

**PERBANDINGAN TINGKAT *WORK ENGAGEMENT*
GENERASI X DAN GENERASI Y
(Studi pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Manajemen

**Oleh:
Priscila Nadya Sangkan
2016120004**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2020**

**THE COMPARISON OF X GENERATION AND Y
GENERATION WORK ENGAGEMENT LEVEL
(Study at The Head Office of PT. Pos Indonesia Bandung)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Management

**By
Priscila Nadya Sangkan
2016120004**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT
Accredited by BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2020**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

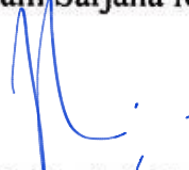
**PERBANDINGAN TINGKAT *WORK ENGAGEMENT*
GENERASI X DAN GENERASI Y
(Studi pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung)**

Oleh:

Priscila Nadya Sangkan
2016120004

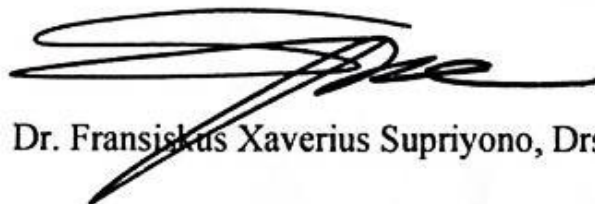
Bandung, 20 Juli 2020

Ketua Program Sarjana Manajemen,



Dr. Istiharini, CMA.

Pembimbing Skripsi,



Dr. Fransiskus Xaverius Supriyono, Drs., M.M.

PERNYATAAN:

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Priscila Nadya Sangkan
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 26 September 1998
Nomor Pokok : 2016120004
Program Studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Perbandingan Tingkat *Work Engagement* Generasi X Dan Generasi Y (Studi Pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung)

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan:

Dr. Fransiskus Xaverius Supriyono, Drs., M.M.

SAYA MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri:

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadar atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak manapun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No. 20 Tahun 2003
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70 : Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana dengan denda paling banyak Rp 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal: 17 Juni 2020

Pembuat pernyataan:



(Priscila Nadya Sangkan)

ABSTRAK

PT. Pos Indonesia merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos. Dalam menjalankan layanannya, organisasi pasti didukung oleh kinerja dari karyawan. yang tidak terlepas dari adanya keterikatan karyawan dengan pekerjaannya atau disebut dengan work engagement. Karyawan generasi X dan generasi Y, kini mulai mendominasi berbagai peran dan jabatan penting dalam organisasi yang telah ditinggalkan oleh generasi baby boomers. Adanya perbedaan pengalaman historis, menjadikan setiap generasi memiliki karakteristiknya masing-masing. Karyawan generasi X dikenal memiliki sifat mandiri, banyak akal, dan banyak menghabiskan waktu di tempat kerja. Sementara, generasi Y dikenal ambisius, percaya diri, dan mementingkan work-life balance. Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu apakah tingkat work engagement pada karyawan generasi X lebih tinggi daripada karyawan Y di Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung.

Pengolahan data dilakukan dengan analisis deskriptif dan Mann-Whitney-U test, yang diukur menggunakan kuesioner Utrecht Work Engagement Scale (UWES) dengan jumlah responden karyawan generasi X sebesar 174 orang dan generasi Y sebesar 143 orang. Hasil pengolahan data diketahui bahwa generasi X memiliki nilai yang lebih tinggi pada ketiga dimensi work engagement dan mean rank daripada generasi Y, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat work engagement karyawan generasi X lebih tinggi daripada karyawan generasi Y di Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung.

Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung perlu melakukan upaya untuk meningkatkan maupun mempertahankan tingkat work engagement karyawannya. Maka dari itu, penulis menyarankan untuk melakukan rotasi karyawan penambahan job description atau tanggung jawab agar dapat meningkatkan nilai pada dimensi vigor. Pada dimensi dedication, organisasi dapat memberikan tantangan pada pekerjaan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyalurkan ide kreatifnya. Sementara pada dimensi absorption, organisasi dapat mengembangkan potensi karyawan melalui pemberian pelatihan. Pemberian coaching atau mentoring oleh atasan juga dapat dilakukan karena generasi Y baru memasuki dunia kerja, serta menerapkan waktu dan tempat kerja yang fleksibel diharapkan mampu mendorong generasi Y untuk memiliki tingkat work engagement yang lebih tinggi.

