

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Seiring berkembangnya persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat serta lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, maka setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kompetensi atau keahlian agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan bernilai. Selain itu, suatu perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Hamdiyah, Haryono, & Fathoni, 2016). Karyawan merupakan asset perusahaan yang paling penting (Oktariani, Hubeis, & Sukandar, 2017). Disamping itu, karyawan juga merupakan faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan dari perusahaan (Sudarmanto dalam (Widyastuti & Palupiningdyah, 2015).

Menurut Mariska (2018) menyatakan bahwa perlu adanya koordinasi yang baik antara pimpinan dan bawahannya di dalam perusahaan. Suatu pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik apabila

karyawan dalam keadaan yang baik dan situasi lingkungan kerja yang baik pula sehingga karyawan mampu menghasilkan output yang optimal sesuai dengan tugas yang diberikan dalam bekerja. Hasil kerja yang tinggi maupun yang rendah karyawan sangat berpengaruh pada perusahaan. Permasalahan yang ada dalam perusahaan di era sekarang ini yaitu pertama, seringkali terjadi ketidaksesuaian standar antara barang yang diproduksi oleh sumber daya manusia dengan standar perusahaan yang telah ditetapkan. Kedua, adanya sumber daya manusia yang terlihat kurang bersemangat dan antusias ketika melakukan pekerjaannya sehingga menyebabkan proses produksi memakan waktu lebih lama atau dalam kata lain tidak efisien dan pengiriman barang ke pembeli menjadi lambat. Ketiga, sumber daya manusia dinilai oleh pemilik hanya bekerja dengan pola datang, menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, lalu pulang begitu saja. Pemilik menilai selama ini kinerja sumber daya manusia di perusahaannya tidak progresif (Lewiuci & Mustamu, 2016).

Menurut Tamin (2004), secara umum dijelaskan bahwa suatu birokrasi pemerintahan belum efektif dalam menjalankan tugas dan fungsinya, berjalan lambat, belum proporsional dan profesional, hampir 50% ASN belum produktif, efisien, dan efektif. Masalah aparatur atau sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu kendala terbesar yang dihadapi pemerintah saat ini. Dan seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) masih perlu banyak berbenah diri bukan hanya pada permasalahan peningkatan profesionalisme aparatur tetapi juga masalah perbaikan budaya organisasi yang harus lebih produktif.

Masih banyak ASN yang tetap mempertahankan pola pikir negatif dan kebiasaan lama yang nyata-nyata bertentangan dengan tuntutan reformasi birokrasi. Kinerja ASN memang kerap kali mendapat sorotan dari berbagai kalangan, bahkan berbagai media massa hampir setiap hari memberitakan tentang buruknya kinerja ASN, pasalnya ASN dinilai kurang produktif, menghamburkan uang negara dan tidak disiplin serta beretos kerja rendah. Stigma buruk itu umumnya ditujukan kepada ASN di hampir seluruh instansi pemerintah.

Perusahaan memerlukan adanya cara untuk mengelola karyawan agar dapat menciptakan keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan perusahaan sehingga dapat menciptakan produktivitas yang tinggi dan saling menguntungkan kedua belah pihak (Haqqy & Susanty, 2018). Menurut Sanchez dan McCaulay (2006), formula kesuksesan sebuah organisasi dapat dilihat dari kepuasan karyawan dengan pengalaman kerja mereka. Dengan kepuasan kerja yang dirasakan di dalam organisasi, memberikan dampak positif bagi organisasi itu sendiri. Dampak positif yang dimaksud dapat berupa karyawan tetap tinggal dan berkontribusi terhadap produktivitas dan kestabilan organisasi.

