

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Perkembangan teknologi yang sangat pesat telah mendorong terjadinya sebuah revolusi pada era 4.0. Pada era ini tidak hanya pemanfaatan sistem dan mesin, melainkan mencakup perpaduan antara kemajuan teknologi dan domain fisik (Nuraini, 2019). Menurut Schwab, (2016) revolusi industri 4.0 terjadi pada sekitar tahun 2010an melalui rekayasa intelegensia dan *internet of thing* sebagai tulang punggung pergerakan dan konektivitas manusia dan mesin. Era ini ditandai dengan adanya robot pintar, super komputer, kendaraan tanpa pengemudi, perkembangan neuroteknologi serta *editing genetic*.

Era revolusi industri 4.0 mendorong seluruh negara dan lapisan masyarakat terutama di Indonesia untuk beradaptasi dengan beragam perubahan besar. Begitu pun di Indonesia, *making Indonesia 4.0* merupakan strategi dan kewajiban bagi pemerintah untuk menyiapkan angkatan kerja yang kompetitif produktif, yaitu generasi milenial (Lies, 2019). Seperti yang kita ketahui generasi milineal saat ini tidak bisa lepas dari yang namanya teknologi. Itu sebabnya generasi milineal harus siap menghadapi tantangan yang terjadi pada era 4.0 (Nuraini, 2019).

Generasi milenial merupakan seperempat populasi dunia saat ini. Diperkirakan pada 2025, generasi yang lahir antara tahun 1980 hingga 2000 ini akan mengisi tiga perempat jumlah angkatan kerja (Rahma, 2019). Saat ini,

generasi milenial mendominasi dari total keseluruhan penduduk Indonesia. Bahkan juga merupakan kelompok terbesar dari semua tenaga kerja (Pratiwi, 2019). *Alvara Research Center* (2016) dalam buku *Indonesia 2020: The Urban Middle Class* memprediksi di tahun 2020 generasi milenial berada pada rentang usia 20 tahun hingga 40 tahun. Usia tersebut adalah usia produktif yang akan menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah penduduk Indonesia usia 20 tahun hingga 40 tahun di tahun 2020 diduga berjumlah 83 juta jiwa atau 34% dari total penduduk Indonesia yang mencapai 271 juta jiwa. Proporsi tersebut lebih besar dari proporsi generasi X yang sebesar 53 juta jiwa (20%) maupun generasi *baby boomer* yang hanya tinggal 35 juta jiwa (13%) saja (Ali & Purwandi, 2016).

Dunia bisnis di dunia termasuk Indonesia sangat tertarik dengan generasi ini. Di Asia Pasifik, 45% populasinya adalah generasi milenial dan diperkirakan 60% generasi milenial di dunia akan tinggal di Asia pada tahun 2020 nanti (Pratiwi, 2019). Nurdita (2019) dalam artikel beritanya yang berjudul “Menjaga *Engagement* Kaum Millenial pada Perusahaan” mengatakan bahwa penggunaan sistem manajemen kinerja yang tradisional dan cara pengembangan yang kaku tidak cocok lagi dengan generasi ini. Sistem manajemen kinerja modern dan menyesuaikan dengan generasi ini mampu meningkatkan *engagement* pekerja pada perusahaan (Nurdita, 2019).

Dalam Perusahaan X tentunya tidak terlepas dari keberadaan generasi milenial. Beberapa iklan lowongan pekerjaan dari Perusahaan X pun menggunakan syarat usia yang masih tergolong dalam rentang usia generasi

milenial. Perusahaan X merupakan pihak pengelola dari Mall X yang melakukan manajemen pemasaran. Perusahaan X bergerak pada bidang penjualan jasa Mall X. Bidang penjualan jasa yang dilakukan yaitu sistem sewa ruang dagang atau kios, ruang *branding*, dan ruang exhibisi.

Perusahaan kini tak lagi bisa menggunakan strategi perekrutan yang digunakan dalam merekrut generasi yang lahir sebelum generasi milenial. Sebab, generasi ini memiliki motivasi yang berbeda (Pratiwi, 2019). Sehingga banyak penelitian yang telah dilakukan guna memahami lebih jauh tentang generasi milenial dan bagaimana cara memperkerjakan mereka.

