

# BAB 1

## PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, Batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur penulisan.

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan merupakan faktor yang menuntut organisasi atau perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing. Saat ini dengan adanya revolusi industri 4.0 atau *internet of things* maka seluruh komponen kehidupan tidak bisa lepas dari internet, *big data*, kecepatan arus informasi, layanan mandiri, dan masih banyak lagi. Kondisi tersebut mendorong organisasi atau perusahaan untuk merespon secara profesional dengan memanfaatkan berbagai peluang dan merubah tantangan menjadi peluang.

Dengan perubahan yang terjadi begitu cepat banyak aspek strategi perusahaan maupun organisasi yang turut berubah. Salah satunya adalah sumber daya manusia atau SDM. Bagian ini dulunya dinamakan bagian personalia dengan deskripsi pekerjaannya berupa mencatat data karyawan, wawancara, absensi, menggaji karyawan sampai karyawan tersebut pindah atau pensiun. Kemudian bagian ini berubah nama menjadi HRD atau *Human Resource Departement* dengan deskripsi pekerjaannya tidak hanya mencatat karyawan namun juga mengelola karyawan tersebut karena ada pergeseran pandangan bahwa karyawan adalah aset atau *resource* perusahaan. Kemudian baru-baru ini perusahaan merubah nomenklatur atau penamaan HRD menjadi HCD atau *Human Capital Department*. Hal ini merupakan pergeseran konsep karyawan sebagai modal atau *capital* yang menjadi modal penting suatu perusahaan atau organisasi.

Dengan perubahan paradigma pandangan bahwa karyawan dipandang sebagai modal perusahaan, beberapa ahli berargumen mengenai pentingnya budaya organisasi, kepemimpinan, struktur organisasi, dan *employee engagement* sebagai hal-hal yang penting untuk memperkuat dan meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan, namun apakah hal tersebut sudah cukup? Saat ini kita tengah menghadapi era revolusi industri 4.0 dan populasi dunia telah dan dipenuhi dengan karyawan generasi millennial. Generasi millennial yang lahir diantara 1981 sampai dengan 2003 (RumahMillenials.com,2017). Generasi millennial memiliki karakteristik yang bebas mengungkapkan ide, pendapat, kreatifitas, bahkan kehidupan pribadi di media sosial, komunitas online, dan berbagai *platform* digital.

Menurut penelitian Pew Research Center (2010), generasi millennial sangat bergantung pada *smartphone* dan *tech savvy* karena hal itu merupakan kebutuhan pokok bagi mereka. Generasi millennial dapat belajar segala sesuatu dengan cepat melalui berbagai platform e-learning seperti saja *Youtube*, LinkedIn, Coursera, EdX, dll. Menurut Lyons (2004), generasi millennial memiliki karakteristik yang berbeda tergantung pada tempat dia dibesarkan, kondisi

ekonomi, kehidupan sosial, pola komunitas yang terbuka, pengguna media sosial yang fanatik. Generasi ini tumbuh pada era *internet booming* dan mereka sangat reaktif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi di sekelilingnya.

Berdasarkan data dari website BPS 2018, jumlah generasi muda Indonesia adalah 63,82 juta. Jumlah pemuda dengan usia 19 - 24 tahun sebesar 39,38%, pemuda berusia 25 – 30 tahun sebesar 39,24% dan pemuda dengan usia 16 – 18 tahun sebesar 21,18%. Ini berarti bahwa generasi millennial yang berusia 23 – 35 tahun merupakan market terbesar dan menjanjikan dan berbagai perusahaan berupaya melakukan perubahan strategi demi bisa menggaet maupun mempertahankan karyawan generasi ini.

Revolusi industri 4.0 menekankan pada interkoneksi digital tanpa batas, internet berkecepatan tinggi, teknologi awan atau *cloud service*, AI, automasi dll. Struktur organisasi dan pendekatan manajemen talenta harus ikut beradaptasi dengan perubahan ini. Sementara lapangan pekerjaan saat ini sudah banyak yang memanfaatkan teknologi otomasi digital yang digawangi oleh anak muda atau generasi millennial. Sebut saja kemunculan Gojek, Tiket.com, Tokopedia, Bukalapak dan berbagai startup yang digawangi oleh anak-anak muda.

