

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Generasi Millennial

1. Generasi *Millennial*

Generasi Langgas (*Millennials*) atau biasanya disebut juga generasi Y, *Netters*, dan *Nexters* merupakan generasi yang berkembang dimana banyak inovasi-inovasi ilmu teknologi informasi. Menurut Haroviz (2012), generasi Y atau yang disebut sebagai ggenerasi *millennial* adalah sekelompok anak-anak muda yang lahir pada awal tahun 1980 hingga awal tahun 2000 an. Generasi ini juga nyaman dengan keberagaman, teknologi, dan komunikasi *online* untuk tetap terkoneksi dengan teman-temannya. Menurut Choi *et al* (dalam Onibala, 2017) generasi ini lebih fleksibel terhadap hal-hal yang baru dan segala kemungkinan yang mungkin terjadi, sehingga sering digambarkan sebagai generasi yang sangat nyaman dengan perubahan.

Generasi *millenal* ini sangat menaruh harapan yang tinggi serta mencari makna kerja terhadap pekerjaan yang mereka lakukan Choi et al (dalam Onibala, 2017). Generasi ini rata-rata akan berganti pekerjaan sampai dua puluh kali semasa hidup mereka, dibandingkan dengan para tradisionalis yang bekerja pada pemberi kerja yang sama sampai mereka pensiun. *Millennial* tidak setia

kepada perusahaan, sebaliknya mereka setia kepada teman-teman mereka. Generasi *millenial* akan tetap tinggal diperusahaan saat mereka merasakan bos atau rekan kerjanya seperti teman mereka sendiri.

Menurut Kapoor & Solomon (dalam Amin dkk,2018) generasi *millenial* selalu ingin menghubungi atasan mereka termasuk lewat email dan pesan. Generasi ini juga cenderung bersikap spontan, interaktif dan juga ingin didengar, oleh karena itu gaya kepemimpinan yang efektif adalah kolaboratif, tidak hirarkis, dan transparan. Transparansi sangat penting untuk membangun dan membina hubungan antara pihak manajemen dengan karyawan saat ini.

Definisi di atas menunjukkan bahwa generasi *millenial* adalah sekelompok individu yang lahir pada kisaran tahun 1980 hingga awal tahun 2000 an, dimana generasi *millenial* tumbuh pada era teknologi dan komunikasi *online*. Generasi ini lebih fleksibel terhadap hal-hal yang baru dan segala kemungkinan yang akan terjadi, dalam hal pekerjaan generasi *millenial* menaruh harapan yang tinggi dan mencari arti pekerjaan mereka.

2. Karakteristik Generasi Millenial

Menurut Kapoor & Solomon (dalam Amin dkk, 2018) beberapa karakteristik generasi Y diantaranya:

- a. Mempunyai keinginan untuk memimpin, dan sangat memperhatikan profesionalisme.

- b. Dapat melakukan beberapa hal, selalu mencari tantangan kreatif dan memandang kolega sebagai sumber yang dapat meningkatkan pengetahuan mereka. Mereka membutuhkan tantangan untuk mencegah kebosanan.
- c. Mereka membutuhkan keseimbangan dan fleksibilitas dalam berkerja, serta *work-life balance*.
- d. *Millennial* tidak segan untuk meninggalkan pekerjaan mereka bila hal itu tidak membuatnya bahagia.

Menurut Lancaster & Still (dalam Putra, 2016), membagi karakteristik generasi *millennial* menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

a. Sikap (*Attitude*)

Generasi *millennial* cenderung bersikap realistis dalam memandang suatu kejadian yang terjadi di dalam kehidupan.

b. Pandangan secara menyeluruh (*Overview*)

Generasi *millennial* sangat menghargai perbedaan, lebih memilih bekerja sama dari pada menerima perintah, serta memecahkan permasalahan secara pragmatis.

c. Kebiasaan Kerja (*Work Habits*)

Generasi *millennial* memiliki rasa optimis yang tinggi, fokus terhadap prestasi, memiliki kepercayaan diri yang tinggi, percaya pada nilai-nilai moral dan sosial, serta menghargai adanya keragaman.

B. Pengertian *Work Engagement*

1. *Work Engagement*

Terdapat beberapa definisi mengenai *work engagement* (keterikatan karyawan terhadap suatu pekerjaan). *Engagement* pertama kali didefinisikan dan dikembangkan oleh William A. Kahn, menyatakan bahwa keterikatan seorang karyawan mengacu pada perilaku dimana seseorang secara penuh menuangkan dirinya dalam melakukan suatu pekerjaan. *Engagement* diartikan sebagai kebermanfaatan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam bekerja, ketika karyawan merasa terikat, karyawan akan memberikan dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, emosi, dan mental dalam bekerja. Berkaitan dengan definisi tersebut maka sangat erat kaitannya dengan tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan Kahn (1990).

Work engagement atau keterikatan kerja merupakan salah satu komponen dari sikap kerja. Sikap (*attitude*) adalah pernyataan-pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan terkait dengan objek, orang, ataupun peristiwa Robbins & Timothy (dalam Umitasari, 2019). *Work engagement* adalah suatu keadaan atau kondisi mental yang positif yang digambarkan atau ditunjukkan dengan kesenangan kerja yang tinggi (dedikasi), sehingga melakukan aktivitas atau pekerjaan dengan semangat dan penghayatan Arnold (dalam Umitasari, 2019). Semangat disini merujuk pada tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi dari anggota organisasi saat melakukan suatu tugas atau pekerjaan. Dedikasi tersebut mengacu pada keterlibatan yang tinggi serta antusias dalam melakukan pekerjaannya. Penghayatan itu sendiri ditandai dengan adanya

konsentrasi penuh serta menikmati pekerjaan, sehingga waktu yang dilalui seakan berlalu dengan cepat.

