dijembatani oleh *Employee Engagement*. Serta penelitian ini diharapkan dapat membantu menambah informasi penelitian untuk menjadi tolak ukur bagi peneliti lainnya.

1.5 Sistematika Penulisan

Bab 1 : Pada bab ini memaparkan dengan jelas fenomena latar belakang yang terjadi pada permasalahan yang di bahas pada penelitian pada Bank Jatim Cabang Gresik, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian dengan menggunakan variabel *Perceived Organizational Support*, *Employee Engagement*, *Organizational Commitment*.

Bab 2 : Pada bab ini menjelaskan tentang tinjauan pustaka untuk mengacu dengan pemahaman teoritis dari dasar teori, penelitian terdahulu dengan teori dari variabel *Perceived Organizational Support*, *Employee Engagement*, *Organizational Commitment*. Dalam bab ini dari semua variabel ini akan ditarik hubungan hipotesis antar variabel dengan memberikan gambaran kerangka berfikir.

Bab 3 : Pada bab ini menjelaskan tentang proses metode penelitian dengan menggunakan populasi sampel, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data dan uji hipotesis untuk menguji variabel-variabel yang diteliti.

Bab 4 : Pada bab ini merupakan proses mengolah data yang sesuai pada metode penelitian di bab 3. Serta menjelaskan deskripsi variabel-variabel penelitian serta pembuktian hipotesis.

Bab 5 : Pada Bab ini peneliti akan dapat memberikan kesimpulan dan saran atas penelitian yang dilakukan untuk perusahaan tersebut dan peneliti lainnya yang menggunakan variabel yang sama.