

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini keterlibatan karyawan (*employee engagement*) telah menjadi isu penting yang terus menjadi perhatian utama pimpinan organisasi di seluruh dunia. Perhatian terhadap keterlibatan karyawan ini dikarenakan secara global, dalam beberapa penelitian seperti yang terjadi di Amerika Serikat, menyebutkan bahwa sekitar 50% tenaga kerja di Amerika Serikat tidak punya keterlibatan dengan pekerjaannya dan lebih dari 17% sama sekali tidak terlibat dengan pekerjaan maupun tempat kerjanya (Adi dan Fitriana, 2018). Tidak hanya di Amerika Serikat tetapi fenomena ini juga terjadi di seluruh dunia.

Gallup (2017) mengukur tingkat keterlibatan karyawan di 155 negara di dunia, sebanyak 1.000 orang masing-masing negara berusia 23 tahun hingga 65 tahun. Hasil survei menunjukkan 85% pekerja di dunia merasa tidak terlibat pada pekerjaannya, sementara di Asia Tenggara sebanyak 19% karyawan yang terlibat dengan pekerjaannya. Penelitian tersebut juga mengukur tingkat keterlibatan karyawan di Indonesia, dimana hasilnya menunjukkan bahwa 13% karyawan yang terlibat (*engaged*), sementara 76% karyawan merasa tidak terlibat (*disengaged*) dengan pekerjaannya (Gallup, 2017). Sementara dalam penelitian Wicaksono (2020) menyebutkan kondisi pekerja Indonesia saat ini yang merasa terlibat dengan perusahaan hanya sebesar 36%. Mayoritas dari karyawan tidak berusaha sungguh-sungguh dalam mewujudkan sasaran yang diinginkan perusahaan. Hal tersebut membuktikan bahwa masih rendahnya tingkat keterlibatan karyawan di Indonesia, yang dapat menjadi penyebab terjadinya penurunan kinerja karyawan dan secara keseluruhannya pada kinerja perusahaan (Winasis, 2018).

Keterlibatan karyawan adalah proses yang melibatkan anggota organisasi dalam berperan pada pekerjaan mereka, menunjukkan bahwa seseorang dalam bekerja mereka mengekspresikan diri secara fisik, emosional, kognitif dan

spiritual (mental) ketika menjalankan pekerjaan mereka (Khan dalam M. Saks, 2017). Gallup (2017) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai hubungan kerja dimana karyawan terlibat penuh dan benar-benar ingin berkontribusi pada organisasi. Karyawan yang terlibat dengan pekerjaannya akan lebih efektif bekerja daripada karyawan yang kurang terlibat. Dalam hal ini, karyawan tersebut menunjukkan kinerja 20% lebih baik dibandingkan rekan kerja lainnya, dimana hasil kerja yang lebih baik, dan dapat memberikan dampak positif untuk perusahaan (Winasis, 2018). Keterlibatan karyawan menjadi salah satu energi utama yang memberikan dampak langsung yang cukup signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Macey, *et.al*, 2009).

Karyawan yang berkinerja tinggi (*high performance work*) berpengaruh kuat terhadap perilaku keterlibatan karyawan dan perilaku keterlibatan karyawan menghasilkan luaran kinerja tinggi berupa peningkatan produktivitas organisasi secara *finansial*. Keterlibatan karyawan juga mempunyai peran penting dalam menurunkan kinerja karyawan yang tidak produktif seperti membolos dan keinginan untuk *resign* (keluar) dari tempat kerja (Adi dan Fitriana, 2018). Sementara Gallup (2017) menemukan bahwa 43% *turnover* karyawan menurun, menciptakan kesejahteraan karyawan sebesar 66% dan 23% profit perusahaan diperoleh karena adanya karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi. Karyawan dengan keterlibatan yang tinggi pada pekerjaannya, cenderung memiliki berusaha lebih ekstra dan menjadi sangat terlibat, menggunakan upaya aktif serta pemikiran yang cemerlang untuk diberdayakan pada pekerjaan mereka (Paramarta, 2020). Keterlibatan karyawan dalam berkontribusi di organisasi dapat menentukan keberhasilan maju atau mundurnya organisasi (Busro, 2018). Setiap karyawan perlu mengetahui bagaimana bertindak, berperilaku yang benar, paham dengan tanggung jawab utamanya, seperti apa kinerja yang harus dicapai, dan mengukur sendiri berdasarkan indikator keberhasilan yang ditetapkan organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang ditunjukkan oleh karyawan, baik secara personal atau berkelompok, yang diselaraskan dengan wewenang serta tanggungjawab yang dilimpahkan oleh organisasi, untuk pencapaian visi, misi, atau tujuan organisasi (Busro, 2018).