Kata Kunci: Work Engagement, Generasi X, Generasi Y

ABSTRACT

PT. Pos Indonesia is an Indonesian State-Owned Enterprise (BUMN), that work in postal services. In performing their services, the organization must be supported by the performance of employees. Which is inseparable from the work engagement between their employee with their work. X Generation and Y Generation employees are starting to dominate the various important roles and positions which have been left by the baby boomers generation in the organization. The existence of differences in historical experience, making each generation has its own characteristics. X Generation employees are known to have independence, are resourceful, and spend a lot of time at work. Meanwhile, Y generation are known to be ambitious, confident, and prioritizes work-life balance. This study aims to find out whether the level of work engagement in X generation employees is higher than Y employee at the Head Office of PT. Pos Indonesia Bandung.

The data processing was performed by descriptive analysis and Mann-Whitney-U test, and measured by the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) as the questionnaire with the number of respondents of the X generation are 174 employees and Y generation are 143 people. The result have shown that X Generation has a higher values for the three dimensions of work engagement and mean rank than Y Generation, so it can be concluded that the level of work engagement of X Generation employees is higher than Y Generation employees at Head Office of PT. Pos Indonesia Bandung.

Head Office of PT. Pos Indonesia Bandung needs to make an efforts to improve and maintain the level of work engagement of their employees. Therefore, the authors suggest rotating employees to add job descriptions or responsibilities so that they can increase the value in the vigor dimension. In the dimension of dedication, organizations can provide challenges at work and provide opportunities for employees to channel their creative ideas. While on the dimension of absorption, organizations can develop employee potential by giving a training. Coaching or mentoring by senior can also be done because the Y generation is new for entering the workplace, and applying a flexible time and workplace is expected to encourage Y generation to have a higher level of work engagement.

Keywords: Work Engagement, X Generation, Y Generation

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan berkat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Perbandingan Tingkat Work Engagement Generasi X dan Generasi Y (Studi pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung)”** yang menjadi syarat kelulusan pada Program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam penyusunan skripsi ini, banyak hambatan dan rintangan yang dihadapi namun pada akhirnya dapat selesai dengan tepat waktu atas bimbingan dan bantuan berbagai pihak secara moral dan spiritual. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang tua serta segenap keluarga besar yang telah mendukung penulis baik dalam hal finansial , fasilitas pendukung, serta dukungan non-finansial berupa doa, motivasi dan kritik maupun saran sehingga dapat menyelesaikan kuliah dengan baik.
2. Bapak Dr. Fransiskus Xaverius Supriyono, Drs., M.M. selaku dosen pembimbing yang senantiasa meluangkan waktu dan pikiran untuk membimbing penulis dengan penuh kesabaran, serta memberikan ilmu dan arahan yang sangat membantu dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai.
3. Bapak Agus Hasan Pura Anggawidjaja, Drs., M.Si. selaku dosen wali yang memberikan arahan dan nasihat terkait perencanaan studi selama berkuliah.
4. Ibu Dr. Budiana Gomulia yang penulis hormati, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Ibu Dr. Istiharini, CMA. yang penulis hormati, selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi di Universitas Katolik Parahyangan
6. Segenap dosen Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan, khususnya dosen Bidang Kajian Manajemen Insani

yang telah berjasa dalam mendidik penulis selama menempuh pendidikan sarjana.

7. Seluruh staf tata usaha, staf pekarya, staf perpustakaan, dan seluruh staf Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studi dan skripsi ini.
8. Teman-teman di bangku perkuliahan yang senantiasa memberikan semangat dan dukungan selama proses perkuliahan maupun selama proses mengerjakan skripsi.
9. Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk melakukan penelitian dan memberikan banyak informasi yang diperlukan dalam penyusunan penelitian ini.
10. Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung yang telah bersedia membantu dan meluangkan waktu dalam dalam sesi wawancara dan mengisi kuesioner penelitian.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, telah membantu dan memberikan dukungan dalam kelancaran pembuatan skripsi.

Sebagai penutup, penulis menyadari adanya kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran guna perbaikan, pengembangan, dan penyempurnaan penulisan skripsi ini. Penulis juga berharap bahwa penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya maupun peneliti lain yang sedang meneliti dibidang yang sama. Atas perhatiannya, penulis mengucapkan terima kasih. Tuhan Yesus memberkati.