Menurut Abraham (2012) menyatakan bahwa lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang bersifat global dan kompetitif sehingga apabila hanya dengan kepuasan dan kestabilan, tidak akan cukup untuk membawa dampak yang positif pada kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, agar organisasi dapat bersaing secara efektif, organisasi tidak hanya sekedar

meningkatkan kepuasan para karyawan, melainkan organisasi harus mengupayakan yang terbaik untuk dapat menginspirasi karyawannya dalam mengeluarkan potensi dan kemampuannya terhadap pekerjaan secara maksimal (Bakker & Leiter, 2010). Menurut Bakker & Leiter (2010), organisasi modern saat ini berharap agar karyawan memiliki sikap antusias dan menunjukkan inisiatif pada pekerjaan. Selain itu, organisasi juga berharap karyawan memiliki energi dan mau berusaha mencapai kualitas dan kinerja yang bagus. Mengambil tanggung jawab atas pengembangan diri karyawan merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi agar karyawannya *engaged*.

Terkait dengan konstalasi tersebut, saat ini banyak gagasan yang membicarakan tentang hubungan dua arah antara karyawan dengan perusahaan dan karyawannya seperti komitmen organisasi, *job satisfaction*, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan yang terbaru ini adalah *employee engagement* (Markos & Sridevi 2010) . Disisi lain, perasaan positif dan rasa antusias yang tinggi terhadap pekerjaan juga dapat disebut dengan *employee engagement*. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi maka cenderung lebih memiliki kinerja yang baik karena memiliki perasaan yang positif serta mampu merasa pekerjaannya tidak dianggap sebagai beban (Muliawan, Perizade & Cahyadi, 2017).

Schaufeli & Bakker (2004) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah pemikiran positif, yakni pemikiran untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikan dengan *vigor* (resiliensi

energi dan mental ketika bekerja), *dedication* (berpartisipasi dalam pekerjaan mengalami rasa antusiasme dan tantangan), dan *absorption* (konsentrasi dan senang dalam bekerja). Dengan demikian, terdapat suatu hubungan dua arah antara karyawan dengan perusahaan jika dilihat dari konsep *employee engagement*. Menurut Santoso (2012) *employee engagement* karyawan menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan karena merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas dari sekelompok karyawan yang berbakat dalam organisasi. Oleh karena itu, seorang manajer perlu untuk menciptakan lingkungan agar para karyawan merasa lebih bergairah dengan pekerjaan mereka dan menunjukkan perilaku bahwa organisasi perlu untuk mendorong ke arah hasil yang lebih baik, tidak hanya untuk organisasi tetapi juga untuk para karyawan sebagai individu.

Menurut Schaufeli & Bakker (2004) terdiri tiga elemen *employee engagement*, yaitu, (1) *vigor* merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan, (2) *dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya, dan (3) *absorption* merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan data penelitian pada perolehan skor *employee engagement*, sebagian besar (65.2%) partisipan memiliki tingkat *engagement* yang sedang dan hanya 18.3% yang memiliki skor *engagement* yang tinggi. Hasil ini sejalan

dengan hasil penelitian di berbagai Negara di dunia dimana organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi berjumlah sedikit bila dibandingkan dengan karyawan lainnya. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa di Australia hanya 18% karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi, di Thailand hanya 12% karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi, dan begitu juga yang terjadi di Negara-negara lain seperti Singapura, China, dan Selandia Baru (Kular et al., 2008). Hasil yang demikian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan sudah mengarah ke arah *engaged* tetapi belum sepenuhnya (Megani, 2012).

Selain data penelitian tersebut, hal ini juga didukung dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak DIY pada tanggal 16 April 2019 dan 21 November 2019 dengan subjek 10 orang yang terdiri dari 5 karyawan generasi X dan 5 karyawan generasi Y, serta memberikan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan elemen-elemen *employee engagement* yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*, dan hasil jawaban subyek dalam kelompok generasi X pada elemen *vigor* yaitu bahwa karyawan mengalami kelemahan fisik saat bekerja berat karena usia yang semakin menurun. Selain itu, pada pertanyaan terkait elemen *dedication* karyawan merasa kurang produktifnya dalam bekerja sehingga kurang bersungguh-sungguh memberikan hasil yang maksimal terhadap pekerjaannya, dan pada elemen *absorption* karyawan merasa mudah emosi jika pekerjaan yang dilakukannya mulai terhambat, sehingga membuat karyawan merasa

terpaksa melakukan pekerjaan tersebut. Sedangkan, kelompok generasi Y dalam elemen *vigor* karyawan merasa kurang bersemangat untuk berangkat kerja di pagi hari, pada pertanyaan terkait elemen *dedication* yaitu karyawan cenderung individualism dalam bekerja dikarenakan mereka merasa telah hidup dengan segala informasi yang sudah ada, dan pada elemen *absorption* karyawan generasi Y melakukan pekerjaan tersebut dengan rasa bosan apalagi jika pekerjaan yang dilakukan terlalu monoton. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa 7 dari 10 karyawan yang terdiri dari 5 generasi X dan 5 generasi Y terindikasi memiliki permasalahan *employee engagement*.

Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara kembali kepada sub bagian SDM pada tanggal 11 Februari 2020 didapatkan informasi bahwa disiplin karyawan terhadap perusahaan itu rendah, seperti ketidakhadiran karyawan yang tergolong tinggi, adanya karyawan yang datang terlambat serta banyaknya karyawan yang tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hal tersebut juga disebabkan karena faktor yang mana karyawan perlu siap ketika harus berpindah dari satu kantor ke kantor lain, dan setiap kantor tentu mempunyai budaya masing-masing, sehingga setiap karyawan perlu menyesuaikan diri kembali terhadap lingkungan kerja karyawan tersebut. Dan diperlukan waktu untuk membiasakan diri dengan pola pikir, pola rasa, dan pola tindak baru yang dapat melahirkan aparatur negara yang berkarakter mulia yang menjunjung tinggi nilai-nilai amanah, profesional, antusias, bertanggung

jawab, kreatif, disiplin, dan peduli. Dan peneliti juga membandingkan bagaimana *employee engagement* pada karyawan yang bekerja di Kantor Dinas Pertanian DIY melalui wawancara ke Bapak Arief pada tanggal 11-12 Februari 2020, adapun hasil yang didapatkan bahwa karyawan yang biasanya terlambat itu lebih didominasi oleh perempuan karena alasan mengantar anak sekolah, ada juga yang sudah pulang sebelum menyelesaikan pekerjaannya dengan berbagai alasan lain dan jika dilihat dari ketatalaksanaan pelayanan publik sudah cukup baik, hanya saja terkadang karyawan perlu di beri stimulus atau dorongan untuk bertindak serta berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Dari hasil wawancara tambahan yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa alasan peneliti memilih Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak DIY daripada Kantor Dinas Pertanian sebagai lokasi penelitian dikarenakan *employee engagement* pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak DIY tergolong rendah karena para aparatur sipil negara (ASN) masih belum mampu menunjukkan upaya sungguh-sungguh untuk berperilaku yang bersandarkan pada nilai-nilai moral dan budaya kerja aparatur negara yang bertanggung jawab sesuai dengan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi, seperti ketidakhadiran karyawan, keterlambatan karyawan, serta tugas yang tidak diselesaikan tepat waktu. Selain itu juga, adapun hal yang membuat peneliti mengambil kantor pajak sebagai lokasi penelitian, dikarenakan peneliti melihat dari segi materi dalam hal ini seperti gaji maupun tunjangan yang



didapatkan oleh karyawan yang bekerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak DIY tersebut lebih besar dibandingkan dengan perusahaan pemerintah lainnya, sehingga hal tersebut dirasa peneliti kurang yang diharapkan antara kontribusi yang sudah diberikan karyawan terhadap pekerjaannya di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak DIY terhadap tempat karyawan bekerja. Hal tersebut juga dipertegas berdasarkan peraturan pemerintah terkait tunjangan kinerja karyawan yang mana peneliti membandingkan tunjangan yang diterima pegawai kantor pajak dengan tunjangan yang diterima pegawai kantor pertanian, yang dapat dilihat dari tabel sebagai berikut:

Tabel 1.

## Tunjangan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak

PERINGKAT JABATAN	JABATAN	TUNJANGAN KINERJA
26	Pejabat Struktural (Eselon I)	99.720.000,00
25	Pejabat Struktural (Eselon I)	95.602.000,00
24	Pejabat Struktural (Eselon I)	84.604.000,00
23	Pejabat Struktural (Eselon II)	81.940.000,00
22	Pejabat Struktural (Eselon II)	72.522.000,00
21	Pejabat Struktural (Eselon II)	64.192.000,00
20	Pejabat Struktural (Eselon II)	56.780.000,00
	Pranata Komputer Utama	42.585.000,00
19	Pejabat Struktural (Eselon III)	46.478.000,00
18	Pejabat Struktural (Eselon III)	42.058.000,00
	Pemeriksa Pajak Madya	34.172.125,00
	Penilai PBB Madya	28.914.875,00
17	Pejabat Struktural (Eselon III)	37.219.800,00
	Pranata Komputer Madya	27.914.850,00
16	Pejabat Struktural (Eselon IV)	28.757.200,00
	Pemeriksa Pajak Muda	25.162.550,00
	Penilai PBB Muda	21.567.900,00
15	Pejabat Struktural (Eselon IV)	25.411.600,00
	Pemeriksa Pajak Penyelia	22.235.150,00
	Penilai PBB Penyela	19.058.700,00
14	Pejabat Struktural (Eselon IV)	22.935.762,50
	Pranata Komputer Muda	21.586.600,00
13	Pemeriksa Pajak Pertama	17.268.600,00
	Pranata Komputer Peyelia	16.189.312,50
	Pranata Komputer Pertama	16.189.312,50
	Penilai PBB Pertama	15.110.025,00
12	Pemeriksa Pajak Pelaksana Lanjutan	15.417.937,50
	Penilai PBB Pelaksana Lanjutan	14.390.075,00
	Penelaah Keberatan Tk.I	15.417.937,50
	Pelaksana Lainnya	11.306.487,50

<b>PERINGKAT JABATAN</b>	<b>JABATAN</b>	<b>TUNJANGAN KINERJA</b>
11	Penelaah Keberatan Tk.II	14.684.812,50
	Account Representative Tk.I	14.684.812,50
	Pelaksana Lainnya	10.768.862,50
10	Pranata Komputer Pelaksana Lanjutan	13.986.750,00
	Penelaah Keberatan Tk.III	13.986.750,00
	Account Representative Tk.II	13.986.750,00
	Pelaksana Lainnya	10.256.950,00
9	Pemeriksa Pajak Pelaksana	13.320.562,50
	Penilai PBB Pelaksana	12.432.525,00
	Penelaah Keberatan Tk.IV	13.320.562,50
	Account Representative Tk.III	13.320.562,50
	Pelaksana Lainnya	9.768.412,50
8	Pranata Komputer Pelaksana	12.686.250,00
	Penelaah Keberatan Tk.V	12.686.250,00
	Account Representative Tk.IV	12.686.250,00
	Pelaksana Lainnya	8.457.500,00
7	Pranata Komputer Pelaksana Pemula	12.316.500,00
	Account Representative Tk.V	12.316.500,00
	Pelaksana Lainnya	8.211.000,00
6	Pelaksana	7.673.375,00
5	Pelaksana	7.171.875,00
4	Pelaksana	5.361.800,00

Sumber : Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2015 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

Sedangkan, berdasarkan peraturan pemerintah adapun tunjangan pegawai yang berada di lingkungan kementerian pertanian sebagai berikut:

**Tabel 2.**

**Tunjangan Kinerja Pegawai Kementerian Pertanian**

<b>No.</b>	<b>Kelas Jabatan</b>	<b>Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan</b>
1	17	Rp. 26.324.000,00
2	16	Rp. 20.695.000,00
3	15	Rp. 14.721.000,00
4	14	Rp. 11.670.000,00
5	13	Rp. 8.562.000,00
6	12	Rp. 7.271.000,00
7	11	Rp. 5.183.000,00
8	10	Rp. 4.551.000,00
9	9	Rp. 3.781.000,00
10	8	Rp. 3.319.000,00
11	7	Rp. 2.928.000,00
12	6	Rp. 2.702.000,00
13	5	Rp. 2.493.000,00
14	4	Rp. 2.350.000,00
15	3	Rp. 2.216.000,00
16	2	Rp. 2.089.000,00
17	1	Rp. 1.968.000,00

Sumber : Peraturan Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 06/Permentan/Ku.060/2/2016 Tentang Pedoman Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Di Lingkungan Kementerian Pertanian

Berdasarkan tabel 1 dan tabel 2 diatas, dapat dilihat bahwa berdasarkan kelas jabatan karyawan kantor pajak yang terendah memiliki tunjangan sebesar Rp. 5.361.800,00, sedangkan pada karyawan kantor pertanian memiliki tunjangan terendah sebesar Rp. 1.968.000,00. Dari melihat tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa tunjangan pada kantor pajak lebih besar dibandingkan kantor pertanian. Oleh karena itu, peneliti memilih Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai lokasi penelitian salah satunya guna melihat keterikatan karyawan serta kontribusi karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut sesuai dengan tunjangan yang diterima oleh karyawan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak DIY.

Berdasarkan penelitian Markos dan Sridevi (2010) menjelaskan bahwa dimana karyawan lebih *engaged* semakin besar kemungkinan perusahaan maupun instansi untuk melebihi rata-rata industri dalam pertumbuhan perusahaan. Oleh sebab itu, seorang karyawan yang *engaged* terhadap perusahaanya akan bekerja dengan sebaik mungkin agar memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaan. *Employee engagement* merupakan sikap positif yang dipegang oleh para karyawan terhadap organisasi serta nilai-nilai yang dianut di dalamnya. Hal ini diharapkan mampu dengan cepat dalam memperoleh kepopuleran, kegunaan dan kepentingannya di tempat kerja dan berdampak terhadap organisasi dalam banyak hal. Sehingga, dalam meningkatkan dan memelihara *employee engagement* perlu berada di tangan organisasi dan membutuhkan suatu perpaduan yang sempurna dari waktu,

usaha- usaha, komitmen dan investasi untuk mencapai hasil akhir yang terbaik (Santoso, 2012).

Karyawan yang memiliki keterikatan dalam suatu perusahaan akan termotivasi untuk memberikan usaha terbaiknya (Marciano dalam Lewiuci & Mustamu, 2016). Menurut Rachmawati (2013) menyatakan perusahaan yang memiliki karyawan dengan rasa keterikatan yang tinggi akan membuat karyawannya betah untuk bekerja di tempat tersebut. selain itu, produktivitas, keuntungan, pertumbuhan, dan kepuasan pelanggannya juga akan meningkat. Selain itu, seorang karyawan yang telah *engaged* dengan perusahaan akan merasa puas dan adil terhadap pekerjaan, memiliki kebanggaan dengan tempatnya bekerja, sehingga memiliki komitmen terhadap misi dalam perusahaan, memberikan waktu dan tenaga ekstra untuk perusahaan, serta rela untuk berinvestasi (Mujiasih dan Ratnaningsh, 2012). Sebaliknya, hasil dari rendahnya keterikatan karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja saja tetapi juga meningkatkan keinginan berpindah, menurunkan kepuasan pelayanan pelanggan dan meningkatkan ketidakhadiran (Cataldo dalam Lewiuci dkk, 2016). Menurut Alsop (2008) mengatakan bahwa ketika keterikatan kurang, perusahaan menderita secara finansial, sering diganggu oleh *turnover* tinggi, perlakuan buruk dari pelanggan, dan kurangnya ide-ide inovatif.

Bakker (2009) menyebutkan bahwa terdapat tiga faktor yang menjadi penyebab utama *employee engagement*, yakni (1) *job resources* yang merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional yang berhubungan dengan

pekerjaan tersebut, (2) *saliency of job resources* merujuk bahwa sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh suatu individu itu seberapa besar penting dan bergunanya bagi individu itu sendiri, dan (3) *personal resources* yang merujuk kepada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian yang merupakan profil keseluruhan dalam individu atas sistem-sistem yang menentukan penyesuaian dirinya yang khas terhadap lingkungannya (Allport dalam Hall & Lindzey, 1979), sifat merupakan batu bata ibarat pondasi dari suatu bangunan, alasan, tindakan, sumber keunikan individu (Gibson,1996), usia karyawan yang lahir tahun 1965 hingga 1979 merupakan kelompok generasi X dan kelahiran tahun 1980-2000 merupakan kelompok generasi Y (De Meuse dalam Oktariani, Hubeis dan Sukandar, 2017). Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti memilih faktor *personal resources* yang merujuk pada salah satu karakteristik karyawan yaitu usia yang dispesifikan pada kelompok generasi, karena Kapoor & Solomon (2011) menegaskan, bila melihat rentang penduduk usia kerja yang cukup luas, hal tersebut merupakan tantangan bagi para manager untuk mengelola dinamika *multigenerational* dalam lingkungan kerja. Perbedaan yang terdapat di dunia kerja tidak hanya dalam hal jenis kelamin, etnis, budaya maupun gaya kerja tetapi juga termasuk usia.

Menurut Artley & Macon (2009) dunia bisnis saat ini lebih beragam dari sebelumnya. Salah satunya yaitu adanya perbedaan dalam berbagai generasi yang membentuk tenaga kerja dalam organisasi. Dan salah satu potensi penyebab dari keluarnya karyawan adalah adanya ketidakcocokan yang

terdapat antara generasi X dan generasi Y yang dapat menghambat kerjasama dalam perusahaan. Dalam hal ini, generasi X tidak sebanding dengan generasi Y dikarenakan kurangnya kepedulian terhadap kemajuan teknologi sehingga generasi X akan mudah untuk dikalahkan oleh generasi Y yang mana cenderung memiliki ide-ide lebih inovatif dan bersifat global, akan tetapi hal tersebut cenderung membuat mereka tidak fokus dalam bekerja dan emosi tidak stabil menghadapi masalah akibat sifat adiktif terhadap gadget dan perubahan teknologi tersebut. (Oktariani, Hubeis & Sukandar, 2017). Selain itu, Anggraini, Astuti & Prasetya (2016) menegaskan bahwa dalam menghadapi persaingan dunia bisnis yang semakin kompleks dan munculnya generasi Y yang telah memasuki dunia kerja dan dianggap lebih memahami teknologi maupun perspektif negatif terhadap rendahnya tingkat keterikatan generasi Y dari generasi sebelumnya, maka perusahaan perlu memperhatikan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi agar tercipta keterikatan atau *employee engagement* yang berdampak pada keberlangsungan suatu organisasi.

Bertumpu pada uraian di atas, generasi adalah suatu konstruksi sosial dimana didalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki kesamaan umur dan pengalaman historis yang sama (Manheim, 1952). Selain itu, Kopperschmidt (dalam Yigit & Aksay, 2015) mendefinisikan generasi merupakan konsep yang mengacu pada kelompok individu yang memiliki tahun kelahiran dan pengalaman yang serupa, dan pikiran, sikap, nilai-nilai, kepercayaan dan perilaku dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Meier,



Austin & Crocker (2010) mengungkapkan bahwa generasi X digambarkan sebagai generasi yang mengikuti *baby boomers* dan memiliki tahun kelahiran antara tahun 1961-1979. Adapun karakteristik generasi X, diantaranya individu bekerja untuk hidup, individu lebih santai, mandiri, dan kreatif. Individu lebih suka menunjukkan kesetiaan pada pekerjaan mereka daripada organisasi, individu mencoba untuk memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan. Individu enggan memiliki peran kepemimpinan (Yigit & Aksay, 2015). Disisi lain, Meier, Austin & Crocker (2010) menegaskan generasi Y dikelompokkan sebagai generasi yang memiliki tahun kelahiran antara 1980 - 2000. Adapun beberapa karakteristik generasi Y diantaranya individu bersifat menginterogasi. Individu ingin mengetahui semua tentang apa yang dituntut organisasi dari mereka, peluang karier apa yang mereka miliki dan apa imbalannya, individu dominan suka mengambil tanggung jawab dan membuktikan diri. Mereka mengharapkan rasa hormat daripada uang. Mereka memiliki perasaan kuat untuk sukses, individu lebih peduli tentang arti pekerjaan, individu tidak ragu-ragu meninggalkan pekerjaan ketika mereka tidak senang, individu juga peduli dengan keluarga dan mereka ingin memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan. Namun, mereka bersedia bekerja keras untuk membuat kemajuan di tahap awal karir mereka (Yigit & Aksay, 2015).

