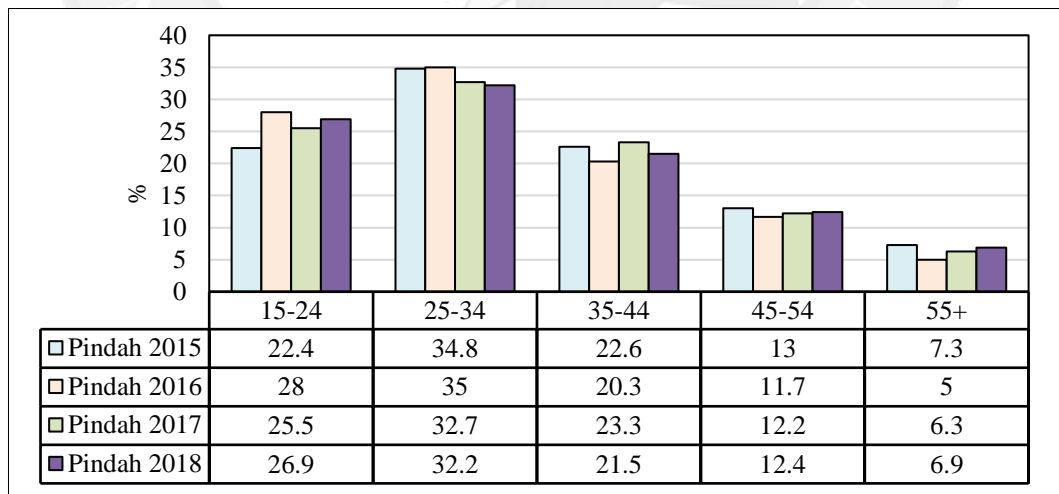


BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

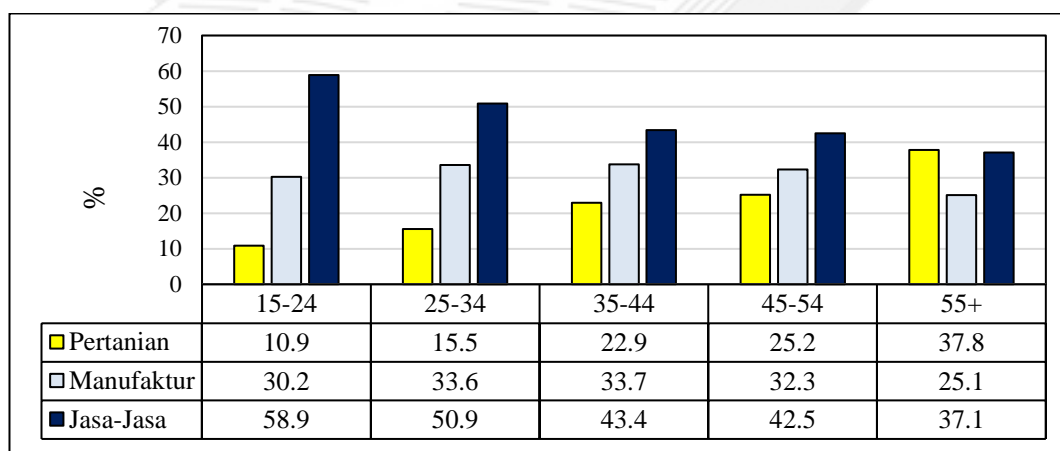
Survei angkatan kerja (BPS, 2016, 2018) menunjukkan bahwa usia angkatan kerja dari generasi milenial memiliki persentase tertinggi meninggalkan pekerjaan awalnya, sebagaimana yang ditunjukkan pada grafik 1.1, bahwa pada rentang usia milenial, dengan interpolasi pada usia milenial diperoleh bahwa, selama kurun waktu 2015 sampai dengan 2018, 78.2% sampai dengan 80,5% dari total profesional milenial yang bekerja, telah pernah pindah pekerjaan dari pekerjaan sebelumnya, hal ini menunjukkan tingginya tingkat *turnover*, yaitu keinginan profesional untuk melepaskan keanggotaan pada suatu organisasi dari profesional milenial (Price & Mueller, 1981).



Grafik 1.1 Distribusi persentase karyawan yang pernah pindah pekerjaan
Sumber: Badan Pusat Statistik (2016, 2018)

Organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan *turnover* (perputaran) yang tinggi akan terus menerus mengalami perubahan dan memerlukan penyesuaian terus menerus dan memerlukan biaya yang besar, karena *turnover* akan menyebabkan kerugian, baik biaya berwujud (*tangible cost*) maupun biaya tak berwujud (*intangible cost*). Biaya berwujud adalah biaya penerimaan profesional seperti biaya untuk penyaringan profesional baru, wawancara, dan pemeriksaan kesehatan setiap calon profesional, juga biaya untuk masa peninjauan dan pelatihan, sedangkan biaya tak berwujud adalah kehilangan daya produksi dari profesional baru, umumnya kurang produktif di awal kerja, biaya pekerjaan yang diulang karena hilangnya profesional baru, biaya untuk atasan yang melakukan pelatihan ulang untuk profesional pengganti (Dessler, 2015).