Bandung, Juni 2020

Priscila Nadya Sangkan

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	1
DAFTAR TABEL.....	3
DAFTAR GAMBAR	4
DAFTAR BAGAN	4
BAB 1 PENDAHULUAN	5
1.1 Latar Belakang Penelitian	5
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.5 Kerangka Pemikiran	11
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 <i>Work Engagement</i>	15
2.1.1 Definisi <i>Work Engagement</i>	15
2.1.2 Dimensi <i>Work Engagement</i>	16
2.1.3 Karakteristik <i>Work Engagement</i>	19
2.1.4 Faktor-faktor Pendorong <i>Work Engagement</i>	20
2.1.5 Manfaat <i>Work Engagement</i>	24
2.2 Generasi.....	26
2.2.1 Pengertian Generasi.....	26
2.2.2 Pengelompokan Generasi.....	27
2.2.3 Peristiwa Bersejarah Generasi X dan Y di Indonesia	32
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	33
3.1 Metode Penelitian.....	33
3.2 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	34

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	36
3.3.1 Populasi	36
3.3.2 Sampel	36
3.4 Pengukuran Variabel	38
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	38
3.5.1 Uji Validitas	38
3.5.2 Uji Reliabilitas	41
3.5.3 Uji Normalitas	42
3.5.4 Uji <i>Mann-Whitney U</i>	42
3.5.5 Teknik Analisis Data	43
3.6 Profil Perusahaan	44
3.6.1 Visi dan Misi	45
3.6.2 Tagline, Kredo, Motto, dan Logo PT. Pos Indonesia (Persero)	45
3.6.3 Cinta Pos	46
3.6.4 Struktur Organisasi	47
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1 Gambaran Umum Responden	48
4.1.1 Gambaran Umum Responden Penelitian	48
4.2 Analisis Deskriptif	51
4.2.1 Kriteria Item Pertanyaan Generasi X dan Y	52
4.2.2 Generasi X dimensi <i>vigor</i>	53
4.2.3 Generasi X dimensi <i>dedication</i>	55
4.2.4 Generasi X dimensi <i>absorption</i>	57
4.2.5 Generasi Y dimensi <i>vigor</i>	59
4.2.6 Generasi Y dimensi <i>dedication</i>	60
4.2.7 Generasi Y dimensi <i>absorption</i>	62
4.3 Uji <i>Mann-Whitney U</i>	64
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	66
5.1 Kesimpulan	66
5.2 Saran	67

5.2.1 Saran Teoritis	67
5.2.2 Saran Praktis.....	67
DAFTAR PUSTAKA	70
LAMPIRAN	74
RIWAYAT HIDUP PENULIS	96

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Tabel Pengelompokan Generasi	28
Tabel 2. 2 Peristiwa Bersejarah Generasi X dan Y di Indonesia	32
Tabel 3. 1 Kisi Kisi Kuesioner Penelitian UWES	35
Tabel 3. 2 Jumlah populasi generasi X dan generasi Y	36
Tabel 3. 3 Jumlah Sampel Kuesioner.....	37
Tabel 3. 4 Rentang Skala Likert.....	38
Tabel 3. 5 Hasil Uji Validitas <i>Work Engagement</i> Generasi X.....	39
Tabel 3. 6 Hasil Uji Validitas <i>Work Engagement</i> Generasi Y	40
Tabel 3. 7 Hasil Uji Reliabilitas	41
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden	48
Tabel 4. 2 Frekuensi Kelompok Usia Responden.....	49
Tabel 4. 3 Frekuensi Pendidikan Responden	50
Tabel 4. 4 Frekuensi Lama Bekerja Responden	50
Tabel 4. 5 Kriteria Pertanyaan Generasi X	52
Tabel 4. 6 Kriteria Pertanyaan Generasi Y	53
Tabel 4. 7 Kriteria Dimensi <i>Vigor</i> Generasi X	54
Tabel 4. 8 Hasil Kuesioner Dimensi <i>Vigor</i> Generasi X.....	54
Tabel 4. 9 Kriteria Dimensi <i>Dedication</i> Generasi X.....	55
Tabel 4. 10 Hasil Kuesioner Dimensi <i>Dedication</i> Generasi X	56
Tabel 4. 11 Kriteria Dimensi <i>Absorption</i> Generasi X.....	57
Tabel 4. 12 Hasil Kuesioner Dimensi <i>Absorption</i> Generasi X	58
Tabel 4. 13 Kriteria Dimensi <i>Vigor</i> Generasi Y	59
Tabel 4. 14 Hasil Kuesioner Dimensi <i>Vigor</i> Generasi Y	59

