

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan suatu perusahaan dalam melaksanakan bisnisnya sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia (SDM), yang menentukan seberapa efektif perusahaan tersebut. Oleh karena itu, SDM memiliki peran yang krusial sebagai faktor kunci dalam mencapai keberhasilan perusahaan (Yerlisa, 2023). Namun, dengan adanya perubahan yang cepat di dunia kerja saat ini, terutama setelah pandemi dan kemajuan teknologi yang pesat, perusahaan di berbagai sektor menghadapi pasar SDM yang sangat kompetitif. Mereka perlu berusaha keras untuk mempertahankan karyawan yang ada dan juga menarik talenta yang sesuai (Zhafira et al., 2025:237). Hal ini menjadi penting mengingat komposisi tenaga kerja di Indonesia. Menurut data Badan Pusat Statistik (2025), jumlah angkatan kerja di Indonesia pada bulan Februari mencapai 145,771 juta orang, dengan dominasi generasi milenial sebesar 39,31%.

Masuknya generasi milenial ke dalam dunia kerja telah membawa perubahan besar dalam suasana organisasi. Kelompok milenial yang lahir antara tahun 1981 dan 1996 memiliki karakteristik serta harapan yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Pratama et al., 2024:302). Generasi ini akrab dengan berbagai pilihan, menginginkan suasana kerja yang fleksibel, serta menempatkan fokus pada inovasi dan perkembangan. Keterampilan dalam berinteraksi dan kerja sama tim menjadi hal yang penting bagi mereka, sama halnya dengan kebutuhan untuk terus berkembang, merasa dihargai, dan memiliki kendali atas jalur karir mereka. Ketika organisasi gagal memenuhi ekspektasi tersebut, sering kali mereka memilih untuk mengundurkan diri meskipun imbalan dan tunjangan mereka sudah memadai (Muktamar et al., 2023:15). Keadaan ini mendorong perusahaan agar bisa menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan preferensi milenial agar mereka merasa diterima dan nyaman di tempat kerja (Ramadhani, 2024). Namun, usaha perusahaan sering kali tidak cukup untuk menjembatani perbedaan antara harapan dan kenyataan. Salah satu tanda dari situasi

ini adalah menurunnya tingkat keterlibatan karyawan di antara generasi milenial. Survei Gallup (2024) menunjukkan adanya penurunan tingkat *employee engagement*, terutama pada generasi milenial.

Tabel 1.1

***Employee Engagement* Generasi Milenial Tahun 2020-2024**

Tahun	Persentase <i>Employee Engagement</i>	
	Milenial Tua (1981-1988)	Milenial Muda (1989 ke atas)
2020	39%	40%
2021	35%	34%
2022	33%	33%
2023	32%	35%
2024	32%	31%

Sumber: Gallup (2024)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* pada kedua kelompok generasi milenial mengalami kecenderungan menurun selama periode 2020–2024, namun dengan pola yang fluktuatif dari tahun ke tahun. Pada tahun 2021 terjadi penurunan cukup signifikan dibanding tahun sebelumnya, di mana keterlibatan milenial tua menurun dari 39% menjadi 35% dan milenial muda dari 40% menjadi 34%. Tren penurunan berlanjut hingga tahun 2022 dengan angka yang sama, yaitu 33% untuk kedua kelompok. Namun, pada tahun 2023 terjadi sedikit perbaikan pada kelompok milenial muda yang meningkat menjadi 35%, sementara milenial tua justru terus menurun menjadi 32%. Meski demikian, peningkatan tersebut tidak bertahan lama karena pada tahun 2024 keterlibatan milenial muda kembali turun tajam ke angka 31%, sedangkan milenial tua tetap stagnan di 32% (Gallup, 2024).