Berdasarkan uraian diatas menunjukkan bahwa *work engagement* merupakan suatu perilaku dimana seseorang secara penuh menuangkan dirinya dalam melakukan suatu pekerjaan. Karyawan yang merasa terikat akan memberikan dan mengekspresikan secara fisik, kognitif, emosi, dan mental dalam bekerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya dedikasi yang tinggi terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan serta antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaan yang ia lakukan.

2. Aspek-aspek *Work Engagement*

Work engagement adalah sikap positif terhadap pekerjaan yang akan memberikan dampak yang positif pada individu serta organisasi Zamralita (dalam Umitasari, 2019). Proses *work engagement* karyawan ada beberapa aspek-aspek didalamnya, aspek-aspek *work engagement* tersebut merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang sesuai dengan sistem manajemen yang ditetapkan pada perusahaan.

Aspek-aspek *work engagement* karyawan seperti yang dikemukakan oleh Schaufeli et al. (dalam Umitasari, 2019) yang menitik beratkan terhadap apa yang dilakukan karyawan untuk perusahaan antara lain:

- a. *Vigor* (kekuatan) yakni tingginya energi dan semangat yang dirasakan disertai dengan kegembiraan, kerelaan untuk memberikan usaha secara maksimal

terhadap setiap kinerjanya, dan ketahanan mental ketika menemui kesulitan dalam bekerja.

- b. *Dedication* (pengabdian) merupakan suatu kondisi ketika pekerja mempunyai keterlibatan yang kuat terhadap pekerjaannya dan muncul perasaan tertantang, antusias, dan merasa pekerjaan yang dilakukannya tersebut dapat memberikan inspirasi yang signifikan bagi dirinya baik secara sosial maupun personal.
- c. *Absorption* (penghayatan) meliputi konsentrasi dan kesenangan hati yang amat sangat sehingga mengalami kesulitan untuk lepas dari pekerjaannya dan merasakan waktu berlalu sangat cepat selama bekerja.

Aspek-aspek *work engagement* di atas, baik yang merupakan proses psikologis individu maupun dalam proses bekerja tersebut akan sering mempengaruhi untuk membentuk *engagement* karyawan, yaitu adanya energi yang tinggi disertai oleh semangat untuk memberikan usaha secara maksimal terhadap kinerja yang ia lakukan, serta adanya perasaan tertantang, antusiasme, dan rasa senang hati menjalankan tugas-tugas didalam pekerjaan.

3. Kategori Work Engagement

Menurut Gallup (dalam Kusuma, 2012) Organisasi melihat seorang karyawan dengan ‘rasa terikat’ yang tinggi atau *highly engaged* adalah seseorang yang secara psikologis berkomitmen terhadap tugas dan perannya. Gallup dalam survei menggunakan *Q12 instrument*-nya, membagi karyawan dalam tiga kategori sebagai berikut:

- a. Karyawan yang terikat (*engaged employees*): karyawan yang bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang sangat dalam dengan perusahaan mereka serta menjadi bagian dari lahirnya ide-ide inovatif yang memajukan perusahaan.
- b. Karyawan yang tidak terikat (*not-engaged employees*): karyawan yang secara praktis tidak lagi memikirkan kemajuan perusahaan. Mereka datang untuk bekerja, tetapi tidak cukup memberikan energi atau semangat dalam pekerjaannya.
- c. Karyawan yang lepas (*actively disengaged employees*): karyawan yang bukan hanya tidak puas dengan tempat kerjanya, melainkan mereka secara terbuka menampakkan ketidakpuasannya di tempat kerja, seolah-olah menumpang maupun menggerogoti apa yang dihasilkan oleh rekan kerjanya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa bagaimana organisasi bisa memandang tingkat *engagement* karyawan yang mempunyai keterlibatan secara keseluruhan terhadap tugas dan perannya diperusahan. Organisasi mampu mengetahui dan menilai *engagement* karyawan berdasarkan kategori-kategori tersebut bagaimana karyawan yang mempunyai dedikasi yang tinggi serta mampu berkomitmen terhadap perusahaan yang mereka tempati sekarang.

Menurut Mangkuprawira (2011) yang dimaksud dengan keterikatan adalah kepatuhan seorang karyawan manajemen dan non manajemen pada organisasi yang menyangkut visi, misi, dan tujuan perusahaan dalam proses pekerjaannya. Hal ini bukan hanya arti pemahaman saja, namun juga dalam segi pelaksanaan

pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterikatan dengan organisasi dicirikan oleh beberapa hal, yakni:

- a. Mempunyai pemahaman terhadap visi, misi, dan tujuan program serta peraturan organisasi.
- b. Menyenangi pekerjaan mereka.
- c. Adanya motivasi kerja yang tinggi.
- d. Selalu meningkatkan mutu kinerja.
- e. Menemukan sumber gagasan baru.
- f. Manajer dan karyawan saling menghormati.
- g. Mampu membangun tim kerja yang handal.
- h. Merasa sebagai bagian keluarga besar perusahaan.