Tabel 4. 15 Kriteria Dimensi <i>Dedication</i> Generasi Y.....	61
Tabel 4. 16 Hasil Kuesioner dimensi <i>dedication</i> generasi Y	61
Tabel 4. 17 Kriteria Dimensi <i>Absorption</i> Generasi Y.....	62
Tabel 4. 18 Hasil Kuesioner dimensi <i>absorption</i> generasi Y.....	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Tingkat work engagement beberapa negara di ASEAN	6
Gambar 1. 2 Komposisi Penduduk Berdasarkan Generasi (persen), 2017	7
Gambar 1. 3 Kerangka Pemikiran.....	14
Gambar 2. 1 Enam Kategori Pendorong <i>Engagement</i>	24
Gambar 3. 1 Logo Pos Indonesia	45
Gambar 4. 1 Hasil Uji Normalitas.....	64
Gambar 4. 2 Hasil Uji <i>Mann-Whitney U</i>	65

DAFTAR BAGAN

Bagan 3. 1 Struktur Organisasi PT. Kantor Pos Indonesia	47
---	----

BAB 1

PENDAHULUAN

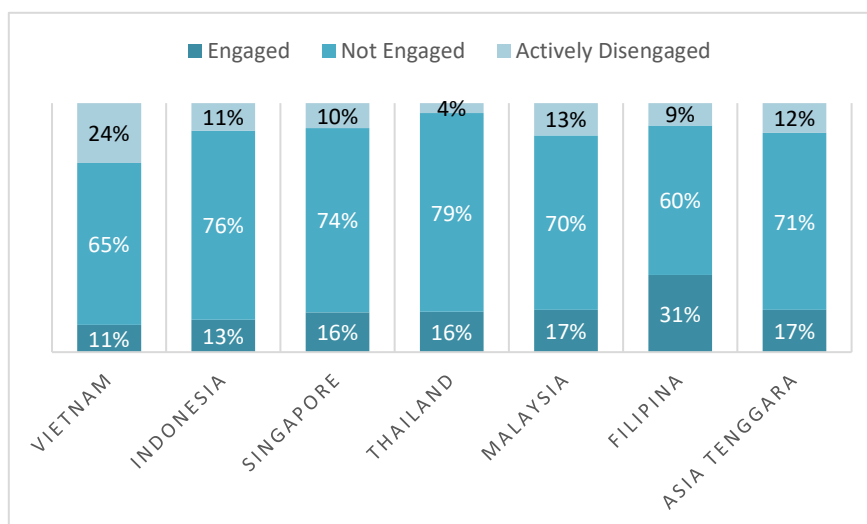
1.1 Latar Belakang Penelitian

Kunci kesuksesan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja para karyawannya, dan salah satu faktor kunci kesuksesan tersebut adalah *work engagement*. *Work engagement* dapat memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan untuk semakin baik, sehingga karyawan dapat membantu mewujudkan tujuan organisasi dan memberikan kepuasan bagi konsumen. *Work engagement* merupakan sebuah konsep yang menyatakan bahwa karyawan akan memiliki semangat kerja yang tinggi dan mau terlibat aktif pada pekerjaannya maupun dengan hal yang berkaitan dengan organisasi. *Work engagement* dapat dikatakan mengacu pada keterikatan, keterlibatan, komitmen, antusiasme, dan keinginan untuk berkontribusi dalam bekerja.

Organisasi mengharapkan karyawan memiliki tingkat *engagement* yang tinggi karena karyawan akan lebih produktif, loyal, semangat dan fokus pada pekerjaannya. Karyawan akan mempunyai kesadaran pada bisnis organisasi, sehingga dengan sendirinya akan mendorong mereka untuk memberikan seluruh kemampuannya guna mencapai kesuksesan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Sorenson (2013) mengungkapkan bahwa *work engagement* memiliki hubungan pada performa kerja karyawan, diantaranya pada tingkat profitabilitas, produktivitas, *turnover*, kehadiran, kualitas barang (kecacatan), *customer ratings*, insiden keamanan dan keselamatan karyawan. Hal itu mampu memberikan dampak positif bagi organisasi dengan “*increase the 10% on customer ratings, 22% in profitability, and 21% in productivity and decrease the turnover (25% in high-turnover organizations ratings, 65% in low-turnover organizations), absenteeism (37%) and fewer safety incidents (48%), patient safety incidents (41%), and also quality defects (41%)*”. Sebaliknya, apabila karyawan memiliki tingkat *engagement* yang rendah maka dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja sehingga berakibat timbulnya niat bagi karyawan untuk mencari pekerjaan baru yang membuatnya *engaged*.