Menyikapi kebutuhan mendesak akan rekrutmen tenaga kerja yang terampil, berkompeten, penuh kreatifitas, dan unik maka diperlukan pendekatan holistik. Dalam World Economic Forum, Schwab (2019) mengatakan “*Talent*, lebih dari sekedar modal, akan merepresentasikan faktor kritikal suatu produksi.”. Mbah (2018) dalam GBC Education Youth Skill and Innovation Initiative: Youth Network mengatakan, “Kami (generasi muda) membawa energi yang menginspirasi, antusiasme, dan kreativitas sebagai kaum muda pada semua hal yang kami lakukan, sehingga merupakan pemborosan sumber daya manusia jika anugerah ini tidak dimanfaatkan untuk meningkatkan bisnis, menyia-nyaiakan potensi, dan menempatkan masa kini dan masa depan dunia kerja dalam bahaya.” Itu sebabnya perusahaan dan organisasi harus merespon fenomena tersebut dengan model manajemen SDM yang terintegrasi, efektif, dan komprehensif.

Konsep EX atau *employee experience* merupakan sebuah konsep strategi perusahaan untuk menciptakan pengalaman yang berkesan bagi karyawannya sehingga dapat karyawan tersebut dapat mengoptimalkan potensinya dan mampu meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencapai *competitive advantage*. Menurut Ernst & Young (2020), EX dapat diartikan sebagai upaya organisasi atau perusahaan untuk menciptakan pengalaman kerja yang berkesan dan dipersonalisasi sehingga dapat meningkatkan semangat kerja, loyalitas, kebahagiaan, dan produktivitas kinerja individu, tim, dan perusahaan. Konsep ini mengadopsi konsep *customer experience* yang diterapkan pada marketing yang mengutamakan persepsi konsumen terhadap produk atau perusahaan.

Menurut psikolog Dr. Farson (2015), salah satu faktor yang menentukan strategi *employee experience* adalah *design thinking*. Pendekatan ini menekankan design EX untuk menciptakan

situasi atau suasana kerja bagi karyawan dan design EX yang buruk akan menghasilkan karyawan yang tidak bahagia dan tidak produktif bahkan menurunkan performa perusahaan. Perusahaan membutuhkan sistem atau model yang memungkinkan mereka mendapatkan *talent* yang tepat dengan memanfaatkan teknologi sehingga mampu mengeksplorasi kemampuan dan kompetensi calon karyawan mulai dari proses recruitment, *onboarding*, bekerja, pelatihan dan pengembangan, *performance review*, pengembangan karir, promosi/demosi/mutasi, hingga akhirnya (*exit*) pensiun atau resign.

Design EX sangat diperlukan oleh perusahaan tidak hanya untuk menggaet SDM milenial namun juga mempertahankan karyawan yang berbakat, kompeten, dan berintegritas khususnya generasi muda. Saat ini demografi penduduk Indonesia didominasi oleh milenial, 30% saat ini sudah bekerja dan pada 2025 proporsinya meningkat menjadi 75%. Generasi millennial ini memiliki konsep atau pandangan berbeda dengan generasi lainnya.

Untuk mengetahui kondisi saat ini, peneliti melakukan pra-survey pada bulan Maret 2020 kepada 17 orang responden yang bekerja di wilayah DKI Jakarta sebagai data awal, berikut adalah tabel informasi dari responden,

**Tabel 1.1** Data Responden Pra-Survei

Usia	Frekuensi Orang	Presentase
<b>26 – 30 tahun</b>	8	47%
<b>31 – 35 tahun</b>	9	53%
Gender		
<b>Laki – laki</b>	5	29%
<b>Perempuan</b>	12	71%
Lokasi Kerja		
<b>DKI Jakarta</b>	17	100%
Lama bekerja		
<b>1 – 3 tahun</b>	2	41%
<b>&gt;3 tahun</b>	10	59%

Sumber: Peneliti, 2020

**Tabel 1.2** Hasil Pra-Survei

Variabel	Indikator	Responden (n)	Prosentase (%)
<b>4 faktor utama dalam memilih perusahaan yang akan kamu lamar</b>	Gaji & Benefit	17	<b>100%</b>
	Gaya Kepemimpinan (bos/manajer) yang friendly, positif, dan seru	8	47%
	Lokasi kantor (mudah akses transportasi)	5	29%

	Tempat kerja yang cozy dan kekinian (colorful, ada bean bag, ada area bermain)	3	18%
<b>Sebutkan 4 alasan kamu berganti/pindah kerja!</b>	Lingkungan kerja negative (teman kerja tidak menyenangkan, aroma persaingan kuat bahkan saling menjatuhkan)	7	44%
	Leadership style Bos tidak cocok (negativ, bossy, judging, dictating)	8	50%
	Gaji & Benefit-nya kurang	4	25%
	Lokasi jauh dengan rumah/kos/ akses public transportasi	2	13%
<b>Menurutmu pengalaman kerja (EX) apa yang paling penting sehingga membuatmu betah bekerja di perusahaan tersebut? (1 - 4)</b>	Corporate culture yang positive, membangun, mau mendengarkan, tidak Anti-Kritik	7	41%
	Menyukai lingkungan kerja (kantornya nyaman, teman kerja asyik, <i>positive working environment</i> )	9	53%
	<i>Leadership style</i> bosnya seru, friendly, positif dan ga bossy	9	53%
	<i>Flexible working hour</i>	4	24%