Berawal dari penjelasan diatas dapat di simpulkan bahwa karyawan yang mempunyai keterikatan kerja terhadap perusahaan adalah karyawan yang patuh dalam pekerjaannya serta mampu memahami dan melaksanakan visi-misi, tujuan perusahaan dengan semangat dan dedikasi yang tinggi terhadap setiap tugas-tugas dan peranannya terhadap perusahaan. Hal tersebut akan membuat karyawan merasa dirinya menjadi bagian dari perusahaan dan mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

4. Pengukuran *Engagement* Karyawan

Konsep Gallup mengenai *engagement* terletak pada ranah yang lebih praktis, konstruk ini dibuat sedekat mungkin dengan realita dunia kerja yang ada dan keadaan inilah yang mendasari konstruksi dari alat ukur *Q12* yang mengukur

work/employee engagement. Berikut adalah konstruk dari pengukuran *engagement* karyawan (Harter dkk, 2006) :

- a. *Q1 Expectation*: Mendefinisikan dan mengklarifikasi tujuan dari pekerjaan, sehingga karyawan memahami peran dan tanggung jawabnya.
- b. *Q2 Material and equipment*: Tersedianya kebutuhan yang diperlukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai bentuk dukungan organisasi. Pemenuhan permintaan karyawan akan material dan peralatan terhubung ke hasil kerja yang lebih baik.
- c. *Q3 Opportunity to do what I do best*: Tersedianya peran kerja dimana karyawan dapat menggunakan bakat mereka secara penuh. Pemahaman mengenai perbedaan individual membantu atasan memposisikan karyawan kedalam perannya secara efisien.
- d. *Q4 Recognition for good work*: Memberikan feedback positif secara konsisten kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang telah dicapai dan mengenai artinya pekerjaan yang telah mereka lakukan.
- e. *Q5 Someone at work cares about me*: Merasa diperhatikan dalam pekerjaan. Atasan mendengarkan setiap individu dan merespon kebutuhan masing-masing dari karyawan.
- f. *Q6 Encourages my development*: Memberikan peluang pengembangan yang dibutuhkan sesuai bakat karyawan.
- g. *Q7 Opinion count*: Mengikutsertakan pendapat karyawan sebagai pertimbangan pembuatan keputusan. Hal ini karena karyawan lebih dekat dengan berbagai variabel dan individu yang mempengaruhi sistem secara

keseluruhan. Karyawan yang merasa dilibatkan, akan memiliki rasa keterikatan yang lebih besar pada hasil.

- h. *Q8 Mission/Purpose*: Memahami tujuan pekerjaan serta kontribusi masing-masing orang terhadap tujuan organisasi. Karyawan mengetahui gambaran besar dampak dari apa yang mereka lakukan setiap hari adalah penting.
- i. *Q9 Associates committed to quality*: Adanya rekan kerja yang peduli terhadap tujuan organisasi, tersedianya tujuan bersama, dan pengukuran kualitas pekerjaan.
- j. *Q10 Best friend*: Memberi kesempatan bagi individu ditempat kerja untuk saling mengenal dan menghargai hubungan kerja yang dekat dan saling percaya.
- k. *Q11 Progress*: Meberikan waktu yang terjadwal untuk mendiskusikan perkembangan karyawan, pencapaian, dan tujuan.
- l. *Q12 Learn and grow*: Memberikan kesempatan belajar untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Atasan memilih pelatihan yang akan menguntungkan bagi karyawan dan organisasi.

Berdasarkan penjelasan mengenai kontraks diatas fungsinya adalah bagaimana agar keselarasan pemahaman antara karyawan dengan perusahaan dalam memahami *engagement* karyawan agar tidak lepas dan saling menguntungkan bagaimana karyawan dapat terpenuhi segala kebutuhanya oleh perusahaan maupun pihak organisasi memanfaatkan karyawan dalam memenuhi tujuan perusahaan.

5. Cara Meningkatkan *Work Engagement*

Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa komitmen dari seorang karyawan menyebabkan peningkatan terhadap kinerjanya, ketika karyawan telah mengalami rasa terikat atau *engaged* terhadap pekerjaannya maka hasilnya melebihi reaksi yang ditimbulkan oleh komitmen seorang karyawan serta adanya hubungan yang erat antar karyawan. *Institute For Employment Studies* menjabarkan bahwa keterikatan kerja merupakan sikap positif yang dilakukan oleh karyawan kepada organisasi dan ditunjukkan dengan nilai-nilai karyawan yang baik, dengan kata lain karyawan yang terikat akan memiliki rasa peduli akan konteks bisnis dari organisasi yang dinaunginya dan bekerja dengan kolega untuk mengembangkan kinerja (Robinson *et al.*, 2004). Hal yang paling kuat dalam menciptakan ikatan antara karyawan dengan pekerjaannya adalah ketika karyawan merasa bernilai dan dilibatkan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Beberapa komponen kunci untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan Robinson *et al* (2004), yaitu :

- a. Melibatkan karyawan dalam membuat keputusan yang bersangkutan dengan pekerjaannya.
- b. Tingkat dimana ide dan suara karyawan didengarkan oleh pimpinan, dan karyawan merasa memiliki nilai kontribusi.
- c. Peluang dari karyawan untuk mengembangkan pekerjaannya.

- d. Tingkat dimana organisasi memberikan dan peduli terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa bagaimana aspirasi karyawan terhadap ide-ide dalam kinerja yang mereka lakukan selama ini dapat didengar oleh manajemen agar karyawan dapat terlibat langsung dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini mampu membuat karyawan merasa diakui keberadaanya oleh organisasi dan mampu mengembangkan karir mereka didalam perusahaan.

