

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dari waktu ke waktu perbedaan generasi akan selalu berkembang, pada lingkungan kerja perbedaan generasi menjadi suatu subjek yang senantiasa hadir pada perkembangan manajemen sumber daya manusia. Menurut Noe (2016) terdapat lima generasi angkatan kerja di dalam organisasi berdasarkan tahun kelahiran. Generasi pertama yaitu *traditionalist* atau *silent generation* yang lahir pada 1925-1945. Kedua merupakan generasi *baby boomers* lahir pada tahun 1946-1964. Generasi selanjutnya adalah generasi X yang lahir pada tahun 1965-1979, selanjutnya generasi milenial yang lahir pada 1980-1999. Yang terakhir merupakan generasi Z dengan tahun kelahiran 2000-2020.

Generasi milenial tergolong sebagai tenaga kerja muda yang memulai kariernya pada masa terjadinya perubahan lingkungan kerja dan memasuki lingkungan kerja pada titik penting dalam globalisasi. Twenge (2010) mengatakan generasi milenial lahir pada masa teknologi informasi dan pendidikan yang sedang berkembang, sehingga mempunyai karakter yang sangat berbeda dengan generasi sebelumnya.

Gallup (2016) menyatakan milenial didunia kerja memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya, seperti milenial bekerja bukan hanya sekedar untuk memperoleh gaji namun juga untuk menggapai cita-cita, milenial tidak terlalu mengutamakan kepuasan

kerja, tapi yang lebih milenial inginkan merupakan adanya perkembangan diri mereka di dalam pekerjaan tersebut, milenial tidak menyukai pimpinan yang suka memerintah dan mengawasi, milenial tidak menyukai penilaian tahunan, milenial menginginkan *on going conversation*, milenial tidak terpikir untuk memperbaiki kelemahannya, milenial lebih berpikir untuk mengembangkan kelebihanannya. Berdasarkan *Generation Y changing with the times* (2011) karakteristik lain yang melekat pada milenial adalah, milenial mendefinisikan kesuksesan didasarkan atas apa yang telah mereka pelajari dan keterampilan yang telah mereka peroleh, keseimbangan kehidupan kerja juga menjadi hal penting bagi milenial dalam berkarier.

Pemerintahan Provinsi DKI Jakarta adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD Provinsi DKI Jakarta menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia DKI Jakarta dipimpin oleh seorang Gubernur serta lima orang Wali Kota yang bertanggungjawab kepada Gubernur secara langsung. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta jumlah pegawai generasi milenial pada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta pada bulan Januari tahun 2019 mencapai 14.756 pegawai atau 22 persen dari total pegawai Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang berjumlah 65.952 pegawai. Dan diprediksi jumlah pegawai milenial akan terus bertambah, karena 30% pegawai Pemerintah Provinsi DKI Jakarta adalah generasi *baby boomers* yaitu usia diatas 55 tahun yang akan segera mengalami masa pensiunnya.

McDonald dan Hite (2008) mengungkapkan perubahan demografis pada tenaga kerja adalah salah satu tantangan yang harus dihadapi dalam perkembangan ekonomi saat ini. Fakta akan berubahnya demografis pada tenaga kerja nyatanya tidak lah mudah untuk dikendalikan. Menurut Lynch (2008) generasi X dan *baby boomers* tidak mudah dalam mempekerjakan generasi milenial yang memiliki makna dan harapan akan karier yang berbeda dari generasi sebelumnya. Begitu pula dengan para generasi milenial yang dituntut untuk mempunyai keterikatan kerja dengan hal-hal yang tidak sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini, antara lain seperti adanya otoritas dari pimpinan dan pekerjaan yang stagnan.

Crant (2000) berpendapat bahwa perubahan tersebut menyebabkan instansi berada dalam tekanan untuk dapat menyesuaikan dengan keadaan yang dinamis. Pekerjaan menjadi lebih dinamis, membuat perilaku proaktif dipandang menjadi penentu lebih kritis dari kesuksesan suatu organisasi. Maden (2015) menyatakan Instansi mengharapkan pegawai untuk melampaui batas pekerjaan. Parker dan Collins (2010) mengungkapkan bahwa perilaku proaktif sangat penting di tempat kerja yang desentralisasi saat ini, dimana persaingan lebih besar dan tekanan semakin meningkat untuk berinovasi.

Fay dan Sonnentag (2012) mendefinisikan perilaku kerja proaktif sebagai perilaku yang mandiri dan berfokus pada masa depan. Perilaku ini diharapkan dapat membawa perubahan dalam instansi, termasuk saran untuk perbaikan cara kerja, mengambil tindakan untuk menyelesaikan dan mengungkapkan masalah. Robbins (2009:144), berpendapat perilaku kerja proaktif

didefinisikan pegawai terlibat aktif berinisiatif untuk memperbaiki keadaannya atau membuat inisiatif-inisiatif baru di saat pegawai lain diam dengan pasif dalam menghadapi berbagai keadaan.