Gambar 1. 1

Tingkat *work engagement* beberapa negara di ASEAN



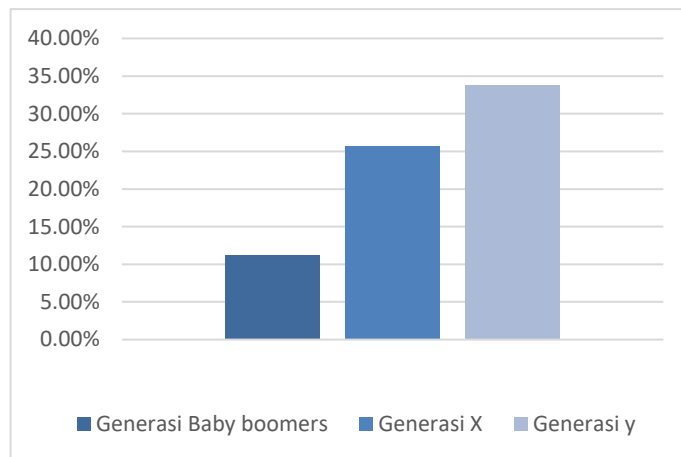
Sumber: *Gallup Worldwide Report on Employee Engagement* (Gallup, 2013)

Dengan banyaknya manfaat yang akan didapatkan oleh organisasi melalui *work engagement*, tetapi pada faktanya, tingkat *engagement* karyawan di Indonesia justru dikategorikan ke dalam golongan yang sangat rendah [lihat gambar 1.1]. Hal tersebut ditunjukkan oleh hasil penelitian Gallup (2013) yang dilakukan di 189 negara, diketahui bahwa Indonesia menjadi salah satu negara dengan tingkat *work engagement* yang paling rendah di wilayah Asia Tenggara. Hasil survei menunjukkan bahwa hanya 13% dari total responden yang dinyatakan *engaged* terhadap pekerjaannya, sementara sisanya sebesar 87% termasuk kelompok *not engaged* dan *actively disengaged*.

Sudah seharusnya organisasi berusaha untuk meningkatkan maupun mempertahankan tingkat *engagement* karyawannya yang sudah *engaged*, hal tersebut dapat dilakukan dengan menyediakan lingkungan kerja yang nyaman; memberikan pekerjaan yang menantang; memberikan tanggung jawab lebih; memberikan pelatihan dan adanya mentoring dari atasan. Meskipun demikian, keefektifan dari program-program tersebut sering kali dipengaruhi oleh perbedaan generasi yang ada di organisasi. Saat ini terdapat tiga kelompok angkatan kerja diantaranya adalah generasi *Baby Boomers* (1946-1964), Generasi X (1965-1980), dan Generasi Y (1981-1999). Berdasarkan data demografi yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (2018), jumlah

generasi Y (milenial) Indonesia mencapai sekitar 88 juta jiwa atau 33,75 persen dari jumlah penduduk.

Gambar 1. 2
Komposisi Penduduk Berdasarkan Generasi (persen), 2017



Sumber: Survei Sosial Ekonomi Nasional (BPS, 2018)

Jumlah tersebut lebih besar dari generasi sebelumnya seperti Generasi X yang sebesar 25,74 persen serta generasi *baby boomers* dan veteran yang sebesar 11,27 persen. Jika ditotal, sebanyak 59,49 persen diantaranya merupakan angkatan kerja dari generasi X dan Y. Melihat jumlah yang besar dari generasi X dan Y di Indonesia, maka penting untuk memahami karakteristik dari setiap generasi, terlebih pada generasi Y yang menjadi generasi termuda dalam angkatan kerja dan akan segera menduduki berbagai posisi penting dalam organisasi.

Pada dasarnya setiap generasi memiliki pengalaman historis yang berbeda, sehingga menghasilkan perbedaan sifat dan karakteristik. Generasi X dikenal memiliki karakteristik mandiri, banyak akal, dan banyak menghabiskan waktu di tempat kerja. Sementara, generasi Y atau milenial dikenal sebagai generasi yang ambisius, percaya diri, dan mementingkan *work life balance*. Perbedaan karakteristik dari masing-masing generasi, diduga akan menghasilkan tingkat *work engagement* yang berbeda. Sehingga dengan pemahaman karakteristik kelompok generasi, dapat membantu manajer dalam menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dan membuat kebijakan organisasi.