Terdapat beberapa temuan pada generasi milenial berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Dipietro & Pizam (2008). Gen Y atau generasi milenial merasa nyaman dengan perubahan sehingga tingkat *turnover* yang tinggi dan ketidakpuasan dalam pekerjaan seringkali dianggap normal bagi generasi ini. Selain itu peneliti lain juga menyatakan bahwa Gen Y atau generasi milenial memiliki kemampuan untuk bekerja keras tetapi mereka tidak loyal terhadap organisasinya. Mereka bisa pergi dari satu organisasi ke organisasi lainnya untuk meningkatkan kepercayaan dirinya (Twenge, 2010).

Organisasi menghadapi persaingan yang amat ketat dan kompetitif saat ini. Untuk dapat bersaing, perusahaan tidak hanya harus merekrut karyawan-karyawan terbaik, tetapi juga harus dapat mendorong para karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya. Oleh karena itu, organisasi modern mengharapkan para karyawannya untuk proaktif dan inisiatif, serta mengambil tanggung jawab

sebagai bagian dari perkembangan profesional mereka dan komitmen terhadap standar kinerja yang tinggi (Bakker & Leiter, 2010)

Karyawan merupakan individu yang unik yang memiliki kebutuhan untuk berkembang, keinginan untuk mendapatkan yang lebih baik, rasa ingin dihargai, dan lain sebagainya. Pengabaian keinginan dan harapan karyawan dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini bisa berakibat karyawan meninggalkan perusahaan (Ayu, Maarif, & Sukmawati, 2015). Hilangnya karyawan-karyawan terbaik perusahaan akan berdampak pada proses bisnis perusahaan. Banyak biaya yang harus dikeluarkan seperti uang pisah, ketidakmanfaatan fasilitas, biaya kepegawaian (seperti *recruitment*, wawancara, tes masuk, pencatatan komputer, perubahan *payroll*), biaya pelatihan, dan lembur. Hal lain yang lebih nyata adalah kerugian produktivitas sampai karyawan baru mencapai produktivitas yang sama dengan karyawan lama yang memilih meninggalkan perusahaan (Pandiangan, 2011).

Berlandaskan kebutuhan tersebut perusahaan membutuhkan karyawan-karyawan yang energik dan berdedikasi, yaitu karyawan yang memiliki keterikatan kerja atau *Work Engagement* di dalam menjalani pekerjaannya. Bakker & Leiter (2010) mengatakan bahwa saat *engaged*, karyawan merasa terdorong untuk berjuang menuju tujuan yang menantang dan mereka ingin sukses. Karyawan menerima komitmen pribadi untuk mencapai tujuan. Karyawan yang *engaged* menjadi asyik dengan pekerjaan mereka, mengalami aliran di mana mereka lupa waktu dan mengurangi respon terhadap gangguan (Bakker & Leiter, 2010).

Penelitian-penelitian terdahulu juga telah menemukan beberapa bukti bahwa *Work Engagement* mempunyai dampak positif terhadap kinerja individu maupun organisasi. Diantara bukti tersebut antara lain karyawan yang *engaged* akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam terhadap perusahaan atau organisasi tempat dimana mereka bekerja. Mereka mendorong adanya inovasi dan bergerak maju ke depan bersama organisasi (Truss, Kular, Gatenby, Rees, & Soane, 2008). Karyawan yang *engaged* akan membantu mengembalikan stabilitas dan profitabilitas organisasi setelah diterpa kesulitan, selain itu karyawan yang *engaged* akan bekerja secara aktif dan mencoba untuk menggapai dan berfikir untuk melakukan segala sesuatu secara lebih baik (Robertson, dalam Permatasari, 2011).

Menurut Bakker & Demerouti (2008), setidaknya ada empat alasan mengapa karyawan yang *engaged* lebih baik daripada karyawan yang tidak *engaged*. Pertama, karyawan yang *engaged* sering mengalami emosi positif seperti kebahagiaan, kegembiraan dan antusiasme. Kedua, memiliki kesehatan yang lebih baik. Ketiga, menciptakan pekerjaan dan sumber daya pribadi mereka sendiri. Keempat, mentransfer keterikatan mereka kepada orang lain.