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan adanya pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Candra dan Remiasa (2018) memperlihatkan bahwa keterlibatan karyawan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Intiland Grande dengan total pengaruh 78,80%. Rasa dan perilaku keterlibatan yang diciptakan oleh karyawan terhadap perusahaan sangat tinggi pada PT. Intiland Grande, sehingga dikatakan bahwa karyawan memiliki keterlibatan pada perusahaan. Wicaksono dan Rahmawati (2019) juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor (DSITD IPB) sebesar 67,5%. Hal tersebut membuktikan bahwa kinerja karyawan sangat bergantung pada keterlibatan karyawan dan keterlibatan karyawan itu penting karena memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Penerapan konsep keterlibatan karyawan pada perusahaan di Indonesia belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Hasil penelitian Bella dan Widjaja (2018) membuktikan tidak ada pengaruh yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan Hotel Ibis Style Surabaya. Demikian juga dengan hasil penelitian Rahmadalena dan Asmanita (2020) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bukit Asam, Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang. Pihak manajemen perusahaan harus menjaga keterlibatan karyawan agar perusahaan dapat menjaga kualitas dan karyawan dapat terhindar dari fenomena *burnout*, dimana karyawan lelah secara fisik dan emosional karena pekerjaannya (Rahmadalena & Asmanita, 2020).

Sirait (2006) menyatakan bahwa sasaran dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk menciptakan kondisi dimana karyawan dapat mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, dan karyawan mampu bertahan dalam menghadapi ketidakpastian di masa depan. Sasaran tersebut dapat tercapai dengan mengelola karyawan dengan baik, salah satunya adalah dengan memperhatikan perubahan karakteristik dan *personality* setiap generasi, dimana hal ini perlu diketahui untuk melakukan penanganan yang tepat pada masing-masing tipe generasi tersebut agar perusahaan memiliki karyawan yang diharapkan dapat lebih

produktif dalam bekerja dan memaksimalkan pencapaian sasaran perusahaan. Lancaster dan Stillman (2002) dalam Putra (2016) menyatakan bahwa secara garis besar konseptualisasi generasi hingga saat ini dapat dikelompokkan menjadi tiga subgenerasi besar. Karakteristik generasi tersebut seperti yang terdapat di Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Karakteristik Pribadi Antargenerasi (Putra, 2016)

Faktor	Generasi X	Generasi Y	Generasi Z
<i>Born</i>	1930-1980	1980-1995	1995-2010
<i>Overview</i>	Generasi X lahir pada awal perkembangan IT, seperti pemakaian TV Kabel, PC (<i>Personal Computer</i>), Video Games, hingga Internet.	Generasi Y tumbuh saat internet sedang <i>booming</i> , lahir saat perubahan teknologi seperti komunikasi yang instan seperti SMS, email, dan lainnya	Generasi Z adalah generasi awal dan baru di angkatan kerja. Generasi yang lebih banyak berhubungan sosial melalui dunia maya.
Karakteristik dan <i>Work Habits</i>	Banyak akal, mandiri, lebih suka interaksi informal dan dibandingkan <i>baby boomers</i> terampil berusaha/berdagang, memperluas peluang, menyukai hubungan kerja yang positif	Pekerjaan belum menjadi prioritas utama, menyukai aturan yang tidak rumit, menyukai keterbukaan, fokus <i>team orientation</i> , menyukai <i>feedback</i>	Lebih menyukai aktivitas sosial dibanding generasi sebelumnya, <i>multi tasking</i> , sangat menyukai IT, pintar dan mudah menangkap informasi dengan cepat