Salah satu fenomena yang berkaitan erat dengan penurunan keterlibatan karyawan tersebut adalah *quiet quitting*. Istilah ini tidak merujuk pada pengunduran diri secara formal, melainkan penarikan diri secara psikologis dari dunia kerja, di mana hanya tugas-tugas minimum yang disepakati dalam kontrak yang dilakukan, tanpa keterlibatan emosional atau upaya tambahan. Generasi milenial, yang saat ini mendominasi angkatan kerja aktif, cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap pekerjaan. Ketika perusahaan gagal memenuhi harapan ini, maka *engagement* yang

terbentuk pun relatif rendah dan potensi *quiet quitting* akan meningkat (Jahrodin & Setiasih, 2025). Kondisi tersebut relevan dengan situasi yang terjadi di Kabupaten Bekasi sebagai salah satu kawasan industri terbesar di Indonesia. Berdasarkan hasil prasurvei yang dilakukan terhadap 25 karyawan generasi milenial di wilayah ini, ditemukan bahwa tingkat *engagement* masih belum optimal, terutama pada aspek dedikasi terhadap pekerjaan dan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa fenomena rendahnya *employee engagement* yang terjadi secara global juga dirasakan pada konteks lokal. Hasil prasurvei mengenai *employee engagement* generasi milenial di Kabupaten Bekasi disajikan di bawah ini.

Tabel 1.2
Hasil Prasurvei *Employee Engagement*

No	Item Pertanyaan	Jawaban		Persentase (%)	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
Indikator Dedikasi					
1.	Apakah Anda secara aktif mengambil inisiatif untuk berkontribusi lebih dalam bekerja?	7	18	28%	72%
2.	Apakah Anda bersedia membantu di luar <i>job description</i> untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan?	7	18	28%	72%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Tabel 1.2 menunjukkan adanya masalah pada indikator dedikasi, di mana hanya 28% responden yang secara aktif berinisiatif untuk berkontribusi lebih besar pada pekerjaan dan bersedia melakukan tugas di luar deskripsi pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan organisasi, sementara 72% responden tidak secara aktif berinisiatif dan memilih untuk tidak bersedia. Hasil ini membuktikan adanya tanda fenomena *quiet quitting* di kalangan karyawan milenial di Kabupaten Bekasi, di mana komitmen emosional terhadap pekerjaan dan perusahaan cenderung rendah dan karyawan hanya mengerjakan tugas-tugas yang tercantum dalam kontrak kerja mereka. Dedikasi yang rendah ini dapat menjadi tanda awal penurunan keterlibatan karyawan secara

keseluruhan, dan jika tidak segera ditangani dengan strategi yang tepat, dapat berdampak negatif pada produktivitas, loyalitas, dan efektivitas organisasi.

Sejak diperkenalkan oleh Kahn pada tahun 1990, konsep keterlibatan telah menjadi topik yang sering dibahas, dan seringkali dikaitkan dengan produktivitas, profitabilitas, kepuasan kerja, serta retensi karyawan. Ketika karyawan berada dalam tahap *engaged*, mereka lebih berkomitmen pada pekerjaan mereka, bekerja dengan lebih bersemangat, dan menunjukkan antusiasme yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka. Perusahaan dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi menunjukkan kinerja dan profitabilitas yang lebih baik dibandingkan perusahaan dengan tingkat keterlibatan yang rendah (Savitri, 2023:111). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan *employee engagement*. Menurut Adi & Fithriana (2018:18), faktor-faktor yang dapat memengaruhi *employee engagement* terdiri dari kerja tim, penghargaan, pekerjaan yang diperkaya, dan pengembangan karir yang jelas.

Kerja tim (*team work*) sebagai salah satu faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan, merupakan elemen fundamental dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, produktif, saling mendukung, dan melalui kerja tim yang baik, karyawan dapat berbagi tanggung jawab, saling membantu, dan merasa menjadi bagian dari pencapaian tujuan bersama. Kerja sama tim yang efektif menumbuhkan rasa memiliki, meningkatkan motivasi, dan menciptakan suasana kerja yang lebih positif. Semua ini merupakan komponen penting dalam mendorong keterlibatan karyawan yang tinggi (Suarsana et al., 2023:69). Berikut ini hasil prasurvei terkait *team work* pada karyawan milenial di Kabupaten Bekasi.