Work Engagement merupakan isu terkini dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Menurut Bakker (2011) *Work Engagement* adalah karyawan yang terlibat dalam pekerjaan, yang sepenuhnya terhubung dengan peran pekerjaan dan tanggung jawab yang ditugaskan pada karyawan tersebut. Karyawan penuh dengan energi yang didedikasikan untuk pekerjaan perusahaan,

sehingga dalam bekerja karyawan pun tenggelam dalam aktivitas untuk menyelesaikan tugas perusahaan tersebut.

Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006), menjelaskan tiga dimensi yang menandai bahwa individu memiliki *Work Engagement*. Pertama, *vigor* atau semangat dikarakteristikan oleh energi tinggi dan ketahanan mental saat bekerja, keinginan untuk berinvestasi pada suatu pekerjaan dan tetap bertahan walaupun mengalami kesulitan. Kedua, *dedication* mengacu pada seseorang yang sangat terlibat pekerjaannya dan merasakan signifikansi, karyawan antusias, terinspirasi, bangga, dan memperoleh tantangan dari pekerjaannya. Ketiga, *absorption* atau penyerapan dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dan bahagia terlibat dalam pekerjaannya, di mana hal ini mengakibatkan waktu terasa berlalu dengan cepat dan orang tersebut sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaannya.

Namun dalam kenyataan yang dipaparkan oleh Halim (2013), kondisi para pekerja di Indonesia yaitu hanya 36% karyawan di Indonesia yang sangat *engaged*. Selanjutnya, 17 % merasa tidak *engaged* dimana hal ini menimbulkan resiko potensial untuk produktivitas dan kinerja. Di samping itu, 23% lainnya merasa tidak mendapatkan dukungan saat bekerja atau digolongkan karyawan yang hampir tidak *engaged*. Sisanya digolongkan dalam kelompok yang memisahkan diri. Hasil Survei dari Deloitte Consulting LLP pada tahun 2009 menunjukkan bahwa 48,9% karyawan milenial yang tidak puas dengan pekerjaannya berencana untuk keluar atau *resign* dari perusahaannya setelah enam bulan hingga dua tahun bekerja (Chrisdiana & Rahardjo, 2017).

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap karyawan generasi milenial di Perusahaan X dan Mall X pada tanggal 18 November 2019 yang berjumlah 6 responden dengan usia 20 tahun, 22 tahun, 27 tahun, 28 tahun 35 tahun, dan 36 tahun, menunjukkan 5 dari 6 karyawan mengatakan bahwa mereka tidak bersemangat dalam bekerja. Alasannya yang disampaikan beragam, seperti malas karena harus bangun pagi, jenuh dengan pekerjaannya yang monoton, dan tidak puas dengan pekerjaan serta atasannya. Perilaku tersebut menunjukkan rendahnya aspek *vigor* pada karyawan tersebut. Kemudian 3 dari 6 karyawan tidak bangga dengan pekerjaannya saat ini karena merasa bukan *passion* nya dan sedang terlibat konflik dengan rekan kerja serta mitranya. Perilaku tersebut menunjukkan rendahnya *dedication* pada karyawan tersebut. Sehingga karyawan akan mempertimbangkan untuk menerima pekerjaan baru yang menurut mereka lebih baik dari pekerjaan saat ini. Setelah itu 4 dari 6 karyawan mengatakan waktu yang dilalui saat bekerja terasa lama dan merasa tidak senang saat harus mengambil *over time* (lembur). Perilaku tersebut menunjukkan rendahnya *absorption* pada karyawan tersebut.

Berdasarkan wawancara tersebut, aspek yang ditunjukkan oleh karyawan generasi milenial yaitu 1) *Vigor*, karyawan tidak memiliki semangat dalam bekerja, 2) *Dedication*, karyawan merasa tidak bangga dengan pekerjaannya dan memiliki kemungkinan *turn over*, 3) *Absorption*, karyawan merasa waktunya hanya dihabiskan untuk bekerja terlebih saat harus bekerja melebihi jam kerja atau lembur. Karyawan juga merasa jenuh karena pekerjaan yang monoton dan menganggap pekerjaan saat ini bukanlah *passion* mereka.