Sumber: Peneliti, 2020

Dari hasil pra-survei yang dilakukan peneliti kepada 17 responden Milenial yang berusia 26 - 35 tahun, faktor utama yang dipilih responden milenial dalam memilih perusahaan 100% menjawab gaji dan benefit. Kemudian faktor ke-dua *leadership style* atau gaya kepemimpinan bos/manajer yang *friendly*, positif, dan seru yang dipilih oleh 8 responden (47%). Faktor ke-tiga adalah lokasi kantor (mudah akses transportasi) dipilih oleh 5 responden (29%), dan terakhir sebanyak 3 responden atau 18% memilih alasan lingkungan fisik yaitu tempat kerja yang *cozy* dan kekinian (colorful, ada bean bag, ada area bermain).

Dari 17 responden, hanya 1 orang yang menyatakan saat ini masih bekerja di perusahaan pertamanya, sedangkan 16 responden lain menyatakan pindah dari pekerjaan pertamanya dengan alasan tidak cocok dengan gaya kepemimpinan (negatif, *bossy*, *judging*, *dictating*) yang dipilih

oleh 50% responden. Alasan kedua adalah lingkungan kerja negatif (teman kerja tidak menyenangkan, aroma persaingan kuat bahkan saling menjatuhkan) yang dipilih 44% responden. Alasan ke-tiga adalah gaji dan benefit yang kurang, dipilih oleh 4 orang atau 25% responden. Kemudian alasan terakhir adalah lokasi kantor yang jauh dari rumah/kos/akses public transportasi dipilih oleh 2 responden atau 13%.

Kemudian peneliti juga menanyakan 4 pengalaman kerja atau *employee experience* (EX) yang paling penting menurut responden sehingga membuat mereka betah bekerja di perusahaan itu, sebanyak 9 dari 17 responden menjawab 2 hal yaitu 1) *leadership style* yang seru, *friendly*, positif dan tidak bossy dan 2) menyukai lingkungan kerja (kantornya nyaman, teman kerja asyik, *positive working environment*. Faktor EX berikutnya yang menurut responden penting adalah 3) *corporate culture* yang positif, membangun, mau mendengarkan, tidak anti-kritik adalah dua pengalaman terpenting yang dipilih oleh 7 orang atau 41% responden. Kemudian faktor EX terakhir 4) adanya *flexible working hour* atau jam kerja yang flexible.

Milenial memang mengutamakan gaji dan benefit namun *leadership style*, lingkungan kerja yang nyaman dan positif, jam kerja yang flexible, dan budaya perusahaan yang positif dan membangun memiliki faktor yang mempengaruhi bagi generasi milenial dalam memilih tempat kerja dan membuat mereka bertahan atau *retain* bekerja di perusahaan tersebut. Faktanya generasi millennial akan menguasai 75% pasar tenaga kerja di Indonesia namun mampukah perusahaan mempertahankan generasi ini untuk bekerja di perusahaan mereka daripada menjadi *youtuber*, *vlogger*, *travel writer*, atau *entrepreneur*?

Berdasarkan hasil penelusuran penulis, masih sangat jarang jurnal akademis yang membahas secara langsung mengenai *employee experience* khususnya di Indonesia. Namun demikian penulis menemukan 1 (satu) jurnal yang membahas mengenai hal ini yang ditulis oleh Ph.D Lavinia Rasca (2018) dari *The Institute of Business Administration in Bucharest* yang berjudul *Employee Experience - Answer to the Deficit of Talents, in the Fourth Industrial Revolution*. Sedangkan referensi lainnya bersumber dari artikel *Human Resource magazine*, website, dan buku. Pada penelitian yang dilakukan Rasca bertujuan untuk mengidentifikasi trend dan praktik-praktek SDM terbaru yang ada di pasar kerja untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan SDM. Tujuan khusus penelitian ini untuk memperbaharui hubungan motivasi, kepuasan, model *engagement* dan kaitannya dengan *employee experience* yang dikemukakan oleh Delloite pada 2017.