Untuk mengetahui perilaku kerja proaktif dari pegawai milenial Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, maka peneliti melakukan pra survei kepada 30 responden menggunakan kuesioner. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.1
Hasil Kuesioner Pra Survei Perilaku Kerja Proaktif

No.	Pernyataan	Persentase
1.	Perencanaan karier	45%
2.	Menunjukkan inisiatif	58%
3.	Dapat mengatasi kendala	46%
4.	Menyampaikan gagasan dan ide	59%

Sumber : Hasil pengolahan data, 2019

Skala penilaian ini mengacu pada pendapat Arikunto (2013), skala baik mempunyai rentang 76%-100%, kategori cukup 56%-75%, dan kategori kurang < 55%. Hasil pra survei tersebut menunjukkan bahwa rata-rata nilai dari tanggapan atas kuesioner berada pada kategori kurang. Sebagian besar pegawai tidak aktif dalam melakukan perencanaan karier, pegawai cenderung hanya mengikuti instruksi dalam mengatasi masalah, serta enggan menyampaikan pendapat saat atau diluar forum. Disisi lain menurut Seibert (dalam Qomariyah, 2016), individu yang bersikap lebih proaktif mampu menciptakan dan mempengaruhi situasi-situasi tertentu untuk meningkatkan karier.

Dengan adanya perilaku kerja proaktif yang rendah maka perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Gulyani (2016) aspek sikap karier protean merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku kerja proaktif. Bahwa individu yang memiliki sikap karier protean cenderung mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungannya, dan cenderung lebih mengejar kesempatan untuk memperbaiki diri, fleksibel dalam memilih jalur hidupnya.

Menurut Hall dalam Gulyani dan Bhatnagar (2017) paradigma karier masa kini bergantung kepada individu yang menjalaninya. Karier jenis ini disebut dengan karier protean. Sikap karier protean dideskripsikan sebagai suatu sikap dimana seseorang, yang mengelola kariernya sendiri dan memahami makna keberhasilan yang diperoleh adalah keberhasilan internal atau psikologis, bukan eksternal serta bertanggung jawab atas penentuan keputusan karier individu.

Tabel 1.2
Hasil Kuesioner Pra Survei Sikap Karier Protean

No.	Pernyataan	Persentase
1.	Memegang kendali penuh atas karier dan jalur karier	58%
2.	Menyelaraskan keputusan karier dengan nilai dan tujuan personal	60%
3.	Kriteria kesuksesan didasarkan pada kesuksesan psikologis	65%

Sumber : Hasil pengolahan data, 2019

Hasil pra survei menunjukkan bahwa rata-rata nilai sikap karier protean berada pada kategori cukup. Data tersebut menunjukkan bahwa orientasi pada karier pegawai generasi milenial Pemerintah Provinsi DKI Jakarta masih sempit dan terbatas. Disisi lain, dengan adanya sikap karier protean yang

dimiliki menyebabkan pegawai lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang mengarah pada pertanggung jawaban atas kemajuan karier di tempatnya bekerja. Karier protean ini menciptakan suatu perubahan sikap pada pegawai, dimana pegawai yang ingin kariernya meningkat lebih cepat akan memperlihatkan sikap-sikap dan perilaku kerja yang lebih dari pegawai lainnya.

Magdalena (2018) berpendapat dalam perkembangannya kaitan antara sikap karier protean dengan perilaku kerja proaktif juga dipengaruhi oleh *passion for work* pegawai. Forest et al (2012) mendefinisikan *passion for work* sebagai kecenderungan yang kuat individu terhadap pekerjaan yang sangat dicintainya dan anggapan bahwa pekerjaan tersebut merupakan bagian yang sangat penting dari dirinya dimana seorang individu dapat menginvestasikan sejumlah besar waktu dan energi yang dimilikinya kedalam pekerjaan.