Berdasarkan hasil pernyataan di atas, penulis menyimpulkan bahwa terdapat *Work Engagement* yang cukup rendah pada karyawan generasi milenial di Perusahaan X. Hasil wawancara tersebut berbanding terbalik dengan perilaku yang digambarkan oleh individu *engaged* terhadap pekerjaannya. Individu yang *engaged* biasanya akan melibatkan dirinya secara fisik, emosi, dan kognitif dan secara penuh berpartisipasi di dalam pekerjaannya dengan antusias yang besar untuk kesuksesan dirinya dan atasan mereka (Markos & Sridevi, 2010).

Hal-hal inilah yang menjadi penting bagi para manajer untuk memperkuat *Work Engagement*, karena karyawan yang tidak *engaged* adalah pusat masalah apabila pekerja kehilangan komitmen dan motivasi (Aktouf dalam Ayu *et al.*, 2015), meningkatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaannya (*turnover*), rendahnya tingkat kehadiran dan menurunnya kinerja karyawan tersebut (Caldwell dalam Ayu *et al.*, 2015). Sehingga diharapkan perusahaan-perusahaan dapat meningkatkan *Work Engagement* pada karyawan.

Berbicara mengenai variabel yang berhubungan dengan *Work Engagement*, Bakker (2011) menemukan bahwa terdapat dua faktor dari *Work Engagement* yaitu *job resources* dan *personal resources*. *Job resources* diartikan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi pada pekerjaan. *Personal resources* diartikan sebagai evaluasi diri positif yang terkait dengan ketahanan mental individu serta mengacu pula pada perasaan individu terhadap kemampuan dirinya untuk berhasil dalam mengontrol dan mempengaruhi lingkungannya.

Scaufeli & Salanova (dalam Albrecht, 2010) mengatakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan *Work Engagement* pada karyawan adalah dengan fokus

pada peningkatan *personal resources*. *Personal resources* tersebut seperti keterampilan kognitif dan keterampilan sosial dan perilaku. Contoh dari *personal resources* tersebut yaitu *positive thinking* atau berpikir positif, *goal-setting*, *time-management*, dan *life-style improvement*.

Berdasarkan uraian pendapat di atas terdapat faktor *job resources* dan *personal resources* yang dapat mempengaruhi *Work Engagement* (Bakker, 2011). Faktor *personal resources* yang dapat meningkatkan *Work Engagement* yaitu keterampilan kognitif dan keterampilan sosial dan perilaku, contohnya seperti berpikir positif, penetapan tujuan, manajemen waktu, dan peningkatan gaya hidup. Sehingga di dapat suatu kesimpulan bahwa salah satu faktor yang dapat berpengaruh dalam munculnya *Work Engagement* adalah berpikir positif.

Berdasarkan faktor-faktor di atas, peneliti memilih faktor berpikir positif yang digunakan sebagai faktor yang akan diteliti. Faktor berpikir positif merupakan kekuatan yang berasal dari dalam diri, seperti perasaan, tingkah laku, dan kepercayaan yang dibentuk melalui pikiran (Grotberg, 1997). Hal ini karena baik perasaan maupun tingkah laku merupakan manifestasi dari pikiran. Artinya, bahwa perasaan maupun perilaku merupakan hasil dari sebuah pikiran (Elfiky, 2009).

Menurut Santrock (2007) berpikir dapat diartikan sebagai proses memanipulasi atau mengelola dan mentransformasi informasi dalam memori. Berpikir dilakukan guna membentuk konsep bernalar serta berpikir secara kritis, membuat keputusan, berpikir kreatif, dan memecahkan masalah. Pikiran terdiri atas dua macam yakni pikiran positif dan negatif (Muhammad, 2011). Senada

dengan pendapat tersebut, Abraham (2004) mengatakan bahwa pikiran positif condong ke arah perilaku pemecahan masalah. Sebaliknya, pikiran negatif muncul dalam bentuk alasan-alasan atas kegagalan atau usaha untuk menghindari perilaku pemecahan masalah.