Menurut Mujiasih dan Ratnaningsih (2012) dengan mengetahui tingkat *work engagement* karyawan dan memeliharanya agar tetap tinggi maka secara umum perusahaan atau organisasi akan diuntungkan dengan berbagai hal seperti:

- a. Manajemen dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan sehingga mereka merasa *happy* berkarya di perusahaan tersebut.
- b. Membantu mempertahankan karyawan terbaik, agar mereka tidak mudah tergiur dengan tawaran perusahaan lain.
- c. Membantu pencapaian target perusahaan, adapun studi yang mengkorelasikan antara tingginya *work engagement* dengan pencapaian target perusahaan membuktikan kebenaran hipotesisnya bahwa korelasinya adalah sangat positif.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen yang dapat mengetahui tingkat *engagement* karyawanya akan mampu memberikan dampak positif terhadap perusahaan. Hal tersebut akan membantu perusahaan

dalam menilai produktivitas karyawannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

6. Faktor Pendorong *Work Engagement*

Menurut Kaswan (2018) menyatakan bahwa pendorong *engagement* muncul didasari oleh beberapa teori yang dikemukakan oleh :

a. Albrecht (2010) mengungkapkan pendorong munculnya *engagement* adalah:

1. Kesesuaian pekerjaan individu (*person job fit*)

Engagement terjadi jika pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan nilai-nilai pribadi, minat, kemampuan, dan kepribadian pegawai.

2. Kesesuaian individu dengan organisasi (*person organization fit*)

Secara khusus orang yang mepersepsikan dirinya sangat sesuai dengan organisasi mereka bekerja cenderung memiliki sikap yang lebih positif, salah satunya *engagement* serta memiliki niat yang kuat tetap berada di dalam organisasi tempat mereka bekerja.

b. Thomas (2009) menjelaskan bahwa pendorong *engagement* adalah motivasi intrinsik yang terdiri dari *sense of meaningfulness* (perasaan bermakna), *sense of choice* (perasaan memilih), *sense of competence* (perasaan kompeten), dan *sense of progress* (perasaan maju).

1. Perasaan Bermakna

Orang yang menghayati hidup bermakna menunjukkan corak kehidupan yang penuh semangat dan gairah hidup serta jauh dari perasaan hampa dalam menjalankan kehidupan sehari-hari.

2. Perasaan Memilih

Perasaan mampu menggunakan pertimbangan atau penilainya sendiri dan bertindak berdasarkan pemahamannya.

3. Perasaan Kompeten

Orang yang kompeten mengerjakan pekerjaan yang dapat dilakukan dengan baik sambil terus tekun berusaha dan mencari cara yang terbaik dan ia akan berhenti mengerjakan sesuatu apabila tidak dapat dilakukannya dengan baik.

4. Perasaan Maju

Prestasi yang dirasakan seseorang dalam mencapai tujuannya. Perasaan ini mencakup perasaan bahwa pekerjaan kita bergerak maju, dan aktivitas kita benar-benar mencapai sesuatu.

c. Federman (2009) menyatakan bahwa sistem, proses, dan faktor pendorong *engagement*, antara lain sebagai berikut:

1. Budaya

Budaya akan mendorong kinerja seseorang dalam organisasi. Karyawan yang berada dalam budaya organisasi yang tepat maka karyawan akan melakukan pelayanan yang terbaik sehingga akan menguntungkan organisasi tersebut.

2. Indikator Kesuksesan

Kinerja merupakan indikator kesuksesan atau tidaknya manajemen yang sudah diterapkan di dalam suatu organisasi. Kinerja ini merupakan segalanya bagi organisasi, kinerja karyawan tersebut akan bisa stabil apabila pimpinan/manajemen mampu menyeimbangkan hasil yang dilakukan kedalam

empat dimensi yakni: dimensi investor, dimensi pelanggan, dimensi organisasi, dan dimensi pekerja.

3. Penetapan prioritas

Efektivitas dapat dicapai melalui penetapan prioritas dan suatu pekerjaan harus dilakukan secara tuntas sebelum beralih kepekerjaan lain.

4. Komunikasi

Komunikasi merupakan bagian yang terpenting dalam organisasi. Hal ini karena komunikasi berhubungan secara langsung dengan pekerjaan sehari-hari, berupa intruksi-intruksi pekerjaan atau *feedback* yang diterima karyawan terhadap pekerjaannya.

5. Inovasi

Inovasi merupakan kreativitas, tantangan, dan keberanian yang dapat membangkitkan banyak perasaan berupa kegairahan, kepuasan, keriangian maupun kelelahan. Munculnya inovasi ini dapat mendorong karyawan untuk merasa *engage* terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

6. Akuisisi Talenta

Pemerolehan talenta/pegawai berkaitan erat dengan seleksi dan *on-boarding*/sosialisasi. Seleksi merupakan mekanisme yang menentukan kualitas keseluruhan SDM. Organisasi harus mempunyai SDM yang memiliki kompetensi profesional (*knowledge, skill, attitude, dan integrity*) agar mampu tetap bersaing dan kompetitif. Proses seleksi yang benar, akan membantu pimpinan untuk memperoleh talenta/pegawai yang terbaik.

7. Peningkatan Talenta

Meningkatkan pegawai dan meningkatkan pengetahuan organisasi merupakan cara ampuh agar organisasi tetap kompetitif. Pengembangan karyawan merupakan kunci untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang diperlukan untuk memberikan kinerja yang terbaik serta memastikan bahwa organisasi mempunyai talenta manajerial yang dibutuhkan untuk melakukan strategi pertumbuhan yang sukses. Pengembangan talenta karyawan tersebut dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan produktifitas karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi.

8. Siklus Pelanggan/Bisnis

Bisnis dimulai dengan berfokus terhadap kebutuhan dan menyediakan nilai kepada pelanggan. Proposi nilai dan kepuasan pelanggan merupakan esensial dalam bisnis. Organisasi yang memahami misi, sasaran, strategi atau kebutuhan, keinginan, dan harapan pelangganya, akan mampu mengembangkan proposisi nilai untuk menyampaikan nilai unggul (*superior value*) kepada pelangganya yang memungkinkan organisasi itu menarik pelanggan baru, mempertahankan pelanggan yang ada, dan menghasilkan keuntungan yang signifikan. Organisasi yang mampu memaksimalkan nilai untuk pelangganya, maka kesuksesan tersebut akan mengikutinya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing faktor pendorong *engagement* mempunyai dampak tersendiri bagi keberlangsungan hidup perusahaan. Munculnya *engagement* yang diharapkan oleh perusahaan baru

dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan.