Setiap generasi karyawan memiliki ekspektasi, aspirasi, nilai, perilaku yang berbeda dalam lingkungan kerja (Putra, 2016). Generasi Y dan Generasi Z adalah generasi yang sama-sama tumbuh dalam perubahan teknologi, namun memiliki pandangan berbeda terkait cara mereka berpikir tentang pekerjaannya dan cara menangani tugas-tugas penting. Generasi Y dalam dunia kerja adalah mereka cenderung idealis, tumbuh dalam kerja kolaboratif, ingin mengejar beragam *job roles*, dan lebih suka komunikasi tatap muka. Sedangkan generasi Z cenderung pragmatis, menyukai kemandirian, mengejar *career paths* dan mengandalkan komunikasi digital (Astari, 2021).

Gallup (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa generasi Y dan Z kurang memiliki keterlibatan yang baik dengan tempat kerjanya. Hal ini didukung bahwa 45% generasi millennial yang baru direkrut oleh sebuah perusahaan lulusan

perguruan tinggi, menyatakan mereka ingin bertahan di perusahaan tersebut hanya dalam dua tahun (Larasati, 2017). Hasil survei yang dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia (2017) juga menunjukkan hanya 25% tenaga kerja millennial Indonesia yang terlibat penuh dengan perusahaan, hanya 1 diantara 4 karyawan yang pasti akan bertahan di perusahaan, sisanya akan mengundurkan diri apabila merasa tidak terlibat. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih rendahnya kontribusi karyawan terhadap keterlibatan karyawan, sehingga berdampak buruk pada hasil kerja yang diberikan sehingga bisa merugikan perusahaan. Oleh karena itu, memahami karakteristik generasi harus menjadi perhatian khusus bagi perusahaan dalam menghasilkan karyawan yang *engaged* (terlibat), dimana mereka akan merasa berkewajiban untuk tidak keluar dan bertahan di organisasi dalam jangka waktu yang lama, serta karyawan bersedia bekerja dan terus berkontribusi, sehingga memiliki tujuan yang sama dalam organisasi (Adi dan Fitriana, 2018).

Badan Pusat Statistik Indonesia (2021) menyebutkan bahwa saat ini rata-rata persentase penduduk yang bekerja dalam angkatan kerja adalah generasi X, generasi Y, dan generasi Z. Namun, sebanyak 60% dari jumlah angkatan kerja tersebut adalah generasi Y dan generasi Z, sehingga angkatan kerja di Sumatera Barat lebih didominasi oleh generasi tersebut. Data Survey Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) pada Agustus 2021, Sumatera Barat adalah salah satu propinsi dengan penduduk yang bekerja berusia 15 tahun ke atas dalam angkatan kerja dengan status pekerjaan utama dan lapangan pekerjaan utama sebagai *employee* (buruh/karyawan/pegawai) sebanyak 820.781 orang, yang sebagian besar bekerja di wilayah Kota Padang dengan status *employee* sebanyak 229.413 orang. Jumlah tersebut terdiri dari karyawan yang bekerja di instansi swasta maupun negeri termasuk BUMN, dimana dengan jumlah tersebut menjadikan Kota Padang merupakan populasi terbesar keberadaan *employee* dibanding kota/kabupaten lainnya di Sumatera Barat.

Berdasarkan studi literatur, kinerja karyawan yang baik merupakan salah satu langkah mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu diperlukan upaya agar dapat meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya memperhatikan keterlibatan

karyawan. Namun langkah tersebut tidaklah mudah, sebab banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti adanya perbedaan karakteristik generasi karyawan dalam organisasi yang belum menjadi perhatian penting, yang menjadi tantangan baru bagi manajemen perusahaan (Wardhani *et al.*, 2019). Sehingga, karakteristik generasi seharusnya dapat menjadi tolak ukur bagi organisasi instansi swasta dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dan agar dapat mengeksplorasi potensi antargenerasi dalam menghasilkan kinerja terbaik terutama generasi baru yang akan mendominasi lingkungan kerja. Oleh karena itu, perlu dianalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan moderasi karakteristik generasi karyawan pada instansi swasta di Kota Padang, Sumatera Barat.