Grafik 1.2 menunjukkan bahwa kelompok karyawan (termasuk profesional) di sektor jasa (termasuk jasa konsultan), memiliki persentase yang terbanyak pernah pindah pekerjaan pada usia 15 - 44 tahun, dimana generasi milenial masuk dalam kategori usia tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa profesional pada rentang usia generasi milenial pada sektor jasa lebih mudah untuk keluar masuk bekerja.



Grafik 1.2 Distribusi persentase karyawan per usia per sektor 2015-2018
 Sumber: Badan Pusat Statistik (2016, 2018)

Persaingan antar organisasi sejenis yang semakin ketat dalam bisnis konsultan, mengakibatkan semakin tinggi tantangan bagi bisnis konsultan untuk mencari strategi, bagaimana meningkatkan kemampuan dari dalam lingkungan sendiri agar dapat mempertahankan sumber daya manusianya, sebagai modal utama, dalam memenangkan persaingan. Pola bisnis konsultan yang sangat terbagi dalam berbagai jenis usaha konsultasi dari skala besar sampai kecil, bahkan perorangan, mempengaruhi pula luasnya penempatan dan perbedaan dari beragam jenis konsultasi yang ditawarkan, dan lebih lagi sifat dasar dari jasa yang ditawarkan oleh bisnis konsultan sulit untuk dipelajari, diukur dan dinilai (Srinivasan, 2014).

Peraturan Presiden nomer 54 tahun 2010 memberikan definisi jenis jasa konsultansi sebagai jasa layanan profesional yang membutuhkan keahlian tertentu diberbagai bidang keilmuan yang mengutamakan adanya olah pikir (*brainware*). Dalam penjelasan pasal 3c bahwa jasa konsultansi meliputi:

- a. Jasa rekayasa (*engineering*),
- b. Jasa perencanaan (*planning*), perancangan (*design*) dan pengawasan (*supervision*) untuk pekerjaan konstruksi,
- c. Jasa perencanaan (*planning*), perancangan (*design*) dan pengawasan (*supervision*) untuk pekerjaan selain pekerjaan konstruksi, seperti transportasi, pendidikan, kesehatan, kehutanan, perikanan, kelautan, lingkungan hidup, kedirgantaraan, pengembangan usaha, perdagangan, pengembangan SDM, pariwisata, pos dan telekomunikasi, pertanian, perindustrian, pertambangan, energi,

d. Jasa keahlian profesi, seperti jasa penasehatan, jasa penilaian, jasa pendampingan, bantuan teknis, konsultan manajemen, konsultan hukum.

Jasa keahlian profesi di atas, ditawarkan dan dihasilkan oleh perusahaan jasa profesional (PJP), di luar negeri disebut sebagai *professional service firm* (PSF) dan *professional service corporate* (PSC), jadi melihat luasnya cakupan jasa profesional maka demikian ketatnya persaingan dari bisnis konsultan, belum lagi tantangan dari bisnis konsultan internasional yang masuk ke Indonesia. Data dari kementerian keuangan 2015 menunjukkan bahwa ada 394 Kantor Akuntan Publik (KAP) yang berbisnis di Indonesia dengan perincian untuk skala kecil ada 191 KAP, skala menengah 166 KAP, skala besar 40 KAP, termasuk empat besar (*The Big Four*) yang perusahaan induknya berkantor pusat di luar negeri tetapi menguasai 62 % dari total pendapatan KAP di Indonesia (Ruky , 2019).

Fenomena yang banyak dibicarakan oleh praktisi SDM dari organisasi konsultan, bahwa profesional milenial yang bekerja di bisnis konsultan, rata – rata telah melakukan pindah pekerjaan hingga empat kali dalam rentang waktu sepuluh tahun (Ruky, 2019), diperkuat dengan Q¹² hasil survei Gallup (2017) yang menyatakan bahwa dari profesional milenial yang bekerja 76 % *tidak engage* dan 10 % secara aktif *disengage*, mereka yang akan meninggalkan organisasi bila ada kesempatan.

Model bisnis konsultan dan perusahaan jasa profesional lainnya, sangat berbeda, karena jasa yang ditawarkan merupakan jasa dengan tingkat kesesuaian terhadap kebutuhan klien yang sangat tinggi (*highly customized*) dan sangat erat melekat dengan keahlian profesional penyedia jasa (*highly personalized*), sehingga

bisnis ini merupakan bisnis dengan ketergantungan pada pengetahuan dan keterampilan dari profesionalnya (Srinivasan, 2014), perkembangan teknologi juga semakin meningkatkan persaingan untuk memenuhi permintaan klien, profesional dituntut untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi ini, tentunya menambah beban kerja para profesionalnya, terutama profesional dari generasi milenial, yang menjadi ujung tombak menghadapi perubahan teknologi terkini (Ruky, 2019).