Beberapa penjelasan diatas mengungkapkan faktor pendorong munculnya *engagement* karyawan, namun peneliti hanya mengambil dua aspek yang digunakan sebagai variabel pengukuran dan mengetahui aspek mana yang mempunyai korelasi secara positif terhadap *work engagement*. Variabel yang digunakan oleh peneliti yakni : kesesuaian pekerjaan individu (*person job fit*) dan motivasi intrinsik.

C. Pengertian *Person Job Fit*

1. *Person Job Fit*

Kesesuaian pekerjaan pribadi (*person job fit*) merupakan pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan nilai-nilai pribadi, minat, kemampuan, dan kepribadian pegawai. Menurut Leng & Chin (dalam Amri, 2017) *person job fit* adalah keselarasan antara pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan KSA (*Knowledge, Skill, Ability*) individu terhadap tuntutan pekerjaan.

Scroggins (dalam Hamid dan Yahya, 2011) menjelaskan bahwa kesesuaian pekerjaan pribadi (*person job fit*) terkait dengan pekerjaan yang bermakna. Karyawan yang merasakan adanya kecocokan dalam pekerjaan yang dilakukannya maka mereka akan sangat terampil dalam menyesuaikan diri terhadap pelaksanaan pekerjaannya, mereka akan cenderung mengalami perasaan yang berarti terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan sangat merasakan kesesuaian terhadap pekerjaan mereka merasa bahwa usaha, waktu, dan energi

mereka dalam melakukan pekerjaan itu berharga dan mewakili tingginya pekerjaan yang bermakna. Situasi ini dapat mendorong perasaan karyawan untuk mereka (*engage*) dalam mengimplementasikan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami kesesuaian dengan pekerjaan mereka maka akan dapat meningkatkan *work engagement* melalui pekerjaan yang bermakna positif.

Organisasi yang dapat memberikan kebutuhan pekerjaan seperti ini akan mampu meningkatkan *work engagement* karyawan yang sesuai dengan karakteristik kerja karyawan yang dimiliki oleh generasi *millennial*. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ajzen (dalam Hamid & Yahya, 2011) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *knowledge*, *skill*, dan *ability* yang baik akan dapat mengimplementasikan pekerjaannya dengan baik pula. Hal ini membuat karyawan tersebut memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya dan dapat mengimplementasi pekerjaan yang mereka lakukan.

Berdasarkan penjelasan teori diatas dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan yang cocok terhadap pekerjaannya akan menunjukkan kinerja yang efektif, sehingga dapat melakukan implementasi pekerjaannya untuk mencapai visi dan misi perusahaan dan akhirnya karyawan tersebut merasa terikat dengan perannya dalam perusahaan.

2. Aspek- aspek *Person Job Fit*

Menurut Cable & DeRue (dalam Amri, 2017) menjelaskan *person job fit* terdiri dari dua aspek antara lain:

a. *Demand Abilities*

Demand Abilities berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan karyawan terhadap karakteristik pekerjaan. Perusahaan menyediakan sumber daya finansial, fisik, dan psikologis sesuai dengan kebutuhan pekerjanya dan kesempatan pengembangan diri yang dibutuhkan oleh setiap individu. Semua kebutuhan tersebut akan sesuai dengan apa yang dibutuhkan setiap karyawan, maka *need supply* tersebut akan bisa tercapai. Karyawan dengan kemampuan yang terlalu rendah, akan membuat proses kerja menjadi kurang efisien dan kualitas hasil kerja akan rendah. Hal ini perusahaan membutuhkan kontribusi waktu, usaha, komitmen, pengetahuan, keahlian, dan kemampuan dari setiap karyawannya.

b. *Need supply*

Need supply berkaitan dengan hasil pekerjaan seperti, kepuasan kerja, kepuasan karir, dan komitmen. *Need Supply* akan timbul ketika perusahaan dapat memenuhi kebutuhan, keinginan dan pilihan karyawan. Hal ini bisa membuat karyawan menghabiskan waktu dan tenaga mereka untuk karir tersebut dengan tujuan mendapatkan hasil yang sepadan. Karyawan yang mendapatkan *need supply* rendah akan merasa kurang puas terhadap pekerjaan dan berdampak pada kurangnya komitmen. Seseorang karyawan yang memiliki pendidikan dan kemampuan melebihi permintaan, sebaliknya karyawan tersebut akan merasa kurang berharga dan akan meninggalkan posisinya untuk mendapatkan kedudukan yang diharapkan.

Pendapat lain menurut Robbins (dalam Rahmadani dan Sebayang, 2017) menjelaskan bahwa *person job fit* telah dikonseptualisasikan kedalam tiga dimensi, yaitu:

- a. Kemampuan (*ability*): kemampuan merupakan kapasitas individu terhadap pengetahuan dan ketrampilan untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
- b. Sikap (*attitude*): merupakan pernyataan evaluatif yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan tentang objek, orang, atau peristiwa. Organisasi menganggap bahwa sikap dapat mempengaruhi perilaku ditempat kerja. Misalnya, jika seorang pekerja merasa yakin bahwa ia akan mendapatkan hadiah karena kinerjanya, akan tetapi ia tidak mendapatkan itu, maka secara alami dia akan membentuk sikap sedemikian rupa, sehingga akan mempengaruhi perilakunya ditempat kerja.
- c. Minat (*interest*): merupakan sikap yang membuat orang senang akan suatu objek, situasi atau ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan mencari objek yang disayangi. Minat karyawan adalah salah satu faktor penentu apakah mereka akan cocok untuk pekerjaan tertentu atau tidak.

