

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada tanggal 1 Oktober 2021, BUMN sektor kepelabuhan di Indonesia telah melakukan integrasi menjadi 1 (satu), yaitu PT. Pelabuhan Indonesia (Persero). Sebelumnya perusahaan terbagi menjadi 4 (empat) sesuai dengan wilayah bisnis dan operasinya. PT. Pelabuhan Indonesia 1 mengelola pelabuhan di Sumatera Utara, Nanggroe Aceh Darussalam, Riau dan Kepulauan Riau. PT. Pelabuhan Indonesia 2 mengelola di Provinsi Sumatera Barat, Sumatera Selatan, Jambi, Lampung, Bangka Belitung, Banten, Jakarta dan Kalimantan Barat. PT. Pelabuhan Indonesia 3 mengelola di Provinsi Jawa Tengah, Kalimantan Tengah, Jawa Timur, Kalimantan Selatan, Bali, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur. PT. Pelabuhan Indonesia 4 mengelola di Kalimantan Utara, Kalimantan Timur, Gorontalo, Sulawesi, Maluku, Ambon, Ternate, Papua dan Papua Barat.

Integrasi PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) menciptakan standarisasi operasional dan bisnis yang efisien serta peningkatan kinerja pelabuhan yang berdampak pada kesejahteraan sosial dan ekonomi nasional. Jadi, pengelolaan setiap wilayah bisnis kepelabuhan harus selaras dengan kebijakan strategi integrasi BUMN sektor kepelabuhan. Jadi, untuk dapat bertanggung jawab dalam menjalankan kebijakan strategi tersebut, perusahaan memerlukan sumber daya manusia dengan semangat kerja yang berfokus pada visi, misi, tujuan dan *work engagement* yang tinggi.

Work engagement menurut Seligman dan Csikszentmihalyi (2000) termasuk dalam salah satu studi psikologi positif yang membahas tentang kekuatan manusia dan fungsi optimalnya. *Work engagement* dan *employee engagement* merupakan dua istilah *engagement*. Keduanya secara bersama membahas tentang *engagement* tetapi berbeda dalam hal spesifikasi. *Work engagement* hanya mengacu antara karyawan dengan pekerjaannya (spesifik) sedangkan *employee engagement* mengacu antar karyawan di dalam organisasinya (Schaufeli & Bakker, 2010). *Engagement* ditandai dengan energi, *involvement* dan *efficacy* (Schaufeli, 2012). Karyawan yang terlibat dalam proses bekerja dapat berfikir, merasa bersemangat dan mampu menyelesaikan tuntutan pekerjaan dengan baik (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

Karyawan masing-masing dapat menggunakan tingkatan yang berbeda pada dirinya baik secara psikis, kognitif maupun emosional dalam hal performa kerja bahkan sebagaimana mereka mengatur batasan antara siapa mereka dan peranan mereka dalam pekerjaan (Yulianti, 2016). Penelitian ini menguji tentang *work engagement* yang terlapor di dalam *annual report*. *Annual report* merupakan bagian dari kewajiban tahunan perusahaan BUMN dalam meringkas dan melapor kinerja perusahaan yang dipublikasikan kepada publik termasuk informasi tentang *work engagement*. Berdasarkan *annual report* tahun 2020 yang terakhir dipublikasi oleh perusahaan menunjukkan bahwa angkatan kerja mulai didominasi oleh generasi milenial sehingga mendorong keingintahuan peneliti untuk menguji *work engagement* dengan objek penelitian karyawan generasi milenial. Selain itu, artikel penelitian yang menguji *work engagement* dengan objek penelitian karyawan generasi milenial belum banyak dibahas dan diteliti, mudahnya akses ke tempat penelitian dan keterbatasan waktu penelitian sehingga tidak memungkinkan untuk melakukan penelitian di sektor kepelabuhan lainnya. Jadi, *work engagement* menjadi hal yang penting dan diperlukan pada generasi milenial di BUMN sektor kepelabuhan Jawa Timur. Berikut tabel yang menunjukkan jumlah dan persentase angkatan kerja di BUMN sektor kepelabuhan Jawa Timur :