Penelitian menunjukkan bahwa fenomena di atas disebabkan bila organisasi mengabaikan faktor dorong (*push factors*) dari organisasi, seperti tempat dan fasilitas kerja yang kurang memadai, kurangnya kesempatan berkembang dan berkarir, beban kerja dan hubungan kerja serta penghargaan yang tidak adil maupun peraturan yang dianggap telah tidak sesuai dengan masa kini, dan faktor tarik (*pull factors*) seperti kesempatan memperoleh penghasilan lebih tinggi, kesempatan mengembangkan karir lebih baik dari kantor konsultan lain, kesempatan bekerja di PJP internasional, dan sebagainya (McAulay, Zeitz & Blau, 2006).

Berdasarkan fenomena bisnis di atas, saat ini akademisi dan manajer SDM terus menerus melakukan penelitian dan praktek-praktek MSDM, agar dapat mempercepat untuk menemukan dan mempertahankan faktor-faktor yang mencegah keinginan keluar dari profesionalnya, faktor yang paling mempengaruhi keinginan untuk keluar dari organisasi adalah menurunnya *work engagement* dari profesionalnya (Schaufeli & Bakker, 2004; Gupta & Shaheen, 2017).

Work Engagement (keterikatan pekerjaan) merupakan tantangan bagi organisasi bisnis karena saat ini merupakan faktor utama untuk mempertahankan

keunggulan bersaing dengan memiliki sumber daya strategis yang sulit ditiru oleh pesaing (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015), menentukan kinerja profesional (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Knight, Patterson & Dawson, 2017), keinginan untuk keluar dari organisasi (Gupta & Shaheen, 2017; Schaufeli & Bakker, 2004) bahkan berpengaruh pada keuntungan organisasi (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009), akan tetapi sampai saat ini belum diperoleh kesimpulan faktor mana yang paling berhasil guna memberikan dampak yang signifikan pada peningkatan *work engagement* (Knight, Patterson & Dawson, 2017).

Gokul, Sridevi, & Srivasan (2012) meneliti bahwa komitmen karena emosi dengan variabel mediasi dedikasi, merupakan salah satu dimensi dari *work engagement* juga, menyimpulkan bahwa bila profesional memiliki persepsi bahwa ada dukungan organisasi terhadap kinerja mereka, maka profesional cenderung untuk semakin berkomitmen dengan organisasi, yang secara signifikan ditunjukkan dengan dedikasi mereka akan meningkat dan ini memberikan kontribusi terhadap ikatan emosional terhadap organisasi, untuk itu diperlukan iklim kerja yang sehat bagi profesional agar mereka semakin berkomitmen terhadap organisasi baik antar sektor maupun antar organisasi, karena menjadi tanggungjawab organisasi bagaimana meningkatkan dedikasi dari profesionalnya meningkat, sebagai dimensi dari *work engagement*, yang akan meningkatkan ikatan emosional bagi profesionalnya untuk tetap komitmen bagi organisasi.

Work engagement, mengacu penelitian Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker (2002), didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif dan

merasa terpenuhi untuk mencapai kondisi terbaiknya dalam bekerja (*fulfilling*), sebagai kondisi yang berlawanan dengan kelelahan dalam bekerja secara fisik, emosional, dan mental (*burnout*), serta memiliki tiga dimensi yaitu penuh energi (*vigor*), keinginan untuk memiliki peran, bersemangat (*dedication*) dan bekerja dengan konsentrasi penuh sehingga larut dengan pekerjaannya (*absorption*).

Schaufeli & Bakker (2004) memaparkan variabel *work engagement* berdasarkan teori *Job Demand-Resources (JD-R theory)*, bahwa *Job demand* (tuntutan pekerjaan) merupakan karakteristik dari pekerjaan yang dapat menjadi beban karena melebihi kemampuan profesionalnya, misalnya beban kerja, tugas yang rumit dan konflik, sedangkan *job resources* adalah semua segi fisik, psikologi, sosial dan organisasi untuk mendukung profesional dalam menuntaskan pekerjaannya tersebut misalnya umpan balik atasan atas hasil kerja, dukungan sosial dan berbagai keterampilan yang memberikan motivasi dan penghargaan bagi profesional, memuaskan kebutuhan psikologis seperti kewenangan mengambil keputusan, keterlibatan dan dapat memerintah sendiri sehingga *work engagement* akan meningkat bila *job resources* semakin tinggi dan *job demand* semakin rendah.

Berdasarkan latar belakang di atas, mendorong perlunya penelitian lebih mendalam faktor-faktor apa saja bisa diteliti lebih dalam terhadap *work engagement* agar *job resources* dapat ditingkatkan yang akhirnya dapat meningkatkan *work engagement* dari profesional generasi milenial di bisnis konsultan.

Dessler (2015) menyatakan ada tiga hal yang dapat memperbaiki *engagement* yaitu:

- 1) Membuat profesional mengerti bagaimana departemennya terlibat terhadap keberhasilan perusahaan.
- 2) Membuat profesional mengerti bagaimana mereka dengan usahanya memberikan dukungan untuk terlibat dalam mencapai tujuan perusahaan.
- 3) Membuat profesional mendapatkan rasa berhasil mencapai sasaran dalam bekerja di suatu organisasi.