Berdasarkan penjelasan di atas, *person job fit* merupakan upaya untuk membantu mengidentifikasi jenis karyawan seperti apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan tertentu untuk mencapai kesuksesan, yang didalamnya termasuk pengetahuan, ketrampilan, dan faktor-faktor lain yang merujuk pada perolehan

kinerja yang unggul, oleh karena itu hal ini sangat penting dipertimbangkan oleh perusahaan.

3. Dampak *Person Job Fit*

Menurut Saks & Ashforth (dalam Amri, 2017) mengungkapkan bahwa kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan (*person job fit*) memiliki dampak pada sikap dan perilaku kerja seperti :

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Hal ini merupakan bentuk sikap dari kesesuaian karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasakan adanya kepuasan dalam pekerjaannya merupakan bentuk bahwa karyawan merasa cocok dengan tugas dan tanggungjawab yang mereka lakukan diperusahaan tersebut.

b. Komitmen Organisasi

Komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan tentunya menjadi faktor penting bagi sebuah perusahaan. Hal tersebut akan membuat karyawan tidak mudah untuk keluar dari perusahaan dan karyawan akan merasa mempunyai kewajiban untuk mencapai tujuan perusahaan dimana ia bekerja.

c. Keinginan Menetap

Keinginan untuk menetap (*intention to stay*) adalah kesediaan karyawan untuk tetap bersama dengan perusahaan atau organisasi. Hal ini merupakan bentuk pengabdian karyawan terhadap perusahaan untuk ingin terus menetap bersama dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

d. Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja merupakan derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu, hal ditunjukkan dengan karyawan menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaan, dengan senang hati memenuhi peraturan - peraturan perusahaan dan mendukung kebijakan perusahaan, serta mempunyai semangat untuk memenuhi tujuan perusahaan.

e. Jenjang Karir

Jenjang karir merupakan proses peningkatan kemampuan individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan tersebut untuk menyesuaikan antar kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia saat ini dan mendatang. Hal ini dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

f. Kesehatan dan Adaptasi

Kesehatan karyawan merupakan inisiatif yang dilakukan oleh perusahaan dalam upaya mengurangi tingkat absensi sakit dan meningkatkan produktivitas

kerja. Adaptasi merupakan proses pengenalan individu terhadap lingkungan kerja baru dalam pencapaian kinerja yang lebih efektif.

g. Efektivitas Organisasi

Efektivitas merupakan pencapaian suatu kegiatan sesuai dengan rencana organisasi. Suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, akan menunjang pencapaian tujuan secara kelompok. Hal ini dikarenakan setiap organisasi terbagi menjadi beberapa bagian atau kelompok. Sementara itu, pencapaian tujuan kelompok akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

h. Tingkat Stres Yang Rendah

Kecocokan individu terhadap pekerjaannya akan mengurangi tingkat stres kerja yang dialami oleh karyawan. Tingkat stres yang rendah dialami oleh karyawan tersebut akan membuat karyawan merasa senang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, hal ini akan mempengaruhi siklus dan produktifitas kerja. Karyawan yang mengalami tingkat stres rendah terhadap pekerjaannya didedikasikan dengan semangat dan antusiasme yang tinggi terhadap perusahaan.

i. *Turnover*

Turnover merupakan keinginan karyawan untuk berpindah dari organisasi tempat ia bekerja ke organisasi lainnya. Penarikan diri seseorang dari organisasi tersebut merupakan serangkain perilaku yang diambil oleh individu yang merasa tidak puas untuk menghindari situasi kerja yang dialaminya. Hal ini menunjukkan

individu tersebut mengalami ketidaksesuaian terhadap pekerjaan yang dilakukan di perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa sikap dan perilaku kerja karyawan akan berdampak terhadap kesesuaian kerja individu (*person job fit*). Manajemen yang mampu menanggapi sikap dan perilaku kerja karyawan maka akan tercipta keselarasan yang diinginkan oleh karyawan maupun organisasi dan pencapaian tersebut akan mewujudkan tujuan perusahaan.

D. Pengertian Motivasi Intrinsik

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga, dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan.

Menurut Winardi (dalam Katarini, 2011) menyatakan bahwa motivasi intrinsik merupakan motivasi yang berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar, di dalam diri individu sendiri sudah ada suatu dorongan untuk melakukan tindakan. Motivasi intrinsik adalah perasaan internal mengenai kompetensi dan *self determinasi*. Motivasi intrinsik tersebut lebih berperan dalam penyelesaian sesuatu hal, motivasi ini merupakan motivator yang sangat kuat dari perilaku manusia dan dapat digunakan untuk membuat seseorang lebih produktif.

Menurut Deci & Ryan (dalam Sariningtyas, 2016) individu yang termotivasi secara intrinsik akan cenderung memperlihatkan penguatan dalam bekerja dan tampilannya meliputi ketahanan, kreativitas, *self esteem* dan keunggulan apabila dibandingkan dengan individu yang termotivasi secara ekstrinsik, yang hanya bertindak bila ada *reward* atau faktor eksternal. Individu diharapkan dapat memiliki dan mengembangkan motivasi intrinsik sehingga membuat individu terus maju dan berkembang.

Motivasi intrinsik merupakan hal yang dapat mempengaruhi *work engagement* seorang karyawan. Elmi (2013) mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *work engagement*. Motivasi yang tinggi dapat mendorong diri karyawan dalam bekerja mengenai pentingnya atau manfaat serta makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dilaksanakannya baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan bahkan dapat mencapai suatu tujuan yang bisa memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Motivasi yang tinggi tersebut akan menciptakan *work engagement* pada karyawan.