Tabel 1.1

Demografi BUMN sektor kepelabuhan Jawa Timur

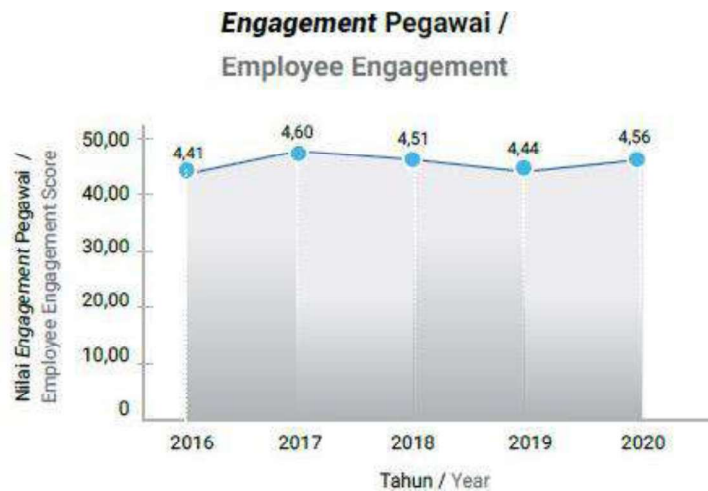
Total Jumlah Karyawan	Karyawan Generasi Milenial	Persentase (%) Generasi Milenial	Karyawan Generasi Milenial (Non PKWT)	Persentase (%) Generasi Milenial (Non PKWT)
190	132	69,47%	126	66,32%

Sumber : Data SDM BUMN sektor kepelabuhan Jawa Timur

Menurut Biro Sensus Amerika Serikat atau *U.S. Census Bureau* (2014) dan *Pew Research Center* (2014), generasi milenial lahir tahun 1981-1995 (Stewart et al., 2017). Berbeda dengan generasi sebelumnya, yaitu generasi X dan generasi Boomers, Kane (2010) berpendapat bahwa generasi milenial cenderung paham dengan perkembangan teknologi karena munculnya berbagai jenis gawai atau *gadgets* sehingga mereka lebih tertarik berinteraksi secara online (Harber, 2011). Selain itu, generasi milenial juga tidak takut untuk bertanya, menyukai jadwal kerja yang mudah diatur, memiliki pekerjaan yang berbobot dan memiliki makna sehingga bisa dikatakan bahwa mereka cenderung menyukai kehidupan kerja yang seimbang (Harber, 2011).

Teknologi yang semakin maju dan keinginan untuk memiliki kehidupan kerja yang seimbang dapat mempengaruhi *work engagement* generasi milenial. Berikut Gambar 1.1 dan Tabel 1.2 tentang *annual report* tahun 2020 di BUMN sektor kepelabuhan Jawa Timur :

Gambar 1.1

Data Grafik *Engagement Pegawai Annual Report* tahun 2020

Sumber : *Annual Report* tahun 2020

Tabel 1.2

Aspek *Engagement Pegawai Annual Report* Tahun 2020

Aspek	Nilai
Semangat Kerja (<i>Vigor</i>)	4,65
Dedikasi dan Komitmen (<i>Dedication</i>)	4,53
Konsentrasi (<i>Absorption</i>)	4,49

Sumber : *Annual report* tahun 2020

Berdasarkan Gambar dan Tabel diatas bahwa tahun 2016-2020 terjadi fluktuasi *engagement* pegawai. Data *work engagement* dalam *annual report* tersebut merupakan data perusahaan secara keseluruhan karyawan dari berbagai generasi. Data tersebut merupakan data yang terbuka dan dapat diakses oleh masyarakat umum. Maka dari itu, untuk mendukung dan memperkuat *phenomenon gap*, maka dilakukan prasurvey di tahun 2021 dengan hanya responden karyawan generasi milenial. Proses penggalan informasi dilakukan dengan wawancara, observasi dan prasurvey selama enam hari, yaitu tanggal 12, 13 dan 14 Oktober tahun 2021 serta tanggal 5, 12 dan 23 November tahun 2021. Data prasurvey didapat dengan menyebar kuesioner online kepada semua jenis pegawai baik reguler maupun non reguler. Responden yang menjawab kuesioner prasurvey hanya karyawan reguler sehingga untuk survey selanjutnya, penelitian ini

memutuskan untuk menggunakan karyawan regular sebagai responden penelitian. Berikut hasil prasurvey dengan 37 responden :

Tabel 1.3

Hasil Prasurvey *Work Engagement* Tahun 2021

Aspek	Nilai
Semangat (<i>Vigor</i>)	4,05
Dedikasi (<i>Dedication</i>)	4,13
Penyerapan (<i>Absorption</i>)	3,22

Sumber : Hasil prasurvey tahun 2021

Berdasarkan data hasil prasurvey diatas bahwa terdapat perbedaan hasil dari 3 dimensi *work engagement* meliputi *vigor*, *dedication* dan *absorption* dengan menggunakan skala teori dari W. B. Schaufeli et al. (2006) yang sesuai dengan dimensi yang digunakan oleh BUMN sektor kepelabuhan Jawa Timur pada *annual report* tahun 2020. Hasil prasurvey diatas menunjukkan bahwa rata-rata dimensi *absorption* berkategori “Sedang” sedangkan rata-rata dimensi *vigor* dan *dedication* berkategori “Tinggi”. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan pada dimensi *absorption* bahwa karyawan generasi milenial kurang menikmati proses bekerja, kurang berkonsentrasi dan ingin melepas pekerjaan. Maka dari itu, perusahaan perlu memberikan perhatian pada karyawan generasi milenial baik dari atasan maupun bawahan sehingga mereka dapat lebih terlibat bekerja.

Berdasarkan studi *Millennial Branding* oleh Ekaterina Walter (dalam <https://www.forbes.com/>), manajer dan karyawan generasi milenial memiliki kesuksesan yang sama di tempat kerja tetapi memiliki perbedaan pandangan, yaitu karyawan generasi milenial memiliki pandangan yang positif terhadap manajernya dalam hal kepercayaan, pengalaman, pengetahuan dan kemauan untuk membimbing, sedangkan manajer memiliki pandangan yang negatif terhadap karyawan generasi milenial karena mereka memiliki ekspektasi kompensasi yang tidak realistis, etos kerja yang buruk dan cenderung mudah terganggu (Arora & Dhole, 2019). Pandangan manajer terhadap karyawan generasi milenial yang cenderung negatif mengharuskan manajer untuk berfikir kesisi yang lebih positif, memotivasi karyawan dan mendorong mereka untuk dapat memotivasi diri sendiri. Maka dari itu, selain berfokus terhadap peran pemimpin, Breevaart et al. (2016) berpendapat bahwa penting untuk mengetahui peran karyawan dalam memotivasi dirinya tanpa bantuan pemimpinnya, apakah karyawan selalu membutuhkan bimbingan dan motivasi oleh pemimpinnya atau

apakah mereka dapat melakukannya sendirian, contohnya pemimpin *transformational leadership* yang mungkin sedang dalam suasana hati yang kurang baik, tidak dapat memberikan kekuatan dan motivasi serta tidak mempertimbangkan kebutuhan karyawan untuk mencapai tujuan kelompok.

Penelitian ini menguji dua perspektif kepemimpinan, yaitu kepemimpinan *top-down* (pemimpin dengan karakteristik *transformational leadership*) dan kepemimpinan *bottom-up* (*self-leadership* karyawan). Pernyataan tersebut memiliki alasan yang mengacu pada pendapat Breevaart et al. (2016) adalah pertama peningkatan kompleksitas pekerjaan dan lingkungan kerja sehingga kapanpun dan bagaimanapun karyawan memperoleh kesempatan untuk dapat memutuskan sesuatu ketika bekerja dan kedua, karyawan mencari nafkah dan memperhitungkan bagaimana kualitas kehidupan kerja mereka (Ryan & Deci, 2000; Sirgy et al., 2001). Menurut Podsakoff dan Mackenzie (1997) tentang *substitutes for leadership* bahwa pentingnya pemimpin dalam mempelajari karakteristik karyawan karena mereka dapat mengganti peran pemimpin ketika pemimpin tidak hadir, tidak mampu membimbing dan memotivasi karyawan. Jadi, sesuai dengan tujuan karir karyawan generasi milenial, yaitu keinginan untuk menghasilkan sesuatu yang berharga, merasa dihargai, mengharapkan rasa hormat (Arora & Dhole, 2019), menyukai dan merasa bahwa kehidupan kerjanya bermakna (Harber, 2011).