Memiliki karyawan dengan tingkat *work engagement* tinggi merupakan salah satu harapan dari Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung yang diketahui telah beroperasi sejak tahun 1746. Hingga saat ini, PT. Pos Indonesia mempunyai jaringan yang sangat luas dengan 4.800 kantor pos online serta jumlah titik layanan (*Point of Sales*) yang mencapai 58.700 titik dalam bentuk kantor pos, agen pos, *Mobile Postal Service*, dan lain lain. Oleh karena itu, PT. Pos Indonesia memiliki tantangan untuk mampu bertahan dalam perkembangan zaman dan mempertahankan kinerjanya sehingga dituntut untuk memiliki karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manajer Administrasi dan Sistem Informasi SDM, diketahui bahwa karyawan generasi X lebih sering lembur untuk mengerjakan pekerjaannya dari pada karyawan generasi Y. Kemudian karyawan generasi Y diketahui lebih sering terlambat hadir ke kantor karena harus mengurus keperluan rumah tangga dan mengurus anak-anaknya yang masih kecil. Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan dalam 10 hari, terlihat bahwa beberapa karyawan yang tergolong generasi Y justru dapat berjalan-jalan keluar kantor dan bersantai di ruang fotocopy pada saat jam kerja, sehingga terlihat bahwa mereka tidak mengerjakan pekerjaannya. Hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa karyawan generasi Y kurang fokus dan kurang berkonsentrasi untuk mengerjakan pekerjaannya, serta tidak dapat bekerja dalam waktu yang lama.

Penelitian tentang *engagement* memang telah banyak dilakukan, akan tetapi masih sedikit jumlah penelitian yang menganalisis tingkat *work engagement* pada berbagai generasi. Beberapa penelitian mengenai *work engagement* pada kelompok generasi juga menunjukkan hasil yang beragam dan belum konsisten.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Andiyasari & Pitaloka (2010), mereka mengemukakan hasil penelitiannya sebagai berikut: “*Tidak ada perbebedaan work engagemnet berdasarkan usia*”. Sementara berdasarkan penelitian Utilithia (2018) ia menjelaskan pada penelitiannya bahwa “*karyawan yang berada pada kelompok generasi X memiliki tingkat work engagement yang lebih tinggi daripada karyawan pada kelompok generasi Y*”. Hal itu juga didukung dengan hasil penelitian yang

dilakukan oleh Park & Gursoy (2010) dan Hoole & Bonnema (2015) yang menyatakan bahwa “*Millennial employees not only reported higher turnover intention, they also showed significantly lower vigor, dedication, and absorption than X generations*”, sehingga dapat dikatakan bahwa generasi X mempunyai tingkat *work engagement* yang lebih tinggi. Perbedaan ini ditunjukkan oleh rendahnya tingkat *vigor, dedication, dan absorption* pada generasi Y. Sebaliknya, pada penelitian lain mengungkapkan bahwa generasi Y memiliki tingkat *engagement* yang tinggi dibandingkan generasi X (Kanexa, 2012).

Penelitian yang terdahulu menunjukkan bahwa generasi *baby boomers* memiliki tingkat *engagement* tertinggi dibandingkan dengan kelompok generasi lainnya (Hoole & Bonnema, 2015). Berbeda dengan penelitian yang lain, diketahui bahwa generasi Y memiliki tingkat *engagement* tertinggi dibandingkan generasi lainnya (Kanexa, 2012). Sementara berdasarkan penelitian Bano et al. (2015) dikatakan bahwa “*Result showed that there were significant differences between X and Y generations on perceived organizational support and work engagement, X generation have a high score than Y...*”, sehingga diketahui bahwa tingkat *engagement* generasi X lebih tinggi dibandingkan dengan generasi Y. Hal itu juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Park & Gursoy (2010) dan Hoole & Bonnema (2015) yang menyatakan bahwa “*Millennial employees not only reported higher turnover intention, they also showed significantly lower vigor, dedication, and absorption than X generations*”, sehingga dapat dikatakan bahwa generasi X mempunyai tingkat *work engagement* yang lebih tinggi