Berdasarkan penjelasan mengenai devinisi diatas, mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik adalah motivasi yang berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar, di dalam diri individu sendiri sudah ada suatu dorongan untuk melakukan tindakan. Dorongan tersebut mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga, dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung

jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan.

2. Teori Motivasi

Menurut Robbins (dalam Rivai dan Sagala, 2011) motivasi adalah kesiediaan untuk mengerahkan upaya tingkat tinggi kearah tujuan organisasi, dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Motivasi tersebut dijabarkan dalam bentuk konstrak sebagai berikut:

- a. Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu.
- b. Motivasi merupakan keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi untuk mau bekerja dan berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan bisa tercapai.
- c. Motivasi sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku.
- d. Motivasi sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
- e. Motivasi sebagai kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Pendapat lain mengenai teori motivasi menurut Maslow (dalam, Rivai dan Sagala, 2011) berpendapat bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang artinya bila kebutuhan yang pertama terpenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi utama dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Teori

motivasi yang di kembangkan oleh Abraham Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia terdiri dari lima tingkat kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis : kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat yang paling dasar seperti makan, minum, bernafas, dan berindung fisik.
- b. Kebutuhan rasa aman : kebuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata akan tetapi berupa psikologikal dan intelektual.
- c. Kebutuhan sosial : kebutuhan untuk merasa memiliki, diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan akan dicintai dan mencintai.
- d. Kebutuan akan harga diri atau pengakuan : merupakan kenbutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri : kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, berpendapat serta memberikan penilaian terhadap sesuatu.

Menurut McClland (dalam Rivai dan sagala, 2011) menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting didalam organisasi tentang motivasi karyawan. Teori kebutuhan McClelland terdiri atas tiga hal, yaitu:

- a. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan: kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan terhadap perjuangan karyawan untuk mencapai keberhasilan.
- b. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas keja: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing.

- c. Kebutuhan untuk berafiliasi: hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di perusahaan.

Menurut pendapat McGregor (dalam Rivai dan Sagala, 2011) mengenai teori X dan Y, mengungkapkan bahwa terdapat dua pandangan yang berbeda mengenai motivasi karyawan. Hal ini diasumsikan terhadap perilaku manusia didalam organisasi sebagai berikut:

Teori X (negatif), yakni:

- a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari dan bermalas-malasan dalam bekerja.
- b. Karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan diberikan sanksi jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan akan mencari tujuan formal sebisa mungkin.

Teori Y (positif), yakni:

- a. Karyawan akan melarikh tujuan pribadi dan mengontrol diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat obyektif.
- b. Karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif.
- c. Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah, dan alamiah.

3. Aspek-aspek Motivasi Intrinsik

Motivasi merupakan pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg (dalam Saringtyas, 2016) mengungkapkan bahwa aspek-aspek yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah:

a. Keberhasilan (*Achievement*)

Keberhasilan seorang karyawan dapat dilihat dari prestasi yang diraihinya agar seseorang karyawan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepada karyawan agar dapat berusaha mencapai hasil yang baik. Karyawan yang telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, maka pemimpin harus menyatakan keberhasilan tersebut.

b. Pengakuan (*Recognition*)

Pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan karyawan yang dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti pemberian sertifikat penghargaan atau uang tunai.

c. Pengembangan (*Advancement*)

Pengembangan merupakan salah satu faktor yang bisa memotivasi bagi bawahan. Faktor pengembangan ini akan benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin bisa memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Kemudian pimpinan memberikan

rekomendasi terhadap bawahan yang siap untuk pengembangan, dan menaikkan pangkatnya kemudian karyawan akan dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan.

d. Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)

Pimpinan harus bisa membuat usaha-usaha yang riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindar dari kebosanan dalam pekerjaan karyawan serta mengusahakan agar setiap karyawan sudah tepat dalam pekerjaannya.

e. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab dapat menjadi faktor motivator bagi bawahan apabila pimpinan menghindari supervise atau pengawasan yang ketat, yaitu dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Prinsip partisipasi yang diterapkan oleh pimpinan akan membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri.

Faktor motivasional diatas didasari oleh pengembangan karyawan, keberhasilan, pengakuan terhadap keberhasilan yang didapatkan oleh karyawan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri. Aspek-aspek tersebut dapat tercapai maka karyawan akan terdorong sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukannya.

Pendapat lain menurut Sopiah (dalam Swarani, 2018) mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik adalah usaha dan kemauan keras seseorang yang diarahkan dalam mencapai tujuan tertentu. Definisi tentang motivasi intrinsik tersebut diawaki dari tinjauan beberapa karakteristik pokok motivasi yang terdiri dari tiga karakteristik pokok, yaitu:

a. Usaha

Menunjukkan seberapa besar kekuatan yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaan yang dilakukannya.

b. Kemauan keras

Seberapa besar karyawan menunjukkan kemauan keras ketika menerapkan usahanya terhadap tugas maupun pekerjaannya.

c. Arah atau tujuan

Berkaitan dengan arahan yang dituju karyawan berupa usaha dan kemauan keras terhadap tugas-tugasnya.

Motivasi intrinsik pada dasarnya adalah proses intensitas, arah dan ketekunan seseorang terhadap tujuan (Robins dan judge, 2008). Tiga elemen diatas menjelaskan bahwa intensitas yang berarti seberapa keras usaha yang dilakukannya. Usaha dan upaya tersebut lalu dikaitkan dengan arah yang dapat menguntungkan sebuah organisasi tersebut sesuai dengan tujuan organisasi dan yang terakhir yaitu ketekunan yang berarti bahwa seberapa kuat usaha yang dilakukannya akan bertahan.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan dorongan internal dalam diri seseorang untuk mengadakan perubahan tingkah laku. Dorongan tersebut berupa tindakan individu mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga, dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan. Menurut Hamzah B. Uno (2008) menyatakan bahwa motivasi intrinsik itu timbul karena adanya dorongan dalam diri seseorang yakni :

- a. Adanya hasrat dan keinginan untuk berhasil.