Karyawan secara mandiri dapat memimpin dirinya tanpa intervensi atasannya dengan menggunakan strategi *self-leadership* karena rendahnya kebutuhan atasan dalam memimpin bawahannya (Breevaart et al., 2016). Karyawan generasi milenial secara internal menilai dirinya dan mereka secara eksternal menilai pemimpinnya. Strategi *self-leadership* digunakan untuk penilaian secara internal, sedangkan karakteristik *transformational leadership* digunakan untuk penilaian secara eksternal. Dari penilaian secara internal maupun eksternal, maka *work engagement* karyawan generasi milenial dapat terpengaruhi. *Psychological capital* di dalam organisasi dalam pandangan Le dan Lei (2018) bisa dikatakan sebagai sesuatu yang bernilai, *intangible*, membantu meningkatkan efektivitas dan kesuksesan (Le, 2020). Jadi, secara tidak langsung peran *psychological capital* dapat mempengaruhi perilaku positif *self-leadership* terhadap *work engagement* dan *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Berkaitan dengan dua perspektif kepemimpinan ini,

penelitian ini juga mengisi kesenjangan penelitian karena belum banyak yang membahas tentang dua perspektif tersebut dalam satu penelitian.

Bandura (2008) berpendapat bahwa *self-leadership* merupakan bagian dari proses *self-regulation* dalam suatu perubahan perilaku positif yang berulang-ulang yang mengarah pada keterlibatan tenaga kerja (Harunavamwe et al., 2020). Dalam kerangka konsep *self-regulation*, *self-leadership* menerapkan strategi khusus tentang perilaku dan kognitif yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas *self-regulation* pada individu (Houghton, Dawley, et al., 2012). Karyawan secara pribadi menggunakan strategi *self-leadership* untuk memimpin dirinya agar mencapai *work engagement* dan mereka juga dapat dorongan dari pemimpinnya dengan karakteristik *transformational leadership*. Dibawah pimpinan dengan karakteristik *transformational leadership* yang inspirasional dan memiliki rasa keterbukaan, karyawan dapat menjadi lebih kreatif dan efektif dalam memecahkan masalah serta dipercaya untuk bekerja secara mandiri dalam mencapai visi dan tujuan organisasi (Le, 2020). Pemimpin dengan karakteristik *transformational leadership* mampu dalam mendorong, mempengaruhi dan memiliki rasa peduli dengan kebutuhan karyawannya sehingga mereka menjadi lebih terlibat dalam pekerjaannya.

Psychological capital secara tidak langsung mempengaruhi *self-leadership* terhadap *work engagement*. *Psychological capital* termasuk dalam studi perilaku organisasi positif yang memanifestasikan *trend* yang muncul untuk mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia di lingkungan kerja (McMurray et al., 2010; Eid et al., 2012; Le, 2020). Dengan menerapkan konsep psikologis ke bidang manajemen organisasi, *self-leadership* sering digambarkan sebagai sumber daya kognitif yang utama, dapat membantu pembentukan hasil perilaku yang positif (Neck et al., 2013), dapat mendorong karyawan untuk menghasilkan perilaku organisasi yang positif dengan *psychological capital* dan menurut Luthans, dkk (2004) dapat berkaitan dengan *work engagement* (Tsaur et al., 2019).

Psychological capital secara tidak langsung mempengaruhi *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Bass (1985) berpendapat bahwa *transformational leadership* memiliki dampak positif yang cukup besar dalam memberikan aspirasi, nilai, keyakinan dan cara berfikir kepada karyawan sehingga lebih efektif dalam merangsang motivasi, emosi yang positif, moral, kreativitas dan sebagainya. *Transformational leadership* harus lebih efektif dalam meningkatkan

psychological capital pada karyawan (Li et al., 2018) mengingat menurut Maykrantz et al. (2021), *psychological capital* berperan dalam proses pembentukan perilaku positif didukung oleh keempat fitur, yaitu *self-efficacy*, *optimism*, *hope* dan *resilience*. Sehubungan dengan hal tersebut, Bakker, Albrecht, dan Leiter (2011) menyarankan untuk mempertimbangkan apakah *work engagement* bawahan dapat ditingkatkan dengan pimpinan berkarakteristik *transformational leadership* agar dapat mengubah persepsi bawahannya tentang lingkungan kerja (Bui et al., 2017).