Berdasarkan pemaparan beberapa fenomena di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Perbandingan tingkat *Work Engagement* pada Generasi X dan Generasi Y (Studi pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung)”. Diharapkan dengan dilakukannya penelitian ini, akan tergambarkan perbandingan tingkat *work engagement* pada karyawan generasi X dan generasi Y yang bekerja di Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung pada tahun 2019.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat *work engagement* karyawan generasi X di Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung?
2. Bagaimana tingkat *work engagement* karyawan generasi Y di Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung?
3. Apakah tingkat *work engagement* pada karyawan generasi X lebih tinggi daripada karyawan generasi Y di Kantor Pusat PT Pos Indonesia Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui tingkat *work engagement* karyawan generasi X di Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung
2. Mengetahui tingkat *work engagement* karyawan generasi Y di Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung
3. Mengetahui apakah tingkat *work engagement* karyawan generasi X lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan generasi Y di Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta masukan bagi ilmu pengetahuan khususnya pada bidang kajian Manajemen Insani mengenai *work engagement* dan kelompok generasi X dan Y
2. Manfaat praktis
 - a. Bagi Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung

Secara praktis, hasil dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan berkontribusi khususnya untuk mengetahui tingkat *work engagement* pada generasi X dan generasi Y sehingga dapat dijadikan pertimbangan dan rencana perbaikan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Bagi peneliti selanjutnya

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi bagi peneliti selanjutnya untuk menyusun penelitian yang terkait dengan *work engagement* dan kelompok generasi X serta Y.

1.5 Kerangka Pemikiran

Work engagement memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi, baik dalam hal upaya meningkatkan kinerja organisasi maupun upaya memelihara efektivitas karyawan. Pada kinerja organisasi, menurut Sorenson (2013) *work engagement* diketahui mampu “*increase 10% on customer ratings, 22% in profitability, and 21% in productivity and decrease the turnover (25% in high-turnover organizations ratings, 65% in low-turnover organizations), shrinkage (28%), and absenteeism (37%) and fewer safety incidents (48%), patient safety incidents (41%), and also quality defects (41%).*”

Sementara itu, Perrin (2007) mengatakan bahwa tingginya tingkat *engagement* akan memberikan dampak berupa “*..increased operating income 19% and earnings per share 28% year to year*”. Artinya tingkat *engagement* memberikan dampak positif pada pendapatan operasional dan laba per saham di sebuah organisasi. Selain itu, karyawan akan memiliki kesadaran pada bisnis sehingga mampu memberikan seluruh kemampuan yang dimilikinya untuk kepentingan organisasi.

Kini, penelitian mengenai *work engagement* semakin banyak dijumpai sehingga konsep *work engagement* pada dasarnya mulai menggantikan konsep loyalitas. Keduanya menekankan pada komitmen karyawan, namun perbedaannya loyalitas merupakan komitmen dalam jangka panjang sementara *work engagement* merupakan komitmen jangka pendek. Schaufeli dan Bakker (2003) mendefinisikan konsep *work*

engagement sebagai berikut: “*a positive, fulfilling, work related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*” yaitu sebuah perasaan positif dan rasa terpenuhi pada pekerjaan yang dicirikan dengan adanya *vigor, dedication*, dan *absorption*.

Ketiga karakteristik tersebut, terkelompok dalam dimensi *work engagement*. Dimana, *vigor* yang menggambarkan individu dengan tingkat energi yang tinggi, kemauan untuk berusaha, tidak mudah lelah dan gigih dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* yang artinya karyawan memiliki perasaan bahwa pekerjaannya bermakna, merasa antusias, bangga, terinspirasi dan tertantang oleh pekerjaannya. Yang terakhir, *absorption* merupakan perilaku karyawan yang mencurahkan secara penuh pikirannya terhadap pekerjaan dan dicirikan oleh waktu yang berjalan dengan cepat serta sulit memisahkan diri dengan pekerjaannya.

Keefektifan dari kebijakan organisasi sering kali dipengaruhi oleh perbedaan generasi yang ada di organisasi. Pada generasi X, mereka cenderung dikatakan lebih memilih organisasi yang memberikan kejelasan jenjang karir. Sementara generasi Y, lebih mementingkan kesenangan dan kenyamanan di tempat kerja; menyukai bekerja secara fleksibel baik dari segi waktu maupun lokasi. Disamping itu, generasi Y mengharapkan adanya tantangan pada pekerjaan dan memiliki kreativitas dalam melakukan pekerjaannya.

Adanya perkembangan pada pengetahuan dan teknologi telah memberikan kontribusi dalam menciptakan beberapa generasi manusia. Teori generasi yang pertama dikemukakan oleh seorang sosiologis Hungaria yang bernama Mannheim dalam esainya yang berjudul “*The Problem Of Generation*” di tahun 1923. Mannheim mendefinisikan generasi sebagai suatu kelompok yang terdiri atas sekelompok individu yang didalamnya memiliki kesamaan umur dan pengalaman historis. Maka dari itu, individu yang menjadi bagian dari generasi, adalah sekelompok orang yang memiliki kesamaan pada tahun lahir dalam rentang waktu dua puluh tahun serta berada dalam dimensi sosial dan sejarah yang sama.