Ketika pegawai mampu menerapkan sikap karier protean maka akan mempengaruhi munculnya *passion for work* di mana pegawai akan terlibat dengan berbagai perilaku pengelolaan karier, dengan adanya *passion for work* inilah yang kemudian akan menstimulasi perilaku kerja proaktif pada diri pegawai. Adapun tanggapan hasil pra survei yang telah dilakukan pada pegawai generasi milenial Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sebagai berikut :

Tabel 1.3
Hasil Pra Survei *Passion For Work*

No.	Pernyataan	Persentase
1.	Hubungan yang bermakna	61%
2.	Perasaan memiliki energy	56%

Sumber : Hasil pengolahan data, 2019

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai variabel *passion for work* berada dalam kategori cukup. Disisi lain Gottfried dan Yan (2013) mengungkapkan kehadiran *passion* dalam bekerja mendorong adanya prestasi kerja serta mendorong perilaku kerja yang positif, seperti perilaku kerja proaktif. Menurut Gagne dan Deci (2005) loyalitas terhadap pekerjaan secara maksimal yang ditunjukkan oleh pegawai dengan unsur *passion for work* menjadikan perasaan positif terhadap pekerjaan dan pencapaiannya sehingga menstimulasi kerja secara sukarela menjadi identitas pegawai.

Menurut Briscoe *et al*, (2006) faktor lain yang juga memengaruhi perilaku kerja proaktif dewasa ini salah satunya adalah *career self management*. Kossek *et al* (2006) mendefinisikan *career self management* diartikan sebagai kecenderungan pegawai secara sistematis mengumpulkan informasi serta melakukan perencanaan pemecahan masalah dan mengambil keputusan. Adapun hasil pra survei pada pegawai generasi milenial Pemerintah Provinsi DKI Jakarta terkait dengan *career self management*, sebagai berikut :

Tabel 1.4
Hasil Pra Survei Career Self Management

No.	Pernyataan	Persentase
1.	Memperoleh informasi secara mandiri	64%
2.	Mengembangkan keterampilan	62%
3.	Berpartisipasi dalam hubungan mentoring	72%

Sumber : Hasil pengolahan data, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, nilai dari *career self management* pegawai milenial Pemerintah Provinsi DKI Jakarta berada pada

kategori cukup. Penelitian oleh Chiaburu *et al* (2006), menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki *career self management* mampu mengendalikan dirinya sendiri yang akan berdampak pada karier atau hasil yang terkait dengan pengembangan, seperti pencarian pekerjaan dan kegiatan pengembangan. Hal ini didukung oleh temuan dari penelitian De Vos dan Segers (2013), yang mengungkapkan bahwa *career self management* berhubungan positif dengan perilaku kerja proaktif pegawai di tempat kerja.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada pegawai milenial terkait sikap karier protean, *career self management* dan *passion for work* terhadap perilaku kerja proaktif menjadi latar belakang peneliti untuk melakukan penelitian. Gambaran pengaruh dari variabel tersebut akan memberikan manfaat terhadap manajemen instansi untuk mempertimbangkan penyusunan sistem karier yang disesuaikan dengan kondisi pegawai Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah sikap karier protean berpengaruh terhadap perilaku kerja proaktif ?
2. Apakah sikap karier protean berpengaruh terhadap *passion for work* ?
3. Apakah *passion for work* berpengaruh terhadap perilaku kerja proaktif ?
4. Apakah sikap karier protean berpengaruh terhadap *career self management* ?

5. Apakah *career self management* berpengaruh terhadap perilaku kerja proaktif ?
6. Apakah *passion for work* memediasi pengaruh antara sikap karier protean dan perilaku kerja proaktif ?
7. Apakah *career self management* memediasi pengaruh antara sikap karier protean dan perilaku kerja proaktif ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai :

1. Pengaruh sikap karier protean terhadap perilaku kerja proaktif;
2. Pengaruh sikap karier protean terhadap *passion for work*;
3. Pengaruh *passion for work* terhadap perilaku kerja proaktif;
4. Pengaruh sikap karier protean terhadap *self management*;
5. Pengaruh *career self management* terhadap perilaku kerja proaktif;
6. Pengaruh sikap karier protean terhadap perilaku kerja proaktif melalui *passion for work*;
7. Pengaruh sikap karier protean terhadap perilaku kerja proaktif melalui *career self management*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Bagi kalangan akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian ilmu untuk memberikan gambaran mengenai variabel *passion for work*, *career self management* dan perilaku-perilaku dalam perspektif karier modern, yaitu sikap karier protean dan perilaku kerja proaktif;
2. Hasil penelitian dapat dijadikan dasar bagi penelitian lebih lanjut mengenai perilaku kerja proaktif pada generasi milenial, terutama faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian terhadap Perilaku kerja proaktif.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Hasil dalam penelitian dapat menjadi panduan bagi generasi milenial dalam melakukan pengelolaan karier agar dapat mencapai tujuan-tujuan kariernya di era perubahan lingkungan kerja saat ini;
2. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai panduan bagi instansi dalam mengelola dan memberikan intervensi terhadap permasalahan terkait dengan kebutuhan pengembangan karier pada generasi milenial.