Organisasi harus pula melibatkan atasan, sebagai penanggungjawab utama atas *engage* atau tidak *engage* dari anggotanya, meskipun menurut Dessler (2015) *engagement* yang terbaik bila dilakukan oleh kedua pihak, karena profesional cenderung *engage* bila organisasi mampu memenuhi kewajiban untuk profesionalnya. Hal ini menunjukkan organisasi berusaha membentuk, membangun dan meningkatkan “*perceived organizational support*“ (persepsi atas dukungan organisasi) yang baik kepada profesionalnya.

Perceived Organizational Support (POS) didefinisikan sebagai derajat keyakinan profesional dalam hal sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan sosial-emosional mereka, dan bagaimana organisasi menanggapi peningkatan kinerja mereka di tempat kerja (Rhoades & Eisenberger, 2002). Beberapa faktor diyakini mempengaruhi profesional dalam melihat dukungan organisasi, seperti penghargaan organisasi, kondisi lingkungan kerja, dan keadilan yang dirasakan (Baran, Shanock, & Miller, 2012). POS meliputi pula tindakan atasan langsung, kebijakan, peraturan dan budaya yang berkesinambungan serta bagaimana penerapan kekuasaan atas profesionalnya (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Eisenberger *et al.* (1986) mendasarkan POS pada teori perubahan sosial (*social exchange theory*, SET) yang dilahirkan oleh Homans (1958), dimana dalam hubungan antara organisasi dan profesionalnya, tergantung pada pandangan profesional mengenai organisasi, terhadap tujuan dibalik dukungan organisasi terhadap profesionalnya, apakah menguntungkan atau tidak. *Perceived organizational support* mengawali sebuah proses pertukaran sosial, dimana profesional merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuan dan sasarnya dan berharap mendapatkan imbalan yang besar dari peningkatan usaha mereka bagi organisasi. POS diharapkan akan menghasilkan pandangan positif terhadap organisasi dan pekerjaan, serta kesejahteraan masing – masing profesional (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart, & Adis, 2017).

Hasil penelitian Cherubin (2012) menyatakan ada kesenjangan dalam hubungan *perceived organization support* dan *work engagement*. Penelitiannya menyimpulkan bahwa meskipun ada korelasi positif POS terhadap *work engagement*, tetapi saat organisasi telah mengalami pertumbuhan tetapi kurang memenuhi kewajiban pada profesional dalam meningkatkan, melatih, dan mempertahankan *work engagement* dari profesional, profesional menjadi semakin sinis, *work engagement* menurun tetapi karena tidak terlihat, tidak terukur secara kuantitatif dan tidak memiliki sasaran, maka organisasi tidak menyadarinya, akibatnya pengaruh POS terhadap *work engagement* tidak selalu positif.

Profesional memiliki persepsi tidak hanya pada organisasi tetapi terhadap atasan atau disebut sebagai *Perceived Supervisor Support* (persepsi atas dukungan atasan, PSS) didefinisikan sebagai sejauh mana profesional percaya atasan mereka

menghargai keterlibatan mereka, menawarkan bantuan, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Cole, Heike, & Bogel, 2006; Kottke & Sharafinski, 1988).

Konstruk POS dan PSS lebih populer di tahun awal 2000, tetapi akhir-akhir ini kembali menjadi perhatian para peneliti karena semakin berkembangnya pekerjaan jarak jauh (*remote working*), yang tidak setiap saat organisasi dan profesionalnya dapat bertemu tatap muka, melainkan lebih pada pertemuan dalam jaringan (*daring, virtual meeting*) sehingga organisasi perlu memberikan persepsi dukungannya yang kuat pada profesionalnya yang tidak selalu bertemu secara fisik (Dabke & Patole, 2014).

Penelitian mengenai *perceived organizational support* dalam hubungan dengan *work engagement* cukup banyak dan terus berkembang, tetapi dalam kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM), terutama dalam hal karir masih sedikit sehingga dalam penerapannya bagi manajemen, atasan maupun profesional SDM masih kurang, maka perlu diisi kesenjangan penerapannya bagi organisasi bisnis.

Sebagai tindak lanjut maka manajemen perlu meningkatkan praktek-praktek dan strategi MSDM yang menjadi satu kesatuan dan selaras antara faktor dari dalam dan luar organisasi (Lewis & Heckman, 2006), sehingga profesional, terutama profesional berbakat, diharapkan tetap *engage* pada organisasi apabila mereka memiliki persepsi bahwa organisasi mampu menunjukkan:

- 1) Dapat dipercaya dan kejujuran, melalui tingkat peran serta dan kewenangan yang diberikan,
- 2) Memiliki hubungan profesional dan organisasi yang sehat.

3) Adanya peluang peningkatan karir yang jelas (Hughes & Rog, 2008).