Penelitian ini memiliki jumlah responden atau karyawan generasi milenial yang mencapai 66,32% sehingga dapat memberikan pengaruh bagi keberlangsungan perusahaan. Maka dari itu, penelitian ini menguji pengaruh *self-leadership* dan *transformational leadership* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *psychological capital* dengan responden karyawan generasi milenial di BUMN sektor kepelabuhan Jawa Timur.

1.2. Rumusan Masalah

Berikut rumusan permasalahan yang didasarkan pada latar belakang dan indentifikasi permasalahan :

1. Apakah *self-leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement* pada generasi milenial?
2. Apakah *psychological capital* memediasi hubungan antara *self-leadership* terhadap *work engagement* pada generasi milenial?
3. Apakah *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement* pada generasi milenial?
4. Apakah *psychological capital* memediasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *work engagement* pada generasi milenial?

1.3. Tujuan Penelitian

Berikut tujuan penelitian didasarkan pada rumusan masalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh *self-leadership* terhadap *work engagement* pada generasi milenial.
2. Untuk menganalisis *psychological capital* dalam memediasi pengaruh *self-leadership* terhadap *work engagement* pada generasi milenial.

3. Untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* pada generasi milenial.
4. Untuk menganalisis *psychological capital* dalam memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* pada generasi milenial.

1.4. Manfaat Penelitian

Berikut manfaat penelitian yang dapat diperoleh :

1. Sebagai bahan masukan bagi tempat penelitian dalam mengembangkan sumber daya manusia terkait dengan *self-leadership*, *transformational leadership*, *psychological capital* dan *work engagement*.
2. Sebagai referensi dan informasi untuk penelitian selanjutnya terkait dengan *self-leadership*, *transformational leadership*, *psychological capital* dan *work engagement*.

1.5. Lingkup Penelitian

Penelitian kuantitatif kausal atau sebab-akibat dengan empat variabel penelitian, yaitu *self-leadership*, *transformational leadership*, *psychological capital* dan *work engagement*. Penelitian ini bertempat di BUMN sektor kepelabuhan Jawa Timur. Metode penelitian ini menggunakan *Partial Least Squares* (PLS). Variabel *self-leadership* menggunakan dasar teori dari Manz (1986), *transformational leadership* menggunakan dasar teori dari Avolio, Bass dan Jung (1999), *work engagement* menggunakan dasar teori dari W. B. Schaufeli et al. (2006) dan *psychological capital* menggunakan dasar teori dari Luthans et al. (2007).

1.6. Sistematika Tesis

Berikut lima bagian dari sistematika penulisan :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini tentang pengantar tesis yang berjudul pengaruh *self-leadership* dan *transformational leadership* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *psychological capital* pada generasi milenial di BUMN sektor kepelabuhan Jawa Timur meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat dan lingkup penelitian serta sistematika penulisan tesis.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat tentang penelitian terdahulu, konsep dan teori yang mendasari pembentukan model berkaitan dengan variabel *self-leadership* dan *transformational leadership*, *work engagement* dan *psychological capital*, pembentukan hipotesis dan model analisis tesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berkaitan dengan metode penelitian yang diambil sesuai dengan rumusan masalah dari BAB I yang terdiri dari pendekatan penelitian kuantitatif, jenis penelitian, sumber penelitian dan prosedur pengumpulan data serta teknik analisis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang objek penelitian, yaitu karyawan generasi milenial dan tempat dilakukannya penelitian di BUMN sektor kepelabuhan. Bagian IV juga membahas analisis hasil pengolahan data dengan perangkat SmartPLS untuk memperoleh penyelesaian masalah pada penelitian ini.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menguraikan tentang temuan penelitian dan bukan kesimpulan teoritis. Bab V ini juga membahas tentang saran dan implikasi penelitian dengan harapan dapat melengkapi kebutuhan untuk kepentingan akademis dan manajerial