

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Ditengah era globalisasi seperti dewasa ini disertai juga dengan perubahan yang begitu cepat dan mulai menghilangnya sekat antar negara (Darwis Nasution, 2020), hal berarti persaingan dalam skala global pun semakin tak terhindarkan. Dengan persaingan antar tenaga kerja yang semakin kompetitif dalam situasi seperti ini, sebuah organisasi atau perusahaan dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks dan kompetitif. Jika kita melihat usia kerja produktif saat ini, generasi milenial menempati peringkat pertama dengan jumlah yang cukup besar. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah generasi produktif milenial pada tahun 2020 total setidaknya sebesar 25,87%.

Bertahan dalam globalisasi, kecepatan dan ambiguitas sebuah bisnis memerlukan tingkat kemampuan organisasi yang tertinggi. Karena ditengah lingkungan yang bergejolak dan tidak stabil, persaingan dengan kombinasi inovasi, kepemimpinan yang tepat, memiliki peluang lebih besar untuk bertahan. Tantangan yang muncul mengingat situasi saat ini adalah pekerja menghadapi beban kerja yang lebih berat sehingga mengakibatkan berkurangnya sumber daya dan dampak psikologis yang tidak dapat dihindari seperti kelelahan dan kurangnya motivasi yang semuanya membuat mereka ingin keluar dari perusahaan, terutama pada generasi milenial (Afdaliza, 2015). Sehingga mengakibatkan karir individu menjadi terganggu dan keterikatan antara pegawai dengan organisasi pun turut terganggu.

Sebagian pegawai yang ada di tempat kerja pun beraktivitas secara formal, tidak menganggap pekerjaan ada keterikatan dengan pekerjaan (Tan et al., 2019).

Employee engagement adalah salah satu variabel yang memiliki pengaruh besar bagi perusahaan. Menurut Kahn (1990) *employee engagement* menjadi motivasi para pegawai yang diasumsikan akan mengarahkan mereka untuk bekerja secara antusias dan mencapai tujuan atau *goal* yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan penelitian oleh Princes dan Rony (2016) mengungkapkan jika sebuah perusahaan mampu menjaga keberlanjutan pegawai dengan baik maka akan menjadi poin yang baik untuk membantu memperlancar penerapan program-program kerja dan sekaligus membantu untuk meraih tujuan organisasi. Gallup (2004) berpendapat agar pegawai memiliki performa yang baik dalam pekerjaannya maka pegawai tersebut harus memiliki rasa terikat (*engage*) dengan perusahaan. Berdasarkan data dari Gallup (2022) pada laporan global workplace tahun 2022, menunjukkan wilayah Asia Tenggara termasuk Indonesia menunjukkan hanya sekitar 24% pegawai yang merasa terikat (*engage*) yang mana angka ini masih tergolong cukup rendah.

Lebih mengerucut lagi, terdapat perusahaan XYZ di kota Malang yang bergerak dibidang pembuatan template power point dan desain grafis dengan menerapkan sistem jam kerja secara fleksibel atau dapat dikerjakan secara online, observasi awal yang dilakukan peneliti melalui data absensi pada perusahaan XYZ tahun 2022, menunjukkan indikasi tingkat *employee engagement* yang rendah. Hal ini didukung oleh tidak puasny pegawai terhadap kinerjanya ditunjang lingkungan yang kurang nyaman pada perusahaan tersebut, serta belum mampu membangun

hubungan baik antar pegawai maupun atasan, hal ini menjadi menarik untuk diteliti dan dibuktikan berdasarkan paparan teori maupun studi terdahulu yang menjelaskan keterkaitan *employee engagement* dengan *transformational leadership, flexible work hours work environment* maupun *job satisfaction*.

Tabel 1. 1
Data Absensi para Pegawai di Perusahaan XYZ Periode 2022

Bulan	SD	IS	CK	CT	I	A	Terlambat
Januari	1	0	0	3	0	2	9
Februari	6	2	0	2	2	0	9
Maret	3	0	1	1	0	0	3
April	5	0	0	2	1	0	8
Mei	0	0	0	4	1	0	7
Juni	3	0	0	2	3	0	6
Juli	4	0	0	3	0	0	2
Agustus	0	0	0	2	0	0	5
September	0	0	0	4	0	2	5
Oktober	0	1	0	2	1	0	5
November	0	1	0	3	0	0	5
Desember	3	2	0	5	0	3	6

Keterangan :

CT : Cuti

IS : Izin Sakit

CK : Cuti Khusus

I : Izin

SD : Surat Dokter

A : Mangkir

Berdasarkan data absensi di atas, menunjukkan tingkat mangkir masih tergolong cukup tinggi dan ditambah lagi dengan jumlah pegawai yang terlambat. Hal ini mengindikasikan masih banyak pegawai dengan tingkat *employee engagement* yang cukup rendah dan merasa bahwa pekerjaan mereka adalah sebuah

beban sehingga menimbulkan stres dan lebih memilih untuk menghindari pekerjaan tersebut, seperti mangkir atau adanya keterlambatan.