Penelitian menunjukkan bahwa harapan mencapai karir yang lebih tinggi mempengaruhi secara positif terhadap identitas organisasi, suatu keadaan dimana profesional yang menyadari organisasi memberikan dukungan pencapaian karir mereka sesuai harapan mereka, akan cenderung untuk memberikan dukungan yang lebih besar untuk menjadi bagian dan terlibat dalam pencapaian sasaran organisasi (Kong, Okumus, & Bu, 2020). Penelitian ini juga menetapkan bahwa dengan memenuhi harapan mencapai karir yang lebih tinggi akan mengarah pada hasil yang positif, baik dalam untuk karir profesional tersebut maupun bagi organisasi.

Oleh karenanya sangat penting penelitian mengenai pengaruh faktor pengembangan karir dengan variabel-variabel yang lebih khusus, terlebih untuk generasi milenial yang lebih peduli dengan pengembangan karir dan secara aktif melakukan penajakan karir, karena berkaitan dengan pekerjaan masa depan mereka sendiri (Guan, Zhuang, Cai, Ding, Wang, Huang, & Lai, 2017).

Data Badan Pusat Statistik (2019) menunjukkan bahwa dari keseluruhan angkatan kerja tahun 2019 di Jakarta 5.447.511 orang, sebanyak 2.940.601 orang merupakan angkatan kerja dari generasi milenial, dengan rentang usia antara 20 sampai 40 tahun atau telah mencapai 53,98% dari total angkatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peranan organisasi untuk memperhatikan Angkatan kerja generasi milenial menjadi hal penting, bahkan sangat penting untuk mempertahankan keunggulan bersaing bagi organisasi.

Generasi milenial memiliki banyak definisi batasan waktu, sesuai dengan Manheim (1952, dalam Badan Pusat Statistik, 2019) yang menyatakan suatu

generasi adalah mereka yang memiliki kesamaan tahun lahir dan berada dalam rentang waktu 20 tahun yang memiliki dimensi sosial dan sejarah yang sama, beberapa peneliti mendefinisikan generasi milenial lahir sekitar 1977 sampai dengan 2002, artinya saat ini generasi milenial berusia 19 tahun sampai dengan 44 tahun seperti halnya (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010) mendefinisikan sebagai generasi yang lahir tahun 1982 sampai dengan 1999, Smola dan Sutton (2002) mendefinisikan milenial adalah mereka lahir dari tahun 1978 sampai dengan 1995, sedangkan Badan Pusat Statistik dan Kementerian Pemberdayaan Perempuan (2018) berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa tahun kelahiran generasi milenial adalah antara tahun 1980 sampai dengan 2000, atau pada usia 21 sampai dengan 41 tahun.

Komposisi angkatan kerja generasi milenial di Jakarta merupakan komposisi yang terbesar dibandingkan dengan generasi lain, hal ini menandakan bahwa telah terjadi alih generasi pada organisasi bisnis di Jakarta yang merupakan tantangan tersendiri bagi manajer SDM di organisasi bisnis tersebut, terlebih lagi dengan semakin banyak milenial yang masuk ke jajaran manajemen, berdasarkan penelitian *Ernst & Young* (2015), pada rentang tahun 2009 sampai dengan 2014 dari 62 % menjadi 85% dari manajer milenial telah masuk ke dalam jajaran manajemen adalah generasi milenial, akan tetapi, menurut Saragih (2016), meskipun organisasi bisnis tersebut berhasil melakukan alih generasi dari generasi *baby boomer* (lahir sebelum tahun 1960) ke generasi X (lahir tahun 1960 sampai 1980) belum dapat dipastikan akan berhasil pula melakukan alih generasi dari generasi X ke generasi milenial, diperlukan pendekatan yang berbeda dibandingkan

dengan generasi-generasi sebelumnya. Kegagalan melakukan alih generasi akan mengakibatkan tingkat *turnover* yang tinggi dari profesional berpotensi menghambat kemajuan dari organisasi bisnis tersebut (Lyons *et al.*, 2015).

Hasil penelitian Badan Pusat Statistik dan Kementerian Pemberdayaan Perempuan (2018) menunjukkan bahwa sebagai pengguna aplikasi digital, seperti media sosial dan portal pekerjaan sangat memudahkan milenial memilih pekerjaan sesuai keinginan dan kemampuannya, dan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya saat akan bekerja, menjadi nilai tambah bagi milenial untuk mendapatkan kesempatan mendapat pekerjaan yang lebih baik sehingga mudah meninggalkan pekerjaan, akan tetapi persaingan milenial untuk menjadi profesional cukup tinggi, berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2019), 52,7 % masih ingin menjadi profesional sebuah organisasi, menjadi modal penting organisasi untuk memberikan dukungan bagi generasi milenial sehingga *work engagement* meningkat sehingga dapat menurunkan tingkat *turnover* profesional.

Generasi milenial secara signifikan berbeda dalam hal nilai kerja (*work value*), suatu ukuran berdasarkan keinginan profesional mencapai hasil kerja terbaik (Smola & Sutton, 2002). Dengan mengetahui nilai kerja dari generasi milenial menolong organisasi dalam memberikan apresiasi dalam susunan pekerjaan, kondisi bekerja, paket kompensasi, dan kebijakan SDM untuk menarik minat generasi milenial (Twenge *et al.*, 2010).