Tabel 1.3
Hasil Prasurvei *Team Work*

No	Item Pertanyaan	Jawaban		Persentase (%)	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
Indikator Koordinasi					

No	Item Pertanyaan	Jawaban		Persentase (%)	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Apakah pembagian tugas dalam tim Anda ditentukan berdasarkan kesepakatan bersama?	9	16	36%	64%
Indikator Upaya					
2.	Apakah beban kerja dalam tim Anda dibagi secara adil sehingga semua anggota turut aktif menyelesaikan tugas?	7	18	28%	72%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Tabel 1.3 menunjukkan adanya masalah pada indikator koordinasi dan upaya, sebanyak 64% responden menyatakan pembagian tugas dalam tim tidak berdasarkan kesepakatan bersama. Hal ini mencerminkan kurangnya keterlibatan anggota tim dalam proses pembagian tugas. Kurangnya keterlibatan ini dapat mengakibatkan rendahnya rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap pekerjaan. Sementara itu, sebanyak 72% responden merasa beban kerja dalam tim tidak dibagi secara adil. Ketidakadilan ini berisiko menimbulkan ketidakpuasan, hilangnya motivasi, bahkan konflik dalam tim.

Selain *team work*, *reward* yang diberikan kepada karyawan juga merupakan faktor yang memengaruhi *employee engagement*. Sistem penghargaan yang adil dan transparan sangat penting bagi motivasi karyawan. Penghargaan tidak hanya mencakup gaji dan tunjangan, tetapi juga pengakuan atas prestasi, kesempatan untuk pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang positif. Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih berkomitmen pada perusahaan dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan karena adanya rasa memiliki (Salliyuana et al., 2024:160). Berikut ini adalah hasil prasurvei terkait sistem *reward* pada karyawan milenial di Kabupaten Bekasi.

Tabel 1.4
Hasil Prasurvei Reward

Item Pertanyaan	Jawaban		Persentase (%)	
	Ya	Tidak	Ya	Tidak
Indikator Keuntungan (<i>benefit</i>)				
Apakah tempat kerja Anda menyediakan fasilitas tambahan seperti program kesehatan atau bantuan pendidikan anak?	9	16	36%	64%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Tabel 1.4 menunjukkan adanya masalah pada indikator keuntungan, sebanyak 64% responden tidak menerima tunjangan tambahan berupa program kesehatan dan bantuan pendidikan untuk anak dari perusahaan mereka, sementara hanya 36% responden yang menerima tunjangan tambahan tersebut. Tunjangan tambahan merupakan salah satu bentuk penghargaan nonfinansial yang berfungsi sebagai pengakuan atas kontribusi karyawan. Kurangnya tunjangan tersebut dapat mengindikasikan bahwa perusahaan kurang memperhatikan kebutuhan karyawan di luar aspek keuangan, yang berpotensi memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan persepsi terhadap penghargaan yang diberikan perusahaan.

Job enrichment juga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi *employee engagement*. *Job enrichment* melibatkan peningkatan tanggung jawab, variasi tugas, dan kesempatan untuk pengembangan diri dalam pekerjaan. Dengan adanya *job enrichment*, pekerjaan yang sebelumnya terasa monoton dapat menjadi lebih bermakna dan menantang, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kontribusi karyawan di tempat kerja, serta mempertahankan keterlibatan mereka (Angeli, 2024:5). Berikut ini adalah hasil prasurvei terkait *job enrichment* pada karyawan milenial di Kabupaten Bekasi.

Tabel 1.5
Hasil Prasurvei *Job Enrichment*

No	Item Pertanyaan	Jawaban		Persentase (%)	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
Indikator Otonomi (<i>autonomy</i>)					
1.	Apakah Anda memiliki kebebasan dalam menentukan cara untuk menyelesaikan pekerjaan Anda?	10	15	40%	60%
2.	Apakah Anda dapat membuat keputusan sendiri terkait pekerjaan tanpa harus menunggu arahan dari atasan?	6	19	24%	76%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Tabel 1.5 menunjukkan adanya masalah pada indikator otonomi, sebanyak 60% responden tidak memiliki kebebasan untuk menentukan cara mereka bekerja, dan 76% tidak dapat mengambil keputusan sendiri tanpa instruksi dari atasan. Otonomi merupakan salah satu elemen kunci yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kerja dengan memberikan lebih banyak tanggung jawab dan kebebasan kepada karyawan. Tanpa kesempatan untuk membuat keputusan sendiri dan menentukan praktik kerja mereka sendiri, karyawan memiliki lebih sedikit kesempatan untuk merasa memegang kendali dan bermakna dalam pekerjaan mereka.