Lancaster dan Stillman (2002) membagi generasi menjadi beberapa kelompok yaitu: (1) *Traditionalist*; (2) *Baby Boomers*; (3) *X Generations*; (4) *Y Generations* /

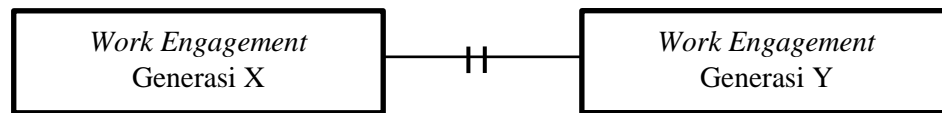
Millennial. Generasi-generasi tersebut memiliki perbedaan pada aspek sikap dan perilakunya. Generasi tradisionalis merupakan generasi yang loyal dan akan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama; memiliki rasa patriotisme yang tinggi serta dapat menyelesaikan masalah berdasarkan arahan dari atasannya. Generasi *baby boomers* dikenal sebagai generasi yang optimis, kompetitif dan mendorong perubahan. Baby boomers juga berorientasi pada pencapaian karir (*work-centric*) karena mereka memikirkan kesejahteraan pada anak cucu di masa mendatang. Sementara itu, generasi X memiliki keseimbangan dalam mengatur waktu antara pekerjaan, kehidupan pribadi, dan keluarga serta memiliki karakteristik yang banyak akal serta mandiri. Yang terakhir, generasi Y / Milenial memiliki sikap disiplin, realistis, percaya diri, dan mementingkan *work life balance*. Tidak hanya mengejar harta, namun milenial lebih mengedepankan solidaritas, kebahagiaan bersama, dan eksistensi diri agar dihargai secara sosial. Para milenial dianggap lebih jeli melihat peluang dengan konsep yang inovatif.

Perbedaan pengalaman historis yang dialami oleh masing-masing generasi dapat menimbulkan keberagaman karakteristik. Maka dari itu, berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa generasi dapat berpengaruh pada tingkat *work engagement*. Pada penelitian yang dilakukan oleh Andiyasari & Pitaloka (2010), mereka mengemukakan bahwa antara generasi X dan generasi Y tidak memiliki perbedaan pada tingkat *work engagement*. Sementara berdasarkan penelitian Utilithia (2018) karyawan yang berada pada kelompok generasi X memiliki tingkat *work engagement* yang lebih tinggi daripada karyawan pada kelompok generasi Y. Hal itu juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Park & Gursoy (2010) dan Hoole & Bonnema (2015) yang menyatakan bahwa “*Millennial employees not only reported higher turnover intention, they also showed significantly lower vigor, dedication, and absorption than X generations.*”, sehingga dapat dikatakan bahwa generasi X mempunyai tingkat *work engagement* yang lebih tinggi. Perbedaan ini ditunjukkan oleh rendahnya tingkat *vigor, dedication, dan absorption* pada generasi Y. Sebaliknya, pada penelitian lain mengungkapkan bahwa generasi Y memiliki tingkat *engagement* yang tinggi dibandingkan generasi X (Kanexa, 2012). Generasi dengan

karakteristik, sifat, dan keunikan masing-masing dapat menghasilkan tingkat *work engagement* yang beragam. Generasi X dan generasi Y sebagai generasi yang menduduki posisi utama dalam organisasi memiliki peran penting dalam terciptanya kesuksesan. Maka penting bagi organisasi untuk mempertahankan karyawan dengan menciptakan dan meningkatkan *work engagement*, sehingga akan tercipta ikatan secara kognitif maupun secara emosional.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran dapat disusun sebagai berikut:

Gambar 1. 3
Kerangka Pemikiran

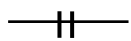


Sumber: Olah data penulis

Keterangan:



= Variabel yang diteliti



= Terdapat perbandingan

Dengan hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H_0 = Tidak ada perbedaan tingkat *work engagement* antara karyawan generasi X dan karyawan generasi Y di Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung

H_1 = Tingkat *work engagement* karyawan generasi X lebih tinggi daripada karyawan generasi Y di Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung