

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, peran tenaga kerja dalam pertumbuhan ekonomi di Indonesia sangat penting. Menurut Undang-undang Republik Indonesia No. 13 tahun 2003 menyatakan Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Di Indonesia, berdasarkan Survei Angkatan Kerja Nasional yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik tahun 2018 menyatakan jumlah lapangan pekerjaan mengalami peningkatan dalam kurun waktu 5 tahun terakhir. Jumlah lapangan pekerjaan pada tahun 2016 sebesar 3,59 juta, tahun 2017 sebesar 2,61 juta, dan untuk tahun 2018 sebesar 2,99 juta. Tersedianya jumlah lapangan kerja yang ada dapat menyerap jumlah tenaga kerja yang lebih sehingga pertumbuhan industri di Indonesia mengalami peningkatan. Wilayah di Indonesia yang tidak luput dari pertumbuhan industri adalah provinsi Jawa Barat. Sesuai dengan Peraturan Daerah Jawa Barat No. 22 tahun 2019 sampai 2029 mengatakan tentang rencana pembangunan industri di provinsi Jawa Barat, salah satunya pengembangan industri di wilayah Cirebon. Sektor industri yang terdapat di Cirebon meliputi : industri makanan, industri pengolahan rotan, industri tekstil, industri pakaian jadi, industri kulit dan alas kaki.

Menurut Kartasapoetra (2000) industri adalah kegiatan ekonomi yang mengolah bahan mentah, bahan baku, bahan setengah jadi atau barang jadi

menjadi barang dengan nilai yang lebih tinggi penggunaannya, termasuk kegiatan rancang bangun industri dan perekayasaan industri. Badan Pusat Statistik Indonesia 2020 mendefinisikan perusahaan atau usaha industri sebagai suatu unit (kesatuan) usaha yang melakukan kegiatan ekonomi, bertujuan menghasilkan barang atau jasa, terletak pada suatu bangunan atau lokasi tertentu, dan mempunyai catatan administrasi tersendiri mengenai produksi dan struktur biaya serta ada seorang yang bertanggung jawab atas usaha tersebut. Perusahaan selaku unit kesatuan yang melakukan kegiatan ekonomi tentu menginginkan tenaga kerja yang produktif, inovatif, dan kompeten agar target perusahaan dalam mencapai hasil yang maksimal bisa terpenuhi dan mampu bersaing didalam kompetisi industri. Menurut Badan Pusat Statistik Republik Indonesia tahun 2018 mengatakan bahwa indonesia saat ini memasuki era demografi yang terjadi akibat berubahnya struktur umur penduduk yang ditandai dengan menurunnya rasio perbandingan antara jumlah penduduk non produktif (usia kurang dari 15 tahun dan 65 tahun ke atas) terhadap jumlah penduduk produktif (usia 15-64 tahun). Survei Sosial Ekonomi Nasional tahun 2017 mengatakan bahwa angkatan kerja di Indonesia kebanyakan akan di dominasi oleh generasi milenial, jumlah generasi milenial di Indonesia mencapai 88 juta jiwa atau 33,75 persen dari total penduduk Indonesia. Menurut Baysal (2014) generasi milenial atau generasi Y adalah generasi yang lahir antara tahun 1980 sampai dengan tahun 2000 dengan usia 20 tahun sampai 30 tahun. Hasannudin dan Purwandi (2017) menyebutkan bahwa generasi milenial adalah generasi yang lahir antara tahun 1981 sampai dengan tahun 2000.

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaannya, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan (Hasibuan, 2014). Karyawan adalah seorang pekerja tetap yang bekerja dibawah perintah orang lain dan mendapat kompensasi serta jaminan (Hasibuan, 2014). Menurut Munandar (2014) dengan industrialisasi dan penerapan teknologi dalam industri semakin tumbuh berbagai macam pekerjaan yang memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang sangat beragam, dari pengetahuan dan keterampilan yang paling sederhana sampai dengan pengetahuan dan keterampilan yang majemuk, yang memerlukan pendidikan dan pelatihan khusus. Menurut Macey (2009) agar karyawan dapat bekerja secara maksimal, maka mereka harus terikat, *engaged*. Artinya adalah memiliki rasa keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki (*sense of belonging*). Hal ini juga ditunjukkan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rahmawati (2013) bahwa jika perusahaan memiliki karyawan yang rasa keterlibatannya tinggi akan membuat karyawan tersebut betah untuk bekerja di tempat itu, kepuasannya akan meningkat.

Menurut Mlodzik (2010) terdapat empat generasi dalam perusahaan yakni : Matures yang lahir antara tahun 1920 hingga 1939, *Boomers* yang lahir di tahun 1940, generasi X yang lahir tahun 1960 hingga 1979, dan terakhir generasi Y yang lahir tahun 1980 hingga akhir tahun 2000. Pada peneilitian yang dilakukan oleh Hoole dan Bonnema 2015) terhadap partisipan di berbagai

institusi keuangan di gauteng, Afrika selatan menyatakan golongan *Baby Boomers* memiliki tingkat *engagement* yang lebih tinggi sebesar 78,85%, yang kedua tertinggi adalah generasi X sebesar 74,13% dan yang terendah dalam urutan tingkat *engagement* adalah generasi Y sebesar 70,71%. Schaufeli dan Bakker (2002) mengatakan bahwa fenomena generasi Y kurang memiliki aspek *work engagement*, yang mana *work engagement* dijelaskan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, keseriusan di dalam sebuah organisasi. Hal tersebut memungkinkan generasi Y untuk selalu berpindah-pindah dari organisasi yang satu ke organisasi yang lainnya.

Bakker dan Leiter (2010), mengatakan bahwa *work engagement* adalah sebuah keadaan yang berkaitan dengan pekerjaan yang aktif dan positif dicirikan dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Work engagement* didefinisikan sebagai kondisi positif seseorang yang berhubungan dengan pekerjaannya ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan di dalam pekerjaan (Shimazu, 2015). Menurut Bakker, Albrecht, & Leiter (2015) mengatakan *work engagement* merupakan kombinasi antara kemampuan untuk bekerja yaitu energi dan semangat dan kemauan untuk bekerja yaitu keterlibatan dan dedikasi. Vokić (2015) mengatakan bahwa *work engagement* merupakan mediasi yang menjadi penghubung antara kepuasan kerja pada karyawan dan loyalitas karyawan.

Aspek-aspek dari *work engagement* yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Bakker dan Leiter, 2010).

Vigor merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam sebuah pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* merupakan suatu kondisi merasa sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggan, insoirasi dan tantangan, dan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan tersebut dapat memberikan inspirasi yang signifikan bagi dirinya baik secara sosial maupun personal. *Absorption* kaitannya dengan bekerja adalah selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Menurut Survey Angkatan Kerja Nasional Indonesia tahun 2017 menyatakan bahwa jumlah generasi di Indonesia akan mencapai sekitar 88 juta jiwa atau 33,75 persen dari total penduduk Indonesia. Proporsi tersebut lebih besar dari proporsi generasi sebelumnya seperti generasi X yang 25,74% maupun generasi *baby boomers* dan veteran mencapai 11,27%. Demikian juga dengan jumlah generasi Z baru mencapai sekitar 29,23 persen. Menurut Ratanjee dan Emond (2013) mengatakan bahwa Indonesia memiliki aset utama yaitu tenaga kerjanya yang muda, dinamis dan besar bisa menjadi kendaraan bagi pertumbuhan ekonomi dengan memperhatikan serta mengelola karyawan mudanya dengan lebih baik.

Hasil survey yang dilakukan oleh Gallup Consulting (2017) tentang *global workplace*, dari keseluruhan pekerja yang *engaged* di Asia Tenggara (Kamboja, Indonesia, Malaysia, Myanmar, Filipina, Singapura, Thailand, dan

Vietnam) menyatakan bahwa hanya 19% pekerja di Asia Tenggara yang *engaged*. Ini berarti bahwa 81% tidak terdapat *work engagement* pada pekerja. Survei juga menunjukkan 22% dewasa usia bekerja di Asia Tenggara adalah pekerja penuh waktu pada suatu perusahaan, hasil ini lebih rendah jika dibandingkan dengan global yaitu sebesar 32%. Jika perusahaan milik negara maupun swasta tidak menyadari betapa pentingnya *engaged* bagi pengembangan ekonomi dan juga penciptaan lapangan kerja, maka ekonomi Indonesia mungkin kehabisan tenaga dalam beberapa tahun mendatang. Menurut hasil survey dari Crabtree (2013) presentase karyawan *engaged* di Indonesia sendiri meliputi 8% karyawan yang tergolong *engaged*, 77% karyawan *not engaged*, dan 15% karyawan *actively disengaged*. Dari hasil tersebut, menunjukkan bahwa Indonesia memiliki tingkat *engagement* yang masih tergolong rendah.

Penulis melakukan penelitian melalui observasi dan wawancara yang dilakukan pada 60 (enam puluh) orang karyawan PT CDPB Cirebon yang bekerja dengan rentang usia 20 tahun sampai 35 tahun yang termasuk kedalam generasi Y atau milenial dan masih berstatus bekerja di wilayah Pegambiran Cirebon terkait dengan *work engagement* ketika proses pengumpulan data. Hasil observasi dan wawancara menunjukkan indikasi bahwa karyawan belum berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan pekerjaannya, karyawan menjumpai kesulitan dalam pekerjaannya, karyawan tidak bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan merasa lemah dalam suatu pekerjaan yang bukan bidangnya, karyawan merasakan perasaan sedih dengan hasil pekerjaan,

karyawan merasa tidak menyukai bidang pekerjaan yang ditekuni, karyawan tidak bisa bekerja dibawah tekanan, karyawan juga tidak mendapatkan ketahanan kerja yang baik, dan sebagian karyawan tidak nyaman dengan lingkungan kerja saat ini.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa tujuh belas dari dua puluh orang karyawan milenial yang bekerja di perusahaan di wilayah Pegambiran Cirebon memiliki *work engagement* yang bermasalah. Hal tersebut ditunjukkan dengan aspek *vigor*, karyawan merasa belum berani dan tidak berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan mengalami kesulitan dalam menghadapi pekerjaan, karyawan tidak bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada aspek *dedication*, karyawan merasa lemah dalam suatu pekerjaan yang bukan bidangnya, karyawan merasa sedih atas hasil pekerjaannya dan karyawan merasa tidak tertantang akan pekerjaannya. Pada aspek *absorption*, karyawan merasa tertekan dan tidak senang ketika bekerja, karyawan belum mendapatkan ketahanan kerja yang baik dan juga karyawan merasa tidak nyaman dengan lingkungannya.

Perusahaan senantiasa mengharapkan karyawannya untuk memiliki kinerja lebih tinggi, lebih berorientasi pada proses, lebih terlibat dalam kepemimpinan, dan lebih mampu dalam mendapatkan pengetahuan yang memberi nilai tambah bagi perusahaan dan diharapkan karyawan yang tepat dapat membuat perusahaan bersaing dengan perusahaan lain (Xanthopoulou et al., 2009). Menurut Bakker (2008), karyawan yang memiliki *work engagement*

akan menikmati pekerjaan yang mereka lakukan dan berkeinginan untuk memberikan segala bantuan yang mereka mampu untuk dapat mensukseskan organisasi.

Bakker, Schaufeli, Leiter, dan Taris (2008), mengatakan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang *engaged* terhadap pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustian (2012) bahwa *work engagement* tidak hanya penting bagi karyawan swasta, namun juga untuk perusahaan milik negara (BUMN), instansi pemerintah, bahkan organisasi. *Work engagement* yang tinggi tentu membuat individu termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hallberg dan Schaufeli (2006) yang mengatakan bahwa keterlibatan karyawan di perusahaan dengan *work engagement* yang dimiliki mempunyai dampak positif seperti tingkat konflik rendah, kinerja yang tinggi, dan hasil bisnis yang positif. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Salanova & Schaufeli (2008) bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi maka akan menunjukkan tingkah laku yang berorientasi pada tujuan, tekun dalam mencapai sesuatu dengan penuh semangat, serta antusias, bermakna dan bangga terhadap apa yang telah dilakukan. Sebaliknya, bagi karyawan yang memiliki *work engagement* yang rendah maka akan menunjukkan sikap kurang peduli terhadap pekerjaan, sulit berkonsentrasi, kurang antusias terhadap pekerjaannya, dan cenderung menggunakan waktu kerja dengan melakukan hal-hal yang kurang produktif.

Bakker dan Leiter (2010), menyatakan bahwa *work engagement* dibentuk oleh dua faktor utama yaitu *job demands* dan *job resources*. Schaufeli dan Bakker (2004) mengatakan bahwa *job demands* adalah aspek-aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha dalam bentuk fisik, kognitif maupun emosional secara terus menerus. Oleh karena itu, hal ini diasosiasikan dengan biaya fisik dan atau psikologis tertentu. Bakker dan Schaufeli (2003) menyebutkan *job demands* atau tuntutan pekerjaan adalah keadaan pegawai berdasarkan beban pekerjaan. Menurut Bakker dan Demerouti (2007) *job demands* merujuk pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan fisik berkelanjutan dan keterampilan psikologis yakni kognitif dan afektif, contohnya tekanan kerja yang tinggi, lingkungan fisik yang tidak menguntungkan dan menuntut secara emosional. *Job demands* dapat berubah menjadi stres kerja bila disertai dengan tuntutan yang membutuhkan usaha yang besar, yang pada akhirnya dapat, menimbulkan efek negatif seperti depresi, kecemasan, dan *burn out*.

Sebaliknya, *Job Resources* mengacu kepada aspek fisik, sosial atau organisasi yang memiliki fungsi untuk tercapainya tujuan dalam kerja atau menjadi stimulus dari perkembangan diri, pembelajaran dan perkembangan (Bakker & Demerouti, 2008). *Job resources* memiliki dua fungsi sebagai motivasi secara intrinsik dan ekstrinsik. Secara intrinsik, *job resources* dapat membuat karyawan berkembang, belajar dan tumbuh. Adapun secara ekstrinsik, *job resources* adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan-tujuan

bekerja, selain itu juga lingkungan yang menyediakan banyak sumber menumbuhkan keinginan karyawan untuk berdedikasi dan kemampuan karyawan dalam pekerjaannya (Bakker & Demerouti, 2008). *Job resources* memberikan kontribusi yang signifikan pada work engagement apabila *job demands* juga tinggi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement* berkaitan dengan *job resource* adalah *skill mismatch*. Berdasarkan teori penempatan, alokasi karyawan akan menjadi optimal apabila karyawan di tempatkan sesuai dengan kemampuannya, dimana karyawan yang paling kompeten akan pada pekerjaan yang lebih kompleks dan karyawan yang kurang kompeten ditempatkan pada pekerjaan yang lebih sederhana (Allen dan Velden, 2001). Bila hal tersebut tidak terpenuhi, maka akan muncul apa yang disebut dengan *skill gaps*. Menurut Cedefop (2009) menyatakan bahwa *skill gaps* muncul ketika karyawan memiliki kemampuan yang tidak cukup untuk memenuhi keinginan ataupun tuntutan atasannya atau ketika karyawan baru yang terlatih dan terqualifikasi untuk bekerja tetapi masih banyak kekurangan beberapa keterampilan yang dibutuhkan. Karyawan yang bekerja dengan kesenjangan keterampilan bertentangan dengan prinsip yang ada di perusahaan, sehingga mempekerjakan karyawan *skill mismatch* akan membawa konsekuensi bagi perusahaan untuk tidak mampu bersaing dan mencapai tujuan. Karyawan akan selalu dituntut untuk semaksimal mungkin dalam melakukan pekerjaannya terlepas dari keterampilan yang dimilikinya, namun perusahaan tentunya mempunyai peranan dalam penempatan karyawan yang sesuai dengan

keterampilan, pendidikan dan kompetensi yang dimiliki agar *skill mismatch* tidak menghambat tujuan perusahaan. Isu *skill mismatch* merupakan fenomena global sejak laporan mengenai ketidaksesuaian antara jenis pekerjaan dan tingkat pendidikan mulai bermunculan dari berbagai negara. Penelitian yang dilakukan oleh pasar tenaga kerja internasional atau ILO (2014) yakni menggarisbawahi recovery ekonomi terhambat oleh *skill mismatch* yang dikaitkan pada situasi dimana terjadi asimetri informasi, biaya transaksi dan sistem pelatihan. Hasil penelitian dilakukan di Tajikistan atau Asia Tengah yang dilakukan oleh Jonbekova (2015) mengenai situasi *skill mismatch* terjadi karena dipicu oleh tantangan yang dihadapi sistem pendidikan, pasar laten ketenagakerjaan dan pelemahan perekonomian.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wardani dan Fatimah pada tahun 2020 yaitu kompetensi pekerja dan efeknya terhadap *work engagement* pada pekerja dengan *horizontal education mismatch*. Penelitian ini melibatkan 566 pekerja yang mengalami *horizontal education mismatch* di empat kota besar Indonesia dengan rentang usia 19-55 tahun dan merupakan lulusan sekolah kejuruan ataupun sarjana strata 1. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi pekerja terhadap *work engagement* pekerja yang mengalami *horizontal education mismatch* di Jakarta, Bogor, Tangerang, dan Bekasi. Wardani dan Fatimah (2020) mengatakan bahwa kompetensi intelektual memberikan pengaruh besar kepada *work engagement*, terutama pada dimensi *vigor* dan *dedication*. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja yang memiliki kompetensi intelektual yang tinggi

juga akan menunjukkan *vigor* dan *dedication* yang tinggi di tempatnya bekerja. Jika karyawan mengalami *horizontal education mismatch* di perusahaan tempatnya bekerja, maka karyawan tersebut dikatakan mengalami *skill mismatch*. Mcguinness (2017) mengatakan bahwa pengertian *skill mismatch* sendiri dapat mencakup dan digunakan untuk mendeskripsikan jenis-jenis *mismatch* seperti *vertical mismatch* (pendidikan berlebihan, pendidikan yang kurang, keterampilan yang kurang), *skill gaps*, *skill shortage*, *horizontal mismatch* (keterampilan yang sudah usang, dan ketidakcocokan keterampilan dan pendidikan tidak sesuai dengan pekerjaannya)

Hal tersebut juga sesuai hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada pada hari Kamis 21 Januari 2021 dan Rabu 27 Januari 2021 pada 60 (enam puluh) orang karyawan PT CDPB dengan rentang usia 20 tahun sampai 35 tahun yang termasuk kedalam generasi Y atau milenial terkait dengan *skill mismatch*. Hasil observasi dan wawancara yakni karyawan tidak bersemangat dan tidak nyaman dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, karyawan merasa tidak punya cukup keterampilan dalam pekerjaannya, karyawan merasa tidak mempunyai keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya, dan karyawan merasa tidak mempunyai kemampuan yang diinginkan oleh atasannya atas pekerjaannya. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti dapat disimpulkan bahwa tujuh belas dari dua puluh orang karyawan yang bekerja di perusahaan di wilayah Pegambiran Cirebon memiliki *skill mismatch* yang bermasalah. Oleh karena itu, *skill mismatch* akan menjadi satu faktor dominan dan variabel bebas dalam penelitian ini.

Alokasi karyawan akan menjadi optimal apabila karyawan ditempatkan sesuai dengan kemampuannya, dimana karyawan yang paling kompeten akan pada pekerjaan yang lebih kompleks dan karyawan yang kurang kompeten ditempatkan pada pekerjaan yang lebih sederhana (Allen dan Velden, 2001) . Bila hal tersebut tidak terpenuhi, maka akan muncul apa yang disebut dengan *skill gaps*. Menurut Cedefop (2009) menyatakan bahwa *skill gaps* muncul ketika karyawan memiliki kemampuan yang tidak cukup untuk memenuhi keinginan ataupun tuntutan atasannya atau ketika karyawan baru yang terlatih dan terqualifikasi untuk bekerja tetapi masih banyak kekurangan beberapa keterampilan yang dibutuhkan.

Menurut Ame (2013) *Skill mismatch* adalah kondisi dimana karyawan dihadapkan kepada suatu keadaan dimana pendidikan yang dimilikinya berbeda dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh pekerjaannya. Perbedaan tersebut dapat berbentuk jenis pendidikan yang tidak sesuai dengan pekerjaannya, maupun tingkat pendidikan yang lebih rendah atau lebih tinggi dari kualifikasi yang dibutuhkan. Karyawan dengan tingkat pendidikan yang tinggi (*over educated*), tetapi memiliki kekurangan kemampuan (*under skilled*) di sisi lainnya. Kemungkinan lainnya adalah, karyawan dapat memiliki tingkat pendidikan yang rendah (*under educated*), tetapi memiliki kemampuan yang tinggi untuk menjalankan pekerjaannya. *Skill mismatch* menurut ILO (2014) adalah situasi yang merujuk pada berbagai tipe ketidakseimbangan antara keterampilan yang dimiliki karyawan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam dunia kerja. Situasi *skill mismatch* terjadi jika karyawan dipekerjakan tanpa

latar belakang pendidikan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dengan kata lain, situasi *skill mismatch* adalah situasi dimana keterampilan yang dimiliki karyawan tidak sesuai dengan yang diminta perusahaan.

Menurut Allen dan Velden (2001) aspek-aspek dalam *skill mismatch* meliputi mobilitas pekerjaan, partisipasi dalam *training* pengalaman, perbedaan jenis pendidikan, dan perbedaan tingkat pendidikan.

- 1) Aspek mobilitas pekerjaan berkaitan dengan individu yang lebih memilih untuk berpindah pekerjaan demi menemukan posisi yang tepat bagi kemampuan yang dimilikinya.
- 2) Aspek partisipasi dalam training berkaitan dengan perlunya pelatihan yang lebih sering kepada karyawan agar menurunkan *skill mismatch* yang ada serta diharuskan melakukan perubahan pada kemampuannya.
- 3) Aspek pengalaman berkaitan dengan pengalaman individu dalam pekerjaannya, yang berkaitan dengan pengambilan keputusan atau keterlibatan di dalam perusahaan agar dapat mengembangkan kemampuannya melalui berbagai macam pengalaman.
- 4) Aspek perbedaan jenis pendidikan berdasarkan kepada perbedaan jenis pendidikan yang ditekuni oleh individu, seperti jurusan di perguruan tinggi maupun kejuruan di tingkat sekolah menengah.
- 5) Aspek perbedaan tingkat pendidikan mengacu kepada pendidikan yang lebih tinggi atau lebih rendah dari kualifikasi pekerjaannya, atau pendidikan dengan tingkatan yang mencukupi namun dengan jenis yang tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan pekerjaannya

Penempatan karyawan akan maksimal apabila ditempatkan sesuai dengan kemampuannya, dimana karyawan yang paling kompeten akan pada pekerjaan yang lebih kompleks dan karyawan yang kurang kompeten ditempatkan pada pekerjaan yang lebih sederhana (Allen dan Velden, 2001). Bila hal tersebut tidak terpenuhi, maka akan muncul apa yang disebut dengan *skill gaps*. Menurut Cedefop (2009) *skill gaps* muncul ketika karyawan memiliki kemampuan yang tidak cukup untuk memenuhi keinginan ataupun tuntutan atasannya atau ketika karyawan baru yang terlatih dan terqualifikasi untuk bekerja tetapi masih banyak kekurangan beberapa keterampilan yang dibutuhkan. Dengan kata lain, situasi *skill mismatch* adalah situasi dimana keterampilan yang dimiliki karyawan tidak sesuai dengan yang diminta perusahaan. Menurut Di Pietro & Urwin (2006) karyawan dengan kemampuan atau pendidikan yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan membuat karyawan tidak mampu menggunakan seluruh kemampuan yang dipelajarinya. Hasibuan (2014) mengatakan kualitas dan kuantitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, supaya efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan. Penempatan karyawan juga harus sesuai dengan keinginan dan keterampilannya. Dengan demikian, gairah kerja dan kedisiplinannya akan lebih baik serta efektif menunjang terwujudnya tujuan perusahaan.

Work engagement didefinisikan sebagai kondisi positif seseorang yang berhubungan dengan pekerjaannya ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan di dalam pekerjaan (Shimazu, 2015). Sebaliknya, jika karyawan

memiliki *skill mismatch* namun memiliki *work engagement* maka karyawan akan selalu berusaha mengembangkan kemampuannya demi tujuan perusahaan. Macey (2009), mengatakan karyawan yang memiliki *work engagement* selalu punya pemikiran yang luas apabila sewaktu-waktu tuntutan pekerjaan terjadi perubahan. Meski tidak terpaku akan *job description*. Karyawan juga akan secara aktif mengembangkan kemampuan dan keterampilan mereka yang disesuaikan dengan peran mereka dalam organisasi. Mereka tidak hanya mengembangkan diri untuk kepentingan sendiri, akan tetapi juga untuk organisasi. Kahn & Kahn (2013), mendeskripsikan karyawan yang *engaged* yaitu individu yang terikat secara fisik, kognitif, dan emosional pada peran dalam pekerjaannya. Hal serupa diperkuat oleh pernyataan Bakker, Albrecht, & Leiter (2011) yang mengatakan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki sikap yang positif dan tingkat aktivitas yang tinggi di dalam pekerjaan dan organisasi, mereka mampu menciptakan umpan balik yang positif bagi dirinya, dalam hal penghargaan, pengakuan, dan kesuksesan.

Ketika karyawan merasa tidak mampu dalam memenuhi tuntutan dari atasannya, tidak mampu memenuhi tanggung jawab pekerjaannya dan juga tidak mempunyai keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya maka berakibat pada tingkat absensi yang tinggi, *turn over* yang tinggi, dan juga rendahnya kepuasan dalam bekerja. Menurut Schaufeli dan Bakker (2003) karyawan berusaha menyelesaikan pekerjaan dan tetap gigih meski menemui kesulitan, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaannya dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan, karyawan yang terlibat secara

kuat di dalam suatu pekerjaan dan memiliki rasa signifikan, antusias, inspirasi, bangga dan tantangan dalam pekerjaannya dan karyawan yang berkonsentrasi secara penuh dalam bekerja, serius terhadap suatu pekerjaan dan menikmati pekerjaan tersebut, serta merasa bahwa waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya.

Masalah *work engagement* pada karyawan muncul ketika karyawan tidak mengetahui apa yang diharapkan dari pekerjaannya, karyawan tidak mengetahui apakah bisa mendapatkan sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaannya, karyawan tidak mengetahui apakah dengan pekerjaannya dirinya dapat berpartisipasi terhadap pengembangannya serta mendapatkan umpan balik dan tidak menganggap bahwa kontribusi yang diberikan pada pekerjaannya dapat menguntungkan organisasi dan mendapat apresiasi (Batista-Taran, dkk., 2009). Indikasi adanya masalah *work engagement* pada karyawan dalam perusahaan antara lain, karyawan yang memiliki *work engagement* rendah ditunjukkan dengan perilaku sering adanya keluhan ketika diberikan tambahan tugas, adanya perilaku kecurangan dalam absensi terutama pada hari kerja. Menurut Bakker dan Leiter (2010) mengatakan bahwa *work engagement* karyawan akan menurun jika karyawan belum mampu mengalokasikan semua sumber daya yang dimiliki untuk tugas yang mereka kerjakan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wardani dan Fatimah pada tahun 2020 yaitu kompetensi pekerja dan efeknya terhadap *work engagement* pada pekerja dengan *horizontal education mismatch*

menggambarkan fenomena *skill mismatch*. Selain itu belum banyak penelitian sejenis di Indonesia yang menggunakan variabel *skill mismatch* sebagai variabel bebas dan hubungannya dengan *work engagement*. Namun penggunaan subjek dan lokasi penelitian juga berbeda, yang mana penelitian ini dilakukan pada subjek yang berada di PT CDPB GROUP daerah Pegambiran, Cirebon. Mengacu pada hal-hal di atas, maka penulis tertarik untuk mengajukan suatu permasalahan yaitu: Apakah ada hubungan antara *skill mismatch* dengan *work engagement* pada karyawan milenial yang bekerja di Cirebon?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan antara *skill mismatch* dengan *work engagement* pada karyawan milenial di Cirebon.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan sumbangan terhadap ilmu psikologi terutama psikologi industri dan organisasi, serta memahami lebih jauh mengenai *skill mismatch* dengan *work engagement* pada karyawan milenial yang bekerja di Cirebon. Harapan kedepannya juga agar lebih banyak penelitian sejenisnya

dikarenakan belum banyak yang membahas mengenai variabel *skill mismatch* dan hubungannya dengan *work engagement*.

b. Manfaat praktis

1. Bagi Subjek

Diharapkan bagi subjek yang mengikuti penelitian ini mempertahankan *work engagement* yang telah dimiliki, mengasah dan memberikan bekal diri sendiri dengan pelatihan, pembagian *job desk* yang jelas di perusahaan serta berusaha untuk belajar dengan hal-hal baru sehingga menambah *insight* terhadap pekerjaan.

2. Bagi Perusahaan

Perusahaan dapat mengorganisir *job desk* yang jelas bagi setiap pekerjaan, yaitu dengan cara memberi pelatihan yang layak bagi karyawan untuk menunjang pemenuhan atas *job desk* nya, perusahaan mengorganisir dan mengatur berbagai tanggung jawab yang bersangkutan dengan karyawan atas pekerjaannya, memberikan kepedulian kepada para karyawan dan memberikan reward bagi yang melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan efisien.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti faktor lain selain *skill mismatch* seperti *horizontal mismatch*, *vertical mismatch*, *personal resources*, *job demands*, *job resources* dan memperbanyak jumlah subjek penelitian.