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten terkait pengaruh *team work* dan *reward* terhadap *employee engagement*. Penelitian Wulandari & Firdaus (2024), Barzah et al. (2024), serta Kusumiartono et al. (2022) menyatakan bahwa *team work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sementara penelitian Simbolon & Nurhayati (2023) serta Sari (2021) menyatakan bahwa *team work* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Penelitian Maulana (2024), Sadilla (2023), Khaeri (2022) dan Haryadi et al. (2022) menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sementara penelitian Laturmas et al. (2022) dan Shadiq et al.

(2022) menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Pada variabel *job enrichment*, hasil penelitian cenderung konsisten seperti penelitian Nguyen et al. (2024), Madani & Kamener (2023), serta Sari (2021) yang menyatakan bahwa *job enrichment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Temuan penelitian yang berbeda pada variabel *team work* dan *reward* menunjukkan adanya *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut. Sementara itu, meskipun penelitian terdahulu pada variabel *job enrichment* cenderung menunjukkan hasil yang konsisten, pengujian ulang tetap penting dilakukan untuk memastikan apakah konsistensi tersebut juga berlaku pada konteks karyawan generasi milenial di Kabupaten Bekasi yang mayoritas bekerja di sektor industri. Selain itu, penelitian yang menguji secara simultan ketiga variabel (*team work*, *reward*, dan *job enrichment*) terhadap *employee engagement* masih sangat terbatas. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam menjembatani kesenjangan penelitian sebelumnya, sekaligus menjadi masukan bagi perusahaan di wilayah Kabupaten Bekasi dalam mengelola karyawan milenial dengan lebih tepat, agar keterlibatan karyawan meningkat dan risiko karyawan keluar dapat diminimalkan.

Berdasarkan uraian permasalahan yang terjadi baik secara global maupun lokal, serta adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“pengaruh *team work*, *reward*, dan *job enrichment* terhadap *employee engagement* generasi milenial di Kabupaten Bekasi”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh *team work* terhadap *employee engagement* generasi milenial di Kabupaten Bekasi?
- b. Bagaimana pengaruh *reward* terhadap *employee engagement* generasi milenial di Kabupaten Bekasi?
- c. Bagaimana pengaruh *job enrichment* terhadap *employee engagement* generasi milenial di Kabupaten Bekasi?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh *team work* terhadap *employee engagement* generasi milenial di Kabupaten Bekasi.
- b. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap *employee engagement* generasi milenial di Kabupaten Bekasi.
- c. Untuk mengetahui pengaruh *job enrichment* terhadap *employee engagement* generasi milenial di Kabupaten Bekasi.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka manfaat penelitian ini yaitu:

- a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan masukan bagi perusahaan yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya mempertahankan atau meningkatkan *employee engagement* dengan memahami faktor-faktor pendorongnya supaya kinerja perusahaan menjadi lebih efektif dan mengurangi resiko keluarnya karyawan.

- b. Bagi Pihak Lain/Akademisi

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber referensi atau acuan bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan kajian lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat memperkaya literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

1.4 Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah

Agar penelitian lebih fokus dan terarah, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi sebagai berikut:

- a. Penelitian ini hanya membahas pengaruh *team work*, *reward*, dan *job enrichment* terhadap *employee engagement* generasi milenial.
- b. Objek penelitian difokuskan di Kabupaten Bekasi.

1.5 Sistematika Pelaporan

Agar pembahasan lebih sistematis, maka skripsi ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup dan pembatasan masalah, serta sistematika pelaporan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori dan literatur yang berkaitan dengan penelitian yang akan digunakan dari tinjauan empiris dan tinjauan teoritis. Tinjauan empiris berisikan penelitian terdahulu yang relevan, dan tinjauan teoritis berisikan teori yang digunakan untuk mendukung penelitian, serta dalam bab ini juga menjelaskan kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas desain penelitian yang digunakan, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian, dan metode analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan gambaran umum objek penelitian, karakteristik responden, deskripsi persepsi responden terhadap variabel penelitian dan deskripsi hasil analisis serta pembahasan hasil penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijabarkan, serta berisi saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan untuk penelitian selanjutnya.