McCrinkle (dalam Adi & Indrawati, 2019) menjelaskan bahwa suatu perubahan merupakan suatu fenomena yang umum terjadi di dalam organisasi

atau perusahaan. Salah satu perubahan yang paling hangat diperbincangkan adalah adanya percampuran tiga generasi yang mewarnai dunia kerja. Gambaran percampuran tiga generasi yang dimaksud yaitu, generasi *baby boomers* (kelahiran tahun 1946-1964), generasi X (kelahiran tahun 1965-1980), dan generasi milenial atau yang sering disebut generasi Y (kelahiran tahun 1981-2000) (DelCampo, Haggerty, & Haney dalam Adi & Indrawati, 2019). Hal ini berkaitan dengan pendapat Zemke dkk (dalam Arsenault, 2004) menyatakan bahwa perbedaan generasi merupakan hal yang penting karena generasi berasal dari nilai yang berbeda, sikap, ambisi dan pola pikir orang. Perbedaan karakteristik dari masing-masing generasi, membuat organisasi harus memikirkan bagaimana cara dalam memandang serta memperlakukan karyawan tersebut agar karyawan bisa merasakan suatu sikap positif yang dikenal dengan *engagement* (Titien, 2016).

Terkait hal tersebut, peneliti memilih generasi X dan generasi Y dan tidak memasukkan generasi *baby boomers* sebagai subjek penelitian karena generasi X digambarkan sebagai generasi yang mengikuti *baby boomers* (Austin & Crocker, 2010), serta generasi X merupakan anak dari generasi *baby boomers* yang memiliki tahun kelahiran 1943-1960, sehingga memiliki karakteristik hampir mirip dari generasi sebelumnya, dan juga pada hakikatnya usia *baby boomers* sudah banyak yang menikmati masa pensiun (Howe & Strauss, 1991). Selain itu, berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti di lapangan bahwa faktor yang ditakutkan peneliti terhadap

usia pada *baby boomers* yaitu melihat banyak karyawan yang sudah pensiun sehingga ditakutkan hanya sedikit yang dapat dijadikan sebagai subjek penelitian di lokasi penelitian tersebut. Oleh karena itu, peneliti ingin fokus pada generasi X dan generasi Y, dikarenakan mengingat akan tantangan di suatu perusahaan semakin berat dan perlu upaya dalam pemahaman terkait keberadaan kedua generasi tersebut.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak DIY menjadi institusi pemerintah yang menyelenggarakan sistem administrasi perpajakan modern yang efektif, efisien dan dipercaya masyarakat dengan integritas dan profesionalisme yang tinggi. Dalam mencapai visi dari perusahaan tersebut tentu harus dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengelola karyawan agar *engaged*. Oleh karena itu, sumber daya manusia adalah salah satu aset berharga yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan melihat uraian tersebut, peneliti mengajukan rumusan permasalahan apakah terdapat perbedaan *employee engagement* pada karyawan generasi X dan generasi Y di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta ?

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan *employee engagement* pada karyawan generasi X dan generasi Y di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.

### **2. a. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah studi literatur mengenai perbedaan *employee engagement* antara karyawan generasi Y yang berposisi sebagai staf dan karyawan generasi X yang sudah menjadi atasan. Dan penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai penunjang untuk bahan penelitian selanjutnya.

### **b. Manfaat Praktis**

Sebagai bahan referensi untuk memahami pentingnya *engagement* yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi. Setelah itu dapat dilakukan beberapa upaya untuk dapat membangun dan memelihara *engagement* dari karyawan, agar dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan atau organisasi untuk memotivasi karyawan generasi X dan generasi Y yang disesuaikan dengan sikap, keyakinan dan nilai fundamental yang dipegang oleh perusahaan tersebut.