Berdasarkan hal-hal diatas, penulis ingin melakukan penelitian replikasi ekstensi dari beberapa penelitian terdahulu dan khususnya terhadap penelitian Rasca (2018) mengenai *employee experience*. Penulis ingin mengetahui hubungan 1) budaya kerja, 2) gaya kepemimpinan yang mempengaruhi 3) retensi karyawan dan keterkaitannya dengan 4) *employee experience* sebagai suatu strategi manajemen SDM dalam mempertahankan karyawan milenial. Mengingat saat ini demografi penduduk Indonesia didominasi oleh milenial, 30% saat ini sudah bekerja dan

pada 2025 proporsinya meningkat menjadi 75%. Dan tentunya penulis ingin memperkaya manfaat akademik dan manfaat praktis mengenai strategi *Employee Experience* sebagai suatu konsep baru dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya untuk mengatasi tantangan *war of talents* dalam mempertahankan talenta terbaik di era revolusi Industri 4.0 di masa mendatang.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis merumuskan beberapa masalah yang akan dianalisa lebih lanjut dalam tesis ini antara lain:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan millennial?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi karyawan milenial?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *employee experience* sehingga mampu mempertahankan karyawan millennial?
4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee experience* karyawan millennial sehingga mampu mempertahankan karyawan millennial?
5. Apakah terdapat pengaruh antara *employee experience* terhadap retensi karyawan milenial?

## **1.3 Batasan Masalah**

Batasan masalah pada tesis ini diperlukan untuk mengidentifikasi jangkauan proses dan subjek yang akan dibahas sehingga analisisnya lebih dan terfokus dan tidak melebar dari rumusan masalah yang telah dikemukakan penulis. Berikut adalah batas masalah pada tesis ini:

1. Meneliti pengaruh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan *employee experience* yang mempengaruhi retensi karyawan generasi Milenial.
2. Target sampel responden untuk penelitian ini adalah karyawan generasi millennial yang lahir pada 1985 – 2000, berusia 20 – 35 tahun yang telah bekerja antara 1 – 7 tahun, berdomisili di wilayah Jabodetabek maupun luar Jabodetabek.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah dan Batasan masalah di atas, maka penelitian bertujuan untuk:

1. Menganalisis esensi dan pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan generasi milenial.
2. Menganalisis esensi dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi berdasarkan persepsi karyawan generasi milenial.
3. Menganalisis esensi dan pengaruh budaya organisasi terhadap *employee experience* sehingga mempengaruhi retensi karyawan milenial.

4. Menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap *employee experience* sehingga mempengaruhi retensi karyawan generasi millennial.
5. Menganalisis pengaruh *employee experience* sebagai strategi manajemen sumber daya manusia dalam mempertahankan (*retain*) karyawan milenial.

### 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari proses penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini mampu memberikan manfaat akademis akademik dalam pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan retensi karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat bermanfaat dalam memberikan perspektif terbaru bidang Manajemen Sumber Daya Manusia mengenai mengenai *Employee Experience* sebagai suatu strategi untuk mengatasi tantangan persaingan talenta di era revolusi Industri 4.0 di masa mendatang.

#### 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dan masukan kepada:

- a. Praktisi *Human Capital*, untuk dapat memperhatikan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, sebagai nilai yang sangat penting dalam membangun konsep *employee experience* sebagai strategi manajemen SDM dalam mempertahankan karyawan millennial untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.
- b. Bagi karyawan millennial, untuk memberikan gambaran konsep *employee experience* seperti apa yang mereka inginkan agar mereka dapat berkerja secara optimal di suatu perusahaan.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan disusun dalam lima bab dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan, bab ini akan menjelaskan mengenai latar belakang, perumusan masalah, Batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur penulisan.

Bab II: Tinjauan Pustaka, dalam bab ini akan dibahas mengenai kajian literatur dan penelitian-penelitian terdahulu untuk memperkuat teori dalam penelitian ini.

Bab III: Metode Penelitian, dalam bab ini akan dijelaskan mengenai beberapa hal yang berhubungan langsung dengan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Bab ini berisi hal-hal seperti: Model Konseptual Penelitian, Variabel Penelitian, Operasional Variabel, Hubungan antar variabel dan hipotesis, unit analisis, populasi dan sampel, pre-test & uji validitas, dan beberapa uji yang dilakukan dalam penelitian ini.

Bab IV: Analisa dan Pembahasan, dalam bab ini akan dijelaskan hal-hal yang menjadi inti dari penelitian ini. Bab ini akan berisi hasil dari pre-test dan main test.

Bab V: Kesimpulan dan Saran, bab ini merupakan bab terakhir dalam penelitian ini yang berisi kesimpulan penelitian ini, implikasi pada manajerial, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