Akbar (2013) juga berpendapat bahwa *employee engagement* juga memiliki beberapa dampak positif dalam meningkatkan produktivitas seperti mengurangi *turnover*, mengurangi tingkat ketidakhadiran, menambah efisiensi dan meminimalkan keluhan dari para pegawai. Kahn, (1990) berpendapat bahwa pegawai yang merasa *engage* dengan pekerjaannya akan lebih energik dan antusias. (Bakker et al., 2008) juga mengungkapkan *employee engagement* memiliki beberapa dimensi seperti penghayatan (*absorption*), semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*). Selain itu, keterikatan seorang pegawai pada perusahaannya adalah salah satu ciri sebuah perusahaan yang berhasil dalam mengelola sumber daya manusianya. Agar bisa memiliki rasa keterikatan dengan perusahaan, para pegawai bekerja tidak semata-mata untuk mendapat imbalan secara finansial saja, tapi juga non finansial misalnya seperti penghargaan dan jenjang karir yang baik. Sebuah penghargaan personal baik dari perusahaan, atasan atau rekan kerja adalah bentuk motivasi eksternal yang dimiliki oleh pegawai.

Generasi milenial atau yang disebutkan juga sebagai Generasi Y adalah salah satu generasi terbaru dalam angkatan kerja dengan rentang kelahiran pada tahun 1980- 2000. Generasi milenial berbeda dengan generasi sebelumnya (Baby Boomer dan Generasi X). Hasil penelitian dari Howe & Straus (2007) dalam Antonio & Fransiska (2018) membuktikan bahwa generasi milenial adalah generasi yang istimewa, vital dan cukup menjanjikan untuk perkembangan sosial dan masa depan, ditambah mereka juga mendapat panduan dari regulasi dan perangkat keamanan.

Generasi milenial memiliki karakteristik percaya diri dan optimis, selain itu juga berorientasi pada tim, fokus pada sebuah pencapaian, selalu berusaha melakukan yang terbaik dan berambisi untuk mencapai sesuatu yang lebih tinggi. Generasi milenial juga memiliki kebanggaan dan ketegasan dibandingkan dengan generasi lainnya (Twenge & Campbell, 2001). Penelitian serupa menunjukkan bahwa generasi milenial memiliki locus of control yang lebih tinggi dan bangga dibandingkan dengan generasi lainnya (Trzesniewski & Donnellan, 2010).

Kepemimpinan adalah salah satu faktor penggerak dalam jalannya sebuah organisasi. Pemimpin bukan hanya sekedar simbol, namun juga sebuah inspirasi yang keberadaannya membawa dampak positif bagi pembangunan organisasi. Pemimpin memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan performa kerja pegawai. Vadeveloo et al. (2009) mengungkapkan efektivitas dari sebuah kepemimpinan dalam komunikasi berpengaruh signifikan terhadap performa kerja pegawai. Balthazard et al. (2009), menegaskan bahwa gaya *transformational leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengambilan keputusan organisasi menyebabkan peningkatan performa kerja pegawai. Menurut Lievens et al. (2005), *transformational leadership* mempunyai dampak positif yang penting bagi kinerja kerja pegawai. Penelitian dari Handayani, (2017) *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dan dimensi *idealized influence* menjadi dimensi yang paling berpengaruh. Penelitian lain yang dilakukan oleh Mardiana & Ketut (2019) mengungkapkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh langsung dan positif terhadap *employee engagement*. Bass & Riggio (1995) berpendapat bahwa seorang pemimpin yang transformasional,

membantu dan mengarahkan para bawahannya untuk bisa tumbuh menjadi seorang pemimpin dengan menselaraskan antara tujuan individu, kelompok dan perusahaan.

Selain *leadership style*, *work environment* juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Kohun (1992) dalam Nasidi et al. (2019) menggambarkan *work environment* sebagai suatu kesatuan yang melibatkan keseluruhan kekuasaan, kegiatan dan elemen-elemen lain yang sedang dan atau mungkin akan mempengaruhi aktivitas dan kinerja pekerja. Pada penelitian Islam & Shazali (2011) menunjukkan bahwa tempat kerja fisik mendorong untuk layanan yang lebih sehat kepada klien dan mencapai produksi yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian tersebut menyatakan bahwa *work environment* ideal meliputi budaya yang baik, bekerja dengan tim yang baik, atasan yang baik, lingkungan fisik, keamanan kerja paket kompensasi yang berkelanjutan, ketersediaan makanan dan minuman di tempat kerja mendorong kinerja yang lebih besar dalam organisasi. Dengan adanya *work environment* yang baik, pemberdayaan pegawai dapat memberi keunggulan untuk memperkuat kemampuan kompetitif mereka di pasaran, hal itu juga dapat meningkatkan motivasi para pegawai (Kim et al. 2018).

Lingkungan kerja fisik yang baik, seperti bersih dan rapi sangat menunjang bagi kenyamanan dan keamanan bagi para pegawai yang bekerja. Dan begitu pula sebaliknya, *work environment* yang tidak nyaman dan kondusif dapat mengurangi produktifitas pegawai karena kondisi tersebut memberi dampak negatif seperti tingkat absensi tinggi, tingkat keterlambatan tinggi, kurangnya semangat kerja turnover yang meningkat, dsb. Contoh *work environment* yang baik dan saat ini banyak beredar adalah *work environment* di perusahaan-perusahaan teknologi

seperti google, microsoft, apple, dsb. Mereka membangun kantor megah dan memberi para pegawai mereka beragam fasilitas, seperti tempat *gym*, *caoffeshop*, tempat bermain, snack gratis hingga lapangan *mici soccer*. Selain *work environment* fisik, *work environment* non fisik juga tak kalah penting, perusahaan harus bisa mengedukasi para pegawai untuk bisa bekerja sama. Dalam hal ini pimpinan mempunyai peranan besar untuk mengarahkan bawahannya. Sehingga untuk menciptakan *work environment* yang baik, pimpinan harus membangun komunikasi dengan baik kepada bawahan dan memberi contoh positif untuk mencapai tujuan perusahaan secara bersama-sama.

Salah satu cara lain bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk mengelola sumber daya manusianya adalah dengan membangun keterikatan atau hubungan yang baik antara pegawai dan perusahaan (Iskandar, 2018). Jika pegawai memiliki sebuah keterikatan atau hubungan yang baik dengan perusahaan, maka mereka diharapkan dapat memberikan kontribusi yang baik pula bagi perusahaan. Ada beberapa pembahasan yang menyinggung hubungan antara pegawai dengan perusahaan seperti komitmen organisasi, *job satisfaction* dan *employee engagement*.

Job satisfaction memainkan peran penting dalam produktifitas pegawai dan perkembangan sebuah perusahaan. Menurut Locke (1969) dalam Saari & Judge (2004), *job satisfaction* adalah sebuah gambaran perasaan yang positif yang berasal dari penilaian individu tersebut terhadap pekerjaannya. Berdasarkan penelitian dari Djoemadi et al. (2019), temuan penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* mempengaruhi pegawai, yang mendukung hipotesis dari penelitian ini. Kondisi

kerja memberikan kontribusi yang paling dominan dibandingkan dengan hubungan kerja dan promosi dalam meningkatkan dalam meningkatkan *employee engagement*. Temuan diatas didukung juga oleh penelitian Vorina et al. (2017) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara *job satisfaction* dan *employee engagement*.

Hertati & Sumantri (2016) pada penelitiannya mengungkapkan bahwa *flexible works* dianggap memberikan banyak manfaat bagi pegawai. Selain itu, penelitian Scandura & Lankau (1997) menunjukkan bahwa kebijakan *flexible working hours* berhubungan signifikan dengan tingginya *organizational commitment* dan *job satisfaction*. Ditambah lagi dengan penelitian oleh Setiyani et al. (2019), bahwa *flexible working hours* memiliki pengaruh terhadap motivasi dan keterlibatan pegawai. Hal ini berarti jika perusahaan menerapkan jam kerja fleksibel, dapat meningkatkan motivasi pegawai dan *employee engagement* bagi generasi millenials.

Berdasarkan data lapangan serta dan didukung oleh penelitian-penelitian terkait *employee engagement* dalam penelitian ini, peneliti bertujuan untuk menganalisis variabel lain yang mempengaruhi *employee engagement* dalam dunia kerja. Kemudian pada penelitian ini, peneliti memilih beberapa variabel paling populer yang mempengaruhi *employee engagement* seperti *transformational leadership*, *work environment*, *flexible working hours* dan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan di atas, peneliti menyusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh pada *employee engagement*?
2. Apakah *work environment* berpengaruh pada *employee engagement*?
3. Apakah *flexible working hours* berpengaruh pada *employee engagement*?
4. Apakah *transformational leadership* berpengaruh pada *job satisfaction*?
5. Apakah *work environment* berpengaruh pada *job satisfaction*?
6. Apakah *job satisfaction* berpengaruh pada *employee engagement*?
7. Apakah *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement*?
8. Apakah *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *work environment* terhadap *employee engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menguji mengenai pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*.
2. Menguji mengenai pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Engagement*.
3. Menguji mengenai pengaruh *Flexible Working Hours* terhadap *Employee Engagement*.
4. Menguji mengenai pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*.

5. Menguji mengenai pengaruh *Work Environment* terhadap *Job Satisfaction*.
6. Menguji mengenai pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement*.
7. Menguji bahwa *Job Satisfaction* berperan sebagai mediator pada pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*.
8. Menguji bahwa *Job Satisfaction* berperan sebagai mediator pada pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Engagement*.

1.4 Manfaat Penelitian

Secara teoritis, peneliti berharap bahwa penelitian ini mampu memberi bukti secara empiris dan juga sebagai tambahan pengetahuan dalam kajian yang berhubungan dengan manajemen *human resource*, khususnya dengan variabel *Transformational Leadership*, *Work Environment*, *Job Satisfaction*, *Flexible Working Hours* dan *Employee Engagement*.

Hasil dari penelitian ini juga peneliti harapkan bisa bermanfaat dan menjadi acuan atau pedoman bagi pemangku kepentingan pada perusahaan dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan performa perusahaan dan lebih spesifik lagi pengembangan *human resource*.