Penelitian Farrell & Hurt (2014) menunjukkan bahwa enam hal yang perlu diantisipasi dalam MSDM generasi milenial yaitu:

1. Kemampuan untuk tugas ganda melalui keterlibatan dalam beberapa proyek dan bekerja dengan waktu yang dapat disesuaikan.
2. Keinginan untuk berada dalam struktur, meskipun milenial sering bertindak sebagai agen perubahan, tetapi dengan berada dalam struktur maka mereka memperoleh gambaran yang jelas mengenai organisasi sehingga memungkinkan untuk lebih cepat mengenali daerah yang akan dijangkau untuk dapat ditingkatkan dengan memahami kondisi dan cara kerja saat ini, sehingga saat menerapkan perbaikan dapat lebih menyeluruh.
3. Memiliki pusat perhatian pada pencapaian hasil, generasi milenial memiliki ketangkasan tergolong cukup tinggi, artinya mampu membangun kinerja yang tinggi, memiliki dorongan atau motivasi yang kuat dalam penyelesaian tugas, dan dapat mencapai tujuan terlepas dari halangan-halangan yang ada.
4. Generasi milenial tumbuh dengan telepon cerdas, komputer, dan media sosial menjadi norma sehari-hari dan memiliki jalan masuk secara cepat ke informasi, sehingga disebut generasi yang paham teknologi, yang menyiratkan bahwa salah satu karakteristik dari generasi milenial adalah kedekatan mereka dengan dunia digital (Todorovic & Pavicevic, 2016). Pemanfaatan unsur-unsur teknologi yang menghubungkan orang secara digital dan teknologi yang berhubungan dengan kegiatan pembelajaran, tentunya menarik bagi generasi milenial yang aktif dan selaras dengan karakteristik generasi yang paham teknologi.
5. Generasi milenial adalah generasi yang mementingkan kerjasama tim. Mereka kurang nyaman bekerja secara mandiri. Pekerjaan yang dilakukan sendiri memiliki resiko kegagalan yang lebih tinggi dan karena itu, generasi milenial

tidak percaya diri bekerja sendiri. Sebagai hasilnya, mereka lebih memilih untuk bekerja secara bekerjasama pada proyek-proyek yang ditugaskan dan berperan serta dalam pengaturan secara kelompok (Monaco & Martin, 2007).

6. Senang mencari perhatian dan umpan balik, generasi milenial umumnya mencari dukungan dari atasan sehingga banyak organisasi dengan sengaja memastikan generasi milenial mendapatkan umpan balik dalam mereka bekerja, dengan membentuk sistim pembimbingan agar terjadi hubungan pembimbing dan yang dibimbing yang mudah memberikan umpan balik, serta generasi milenial juga dapat belajar dari yang lebih berpengalaman. Disamping itu hubungan ini membantu pula pembimbing, yang kurang paham teknologi terkini, mendapat pembelajaran dalam menggunakan teknologi (Hershatte & Epstein, 2010).

Oleh karena itu perlu dilakukan Kajian mendalam pengaruh persepsi generasi milenial atas dukungan organisasi dan atasan untuk meningkatkan *work engagement*.

Generasi milenial yakin bahwa tindakan mereka di tempat kerja akan mengarah pada hasil yang diinginkan, sehingga generasi milenial membutuhkan dukungan dan sumber daya (Hershatte & Epstein, 2010), sehingga perlu dipertimbangkan pula hubungan karir dan *work engagement* dari milenial termasuk bagaimana agar milenial mau melakukan berbagi pengetahuan sehingga semakin mendapatkan dukungan dari organisasi dan atasannya, termasuk umpan balik, pengembangan karir, dan sebagainya.

Hal ini juga menjadi kesimpulan penelitian Gupta (2019) yang menekankan perlunya memperhatikan hubungan karir dengan *work engagement*. Penelitiannya memisahkan antara dukungan untuk berkarir dengan kemampuan menyesuaikan diri dalam berkarir yang dilakukan pada unit analisa para profesional yang sangat mudah bergerak/berpindah tempat kerja mudah diganti, bekerja dengan perubahan yang tinggi, pembelajar dan mampu tugas ganda, menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif terhadap *work engagement* sebagai variabel mediasi untuk kinerja kerja.

Pengembangan karir yang perlu dikembangkan bagi generasi milenial, sebagai bagian dari strategi SDM, seharusnya disesuaikan dengan perubahan bisnis yang dinamis, *volatile* (bergejolak), *uncertain* (tidak pasti), *complex* (rumit), dan *ambiguous* (tidak jelas), dengan menawarkan kesempatan untuk berkembang yang cukup menantang bagi para profesional berpotensi, agar diperoleh keahlian yang baru, memperkaya pengetahuan dan meningkatkan karir mereka (Venkatesh, 2016). Peningkatan karir merupakan salah satu indikator yang digunakan dalam mengukur *reward* (imbalan) yang diberikan oleh organisasi, semakin mendapat kesempatan meningkatkan karir, akan mengurangi ketidak-seimbangan *effort-reward* dan memperkuat *perceived organizational support* (Kinnunen, Feldt, & Mäkikangas, 2008).