1.2 Perumusan Masalah

Rumusan permasalahan penelitian ini dari latar belakangnya yaitu bagaimana pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan moderasi karakteristik generasi karyawan pada instansi swasta di Kota Padang, Sumatera Barat.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitiannya adalah untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja dari karyawan dengan moderasi karakteristik generasi karyawan instansi swasta Kota Padang, Sumatera Barat.

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah penelitiannya adalah:

1. Karyawan yang menjadi objek penelitian adalah karyawan swasta dengan status pekerjaan utama sebagai *employee* (buruh/karyawan/pegawai) yang bekerja di instansi swasta yang ada di kota Padang, dimana kota Padang menjadi salah satunya kota besar di Sumatera Barat yang didominasi angkatan

kerja dan menjadi pusat berbagai instansi swasta dan didominasi angkatan kerja sehingga mewakili populasi karyawan.

2. Karakteristik generasi yang dipertimbangkan adalah generasi Y dan generasi Z, yang bekerja di instansi swasta.

1.5 Pentingnya Penelitian

Penelitian penting dilakukannya karena:

1. Memberikan kontribusi yang nyata akan pengembangan ilmu pengetahuan, dalam hal menemukan indikator-indikator untuk mengukur keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan.
2. Pelaku organisasi atau manajemen perusahaan dapat mengadopsi indikator-indikator dalam menciptakan perilaku keterlibatan karyawan sehingga kelak dapat meningkatkan kinerjanya karyawan.
3. Pekerja dapat mendorong organisasi untuk menciptakan keterlibatan karyawan dalam meningkatkan kinerja masing-masing di tempat kerjanya.

1.6 Sistematika Penulisan

Laporan tesis ini terdiri atas enam bab sebagai berikut:

BAB 1. PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, pentingnya penelitian dan sistematika penulisan laporan tesis.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mengandung landasan teori terkait keterlibatan karyawan dan indikator-indikator untuk menciptakan keterlibatan karyawan, hubungan keterlibatan karyawan terhadap kinerja dan karakteristik generasi Y dan Z, serta pengolahan data penelitian dengan metode PLS-SEM.. Semua referensi tersebut diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, jurnal ilmiah, artikel ilmiah, publikasi dan lainnya.

BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini terkait dengan tahap-tahapan dan langkah dalam melakukan penelitian, mulai dari tahap studi pendahuluan, studi literatur, identifikasi masalah, perumusan masalah, menetapkan tujuan, menetapkan hipotesis penelitian, identifikasi awal indikator penelitian, perancangan kuesioner validasi indikator, perancangan kusioner penelitian, pengumpulan data, pengolahan pada data, analysis dan kesimpulan.

BAB 4. HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi hasil penelitiannya terkait pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian yaitu data validasi indikator oleh pakar, data primer berupa persepsi responden terkait keterlibatan karyawan, karakteristik generasi dan kinerja karyawan, yang kemudian dilakukan pengolahan data meliputi karakteristik demografi responden, ealuasi model (uji model pengukuran dan uji model struktural) dan pengujian hipotesis serta perbedaan keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan berdasarkan generasi karyawan.

BAB 5. PEMBAHASAN

Bab ini berisi analisis hasil penelitian itu, meliputi analisis demografi responden, analisis model pengukuran, analisis model structural, pengujian hipotesis penelitian dan implikasi penelitian dalam peningkatan kinerjanya karyawan.

BAB 6. PENUTUP

Penutup berkaitan dengan kesimpulan penelitian yang merujuk pada tujuan yang sudah ditetapkannya, dan saran untuk dilakukan penelitian pada selanjutnya.