Albrecht (1992) menjelaskan bahwa berpikir positif adalah kemampuan untuk menilai dari sisi positif, sehingga berpikir positif dapat meningkat jika terjadi pembentukan kemampuan atau kebiasaan untuk menilai segala sesuatu dari sisi positif. Seseorang dapat dikatakan berpikir positif jika memiliki perhatian positif (*positive attention*) dan perkataan yang positif (*positive verbalization*) untuk membentuk dan mengekspresikan pikirannya. Perhatian positif berarti pemusatan perhatian pada hal-hal dan pengalaman-pengalaman yang positif, sedangkan perkataan yang positif adalah penggunaan kata-kata ataupun kalimat-kalimat yang positif untuk mengekspresikan isi pikirannya. Hal ini pada akhirnya akan menghasilkan kesan yang positif pada pikiran dan perasaan.

Terdapat empat aspek dari berpikir positif yang dikemukakan oleh Albrecht (1992). Pertama, harapan yang positif, dalam hal ini ketika menyampaikan sesuatu lebih dipusatkan pada hal yang positif. Kedua, afirmasi diri (*self affirmation*), yaitu memusatkan perhatian pada kekuatan diri, melihat diri secara positif. Ketiga, pernyataan yang tidak menilai (*non judgement thinking*), yaitu suatu pernyataan yang lebih menggambarkan keadaan. Keempat, penyesuaian diri yang realistis (*realistic adaptation*), mengakui kenyataan dan segera berusaha menyesuaikan diri dari penyesalan, frustrasi, dan menyalahkan diri sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian Wadsworth *et al.*, (2004), diketahui bahwa berpikir positif merupakan strategi merefleksikan usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang dinilai penuh tekanan. Berpikir positif dapat juga diartikan sebagai usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam melihat segala sesuatu tidak hanya sebatas pada kegagalan dan berpikir positif ini menjadi sarana untuk dapat mengatasi berbagai pikiran negatif. Hal ini juga akan memengaruhi bagaimana seseorang memandang dirinya sendiri dan bagaimana memandang permasalahan yang dihadapinya (Albrecht, 1992).

Peale (2008) menjelaskan bahwa individu yang berpikir positif akan memberikan dampak pada kesuksesan, menghasilkan optimisme, memiliki kemampuan pemecahan masalah dan menjauhkan diri dari perasaan takut akan kegagalan. Ia juga akan melihat pada kekuatan diri dengan dasar pemikiran bahwa setiap orang sama artinya dengan orang lain. Di samping itu, ia akan menyesuaikan diri dengan kenyataan, menjauhkan diri dari penyesalan, frustrasi, dan hal-hal lain yang dapat menimbulkan perasaan tidak menyenangkan. Secara psikologis seseorang yang mempunyai cara berpikir positif akan merasakan ketenangan, penuh optimisme, penuh penerimaan, mempunyai harga diri yang baik, dapat mengambil hikmah dari suatu kejadian tanpa selalu menyalahkan hal-hal di luar dirinya.

Berdasarkan permasalahan di atas, berpikir positif diasumsikan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *Work Engagement* (keterikatan kerja) pada karyawan generasi milenial. Oleh karena itu, peneliti merumuskan masalah

sebagai berikut: apakah terdapat hubungan antara berpikir positif dengan *Work Engagement* terhadap karyawan generasi milenial?

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan mengetahui hubungan antara berpikir positif dengan *Work Engagement* terhadap karyawan generasi milenial di Perusahaan X.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian dapat menambah khasanah teori-teori psikologi, terutama psikologi industri dan organisasi serta psikologi positif, yang berkaitan dengan permasalahan *Work Engagement* dan berpikir positif pada karyawan.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberi informasi kepada perusahaan mengenai pentingnya berpikir positif bagi karyawan generasi milenial sehingga *Work Engagement* dapat meningkat. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan dalam memberikan pelatihan berpikir positif kepada karyawan generasi milenial terkait dengan usaha meningkatkan *Work Engagement*.