Karir merupakan konstruk yang harus dipertimbangkan dalam meningkatkan *perceived organizational support*, terutama *career adaptability* (Yin, Chen, & Ruangkanjanases, 2020), karena *career adaptability* dapat menjadi mediator penting untuk dalam hubungan *perceived organizational support* terhadap

kesuksesan berkarir dari profesionalnya (Ma, Chen & Ruangkanjanases, 2020), *career adaptability* juga dapat menjadi mediator dari hubungan dukungan organisasi dalam strategi sumber daya manusia, terutama dalam peningkatan kompetensi profesionalisme (Guan, Yang, Zhou, Tian, & Eves, 2016).

Career adaptability sebagai mediator juga digunakan oleh Xie, Xia, Xin, & Zhou (2016) dalam *work engagement* dan kepuasan dalam berkarir. Penelitiannya menyimpulkan bahwa organisasi harus mendorong profesionalnya untuk meningkatkan *work engagement* dengan cara meningkatkan rasa yang dalam akan arti dan tujuan pekerjaannya dengan suatu tindakan terukur dan nyata melalui kemampuan beradaptasi terhadap karirnya. *Career adaptability* dimaknai sebagai metakompetensi yang penting dalam menghadapi kerumitan (*complexity*) dan pergolakan (*turbulence*) *work engagement* para profesional.

Profesional milenial yang mampu untuk beradaptasi dengan karir sehingga dapat meningkatkan *work engagement*, dalam perjalanan karirnya perlu selalu beradaptasi dengan perkembangan pengetahuan, terutama karena permintaan klien yang demikian beragam sesuai bentuk spesialisasi yang dimiliki oleh PJP. PJP yang fokus pada jasa perbaikan manajemen suatu perusahaan, perlu juga mempersiapkan daya ungkit pengetahuan *tacit* organisasi, keahlian yang didapat dari pengalaman dan sulit untuk diucapkan, dirumuskan dan disampaikan (Nonaka & Takeuchi, 1995) dari dalam organisasi, agar jasa mereka berbeda dengan yang lain, kemampuan menangani klien sangat bergantung pada keahlian yang selaras dan sama antara profesionalnya dan organisasinya,

Manajemen pengetahuan yang tepat guna diperlukan untuk membantu proses profesional milenial melakukan proses menselaraskan pengetahuannya dengan pengetahuan organisasi, terutama agar pengetahuan *tacit* dapat berhasil guna sebagai kunci untuk menjaga pertumbuhan bisnis konsultan tersebut. Hal ini memerlukan sumber daya manusia yang tidak saja *engage* dan tetapi juga mendapat dukungan serta dorongan dari organisasi melalui berbagai manajemen sumber daya manusia, sosial dan organisasi (Srinivasan, 2014; Swart & Kinnie, 2013). Organisasi diharapkan dapat memastikan juga aliran pengetahuan (*knowledge flow*) untuk memenuhi kebutuhan klien dengan kekerapan atau intensitas pengetahuan yang tinggi, dengan mempercepat peningkatan pengetahuan dan melestarikan pengetahuan *tacit* melalui berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang dialihkan kepada generasi selanjutnya (Wah, Zawawi, Yusuf, Sambasivan, & Karim 2018).

Penelitian ini, berdasarkan fenomena di atas, bertujuan melakukan penelitian lebih jauh mengenai variabel-variabel yang berhubungan dengan *work engagement* dan menggabungkan beberapa variabel yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain yaitu *perceived organizational support* dan *perceived supervisor support* sebagai variabel eksogen dimediasi *knowledge sharing in critical moment* (berbagi pengetahuan pada masa kritis) terhadap *work engagement* dari generasi milenial di bisnis konsultan. Selain itu diperlukan variabel yang menjadi kebaruan bagi sumbangan terhadap badan pengetahuan (*the body of knowledge*) yaitu variabel mediasi *dynamic career adaptability* (ketersesuaian karir secara dinamis) serta mengingat penelitian *work engagement* di generasi milenial

di bisnis konsultan merupakan hal yang khusus dan sepanjang penelusuran peneliti masih kurang dilakukan penelitian.

Dorongan organisasi untuk memberikan kesempatan profesional untuk menyesuaikan diri (beradaptasi) dalam karir akan meningkatkan *perceived organizational support* dan *perceived supervisor support*, dan sesuai teori pertukaran sosial, profesional akan bekerja semakin *engage* dengan organisasinya (Eisenberger & Stinglhamber, 2011) dan sesuai dengan teori JD-R, bila *job resources* semakin meningkat, *work engagement* profesional juga semakin meningkat. Penelitian yang menghubungkan ketiga variabel ini, masih sedikit diteliti sebagai strategi dalam meningkatkan *work engagement* profesional dan sebagai variabel yang penting untuk mempertahankan sumber daya manusia dalam menjaga keunggulan bersaing dalam bisnis konsultan tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Bersumber pada pentingnya alih generasi dan tingkat *turnover* yang tinggi pada generasi milenial terutama di dunia bisnis jasa termasuk bisnis konsultan, dan hasil-hasil penelitian terdahulu, ditemukan sejumlah rujukan yang mengarah pada pentingnya mengangkat topik penelitian *work engagement* (Badan Pusat Statistik, 2019). Maka pada penelitian ini dikembangkan beberapa faktor yang berpengaruh *work engagement* bagi generasi milenial di bisnis konsultan. Faktor-faktor tersebut adalah *perceived organizational support*, *perceived supervisor support*, *knowledge sharing in critical moment* (Dessler, 2015; Cherubin, 2012; Cole *et al.*, 2006; Kottke & Sharafinski, 1988; Guan, *et al.*, 2017; Gupta, 2019; Wulandari, Ferdinand & Dwiatmadja, 2018), serta memasukkan variabel *dynamic career adaptability*

sebagai kebaruan dengan mempertimbangkan pesatnya perubahan dalam bisnis karena pengaruh lingkungan yang sedang bergejolak, tidak pasti, rumit, dan tidak jelas.

Berdasarkan uraian singkat dari permasalahan diatas, maka rumusan masalah yang akan dijawab adalah bagaimana mempengaruhi *work engagement* profesional milenial di bisnis konsultan di Jakarta.

Pertanyaan Penelitian dari rumusan masalah di atas adalah:

- 1) Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *work engagement* ?
- 2) Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *dynamic career adaptability*?
- 3) Apakah *dynamic career adaptability* berpengaruh positif terhadap *work engagement* ?
- 4) Apakah *perceived supervisor support* berpengaruh positif terhadap *work engagement* ?
- 5) Apakah *perceived supervisor support* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing in critical moment* ?
- 6) Apakah *knowledge sharing in critical moment* berpengaruh positif terhadap *work engagement* ?
- 7) Apakah *dynamic career adaptability* berpengaruh positif sebagai konstruk mediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* ?

- 8) Apakah *knowledge sharing in critical moment* berpengaruh positif sebagai konstruk mediasi pengaruh *perceived supervisor support* terhadap *work engagement* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahan yang telah diuraikan dalam perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap *work engagement*.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap *dynamic career adaptability*.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh positif *dynamic career adaptability* terhadap *work engagement*.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh positif *perceived supervisor support* terhadap *work engagement*.
- 5) Untuk menganalisis pengaruh positif *perceived supervisor support* terhadap *knowledge sharing in critical moment*.
- 6) Untuk menganalisis pengaruh positif *knowledge sharing in critical moment* terhadap *work engagement*.
- 7) Untuk menganalisis pengaruh positif *dynamic career adaptability* sebagai konstruk mediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*.

- 8) Untuk menganalisis pengaruh positif *knowledge sharing in critical moment* sebagai konstruk mediasi pengaruh *perceived supervisor support* terhadap *work engagement*.

1.4 Sistematika Penulisan

Kerangka penulisan disertasi ini tersusun atas lima bab dengan perincian pada masing-masing bab.

Pada bab satu peneliti mengemukakan beberapa hal penting yang berkaitan dengan latar belakang baik dalam pandangan akademis maupun fenomena bisnis dilanjutkan rumusan masalah termasuk pertanyaan penelitian. Mengacu pada pertanyaan penelitian yang akan dijawab melalui serangkaian penelitian, maka disusun tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat baik manfaat teoritis maupun praktis dan secara keseluruhan disertasi ini dijabarkan dalam sistematika penulisan.

Bab dua berisi tinjauan pustaka dimana dalam kajian pustaka dilakukan deskripsi teoritis yang menjadi dasar penetapan variabel *work engagement*, *perceived organization support*, *perceived supervisor support*, *dynamic career adaptability* dan *knowledge sharing in critical moment*, serta pengembangan hipotesis dan model penelitian.

Bab tiga membahas tentang metodologi penelitian. Dalam bab ini, diuraikan objek penelitian dan langkah-langkah penelitian yang berguna untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis serta menginterpretasikan data, selain itu, dijelaskan perancangan angket serta teknik pengolahan data.

Bab empat menjawab rumusan masalah yang telah dijabarkan pada bab satu. Rumusan masalah yang ada dijawab dengan menguraikan hasil penelitian dan pembahasan dari hasil penelitian yang diperoleh. Analisis data yang didapat dari penelitian dan interpretasi data mengenai masing-masing variabel penelitian juga dijelaskan, serta mengaitkannya dengan landasan teori yang ada. Bab empat ini dipaparkan dengan jelas keterbatasan penelitian sebelum kesimpulan.

Bab lima terdiri dari kesimpulan, implikasi teoritis, implikasi manajerial, keterbatasan dan saran penelitian berikutnya.