Kemauan individu untuk berhasil merupakan dasar atas dorongan dalam diri seseorang. Harapan tersebut akan menimbulkan dorongan karyawan untuk semakin giat dalam bekerja dan pencapaian tersebut merupakan hasil atas upaya yang dilakukan individu terhadap kinerja yang dilakukan selama ini.

- b. Adanya dorongan dan kebutuhan untuk bekerja.

Adanya suatu dorongan atau alasan yang menjadi dasar semangat individu untuk bekerja merupakan bentuk wujud individu dalam memenuhi keinginannya. Individu akan lebih termotivasi dalam bekerja ketika individu mempunyai tuntutan-tuntutan untuk memenuhi kebutuhan dalam hidupnya.

- c. Adanya harapan dan cita-cita terhadap masa depan.

Motivasi sendiri terkandung adanya keinginan yang mengaktifkan individu untuk terdorong dalam menggapai tujuan yang diharapkan. Keinginan

individu untuk berhasil terhadap apa yang dilakukan di dalam pekerjaan merupakan harapan dasar bagi setiap karyawan yang bekerja disuatu organisasi. Harapan tersebut yakni berupa cita-cita karyawan untuk mendapatkan sebuah pengakuan

d. Adanya penghargaan (*reward*) dalam pekerjaan yang dilakukan.

Dorongan dalam diri individu yang menghasilkan produktifitas kerja perlu mendapatkan sebuah apresiasi (*reward*) baik itu berupa materil maupun non materil. Hal tersebut cukup relevan terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawan terhadap perusahaan. Upaya yang dilakukan tersebut dapat meningkatkan motivasi dalam diri karyawan untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik dan mampu mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

E. Hubungan antara Persepsi *Person Job Fit* dengan *Work Engagement*

Generasi *millenial* adalah sekelompok individu yang lahir pada kisaran tahun 1980 hingga awal tahun 2000 an yang memiliki usia berkisar 19 tahun hingga 39 tahun, dimana generasi milenial tumbuh pada era teknologi dan komunikasi *online*. Generasi ini lebih fleksibel terhadap hal-hal yang baru dan segala kemungkinan yang terjadi, dalam hal pekerjaan generasi *millenial* menaruh harapan yang tinggi dan mencari arti pekerjaan mereka. Generasi *millenial* dengan karakteristik kerjanya akan dituntut oleh perusahaan untuk bekerja secara aktif terhadap tugas-tugas dan peranannya diperusahaan, maka hal ini dapat dilihat dari bagaimana cara generasi *millenial* menyesuaikan diri terhadap pekerjaan yang dilakukanya serta memberikan kinerja positif terhadap perusahaan.

Kesesuaian pekerjaan pribadi (*Person Job Fit*) merupakan pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan nilai-nilai pribadi, minat, kemampuan, dan kepribadian pegawai. Menurut Lauver (dalam Amri, 2017) *person job fit* adalah keselarasan antara pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan KSA (*Knowledge, Skill, Ability*) individu terhadap tuntutan pekerjaan.

Scroggins (2008) menjelaskan bahwa kesesuaian pekerjaan pribadi (*person job-fit*) terkait dengan pekerjaan yang bermakna. Karyawan yang merasakan adanya kecocokan dalam pekerjaan yang dilakukannya maka mereka akan sangat terampil dalam menyesuaikan diri terhadap pelaksanaan pekerjaannya, mereka akan cenderung mengalami perasaan yang berarti terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Karyawan yang merasakan kesesuaian terhadap pekerjaan mereka akan merasa bahwa usaha, waktu, dan energi mereka dalam melakukan pekerjaan itu berharga dan mewakili tingginya pekerjaan yang bermakna. Situasi ini dapat mendorong perasaan karyawan untuk mereka (*engage*) dalam mengimplementasikan pekerjaannya. Karyawan yang merasakan kecocokan terhadap pekerjaannya akan mencurahkan kemampuan, pengetahuan, dan keahliannya untuk menuai kepuasan kerja yang diharapkan sehingga terwujudnya keterikatan terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami kesesuaian dengan pekerjaan mereka dapat meningkatkan *work engagement* melalui pekerjaan yang bermakna positif.

Cable dan DeRue (dalam Amri, 2017) menjelaskan *person job fit* didasari oleh dua aspek yaitu *demand abilities* dan *need supply*. *Demand ability* berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan karyawan terhadap karakteristik pekerjaan. *Need supply* berkaitan dengan hasil pekerjaan seperti kepuasan kerja, kepuasan karir, dan komitmen. Kedua dimensi pekerjaan ini menggambarkan bahwa sebuah perusahaan yang menyediakan sumber daya finansial, fisik, dan psikologis sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan kesempatan mengembangkan diri yang dibutuhkan oleh setiap karyawan. Akan mampu membuat karyawan merasa dirinya lebih *engage* dengan perusahaan terhadap kebutuhan yang diberikan kepada karyawan.

Organisasi yang memberikan kebutuhan pekerjaan seperti ini, maka akan mampu meningkatkan *work engagement* karyawan yang sesuai dengan karakteristik kerja karyawan yang dimiliki oleh generasi *millennial*. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ajzen (dalam Hamid & Yahya, 2011) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *knowledge*, *skill*, dan *ability* yang baik akan dapat mengimplementasikan pekerjaannya dengan baik pula. Hal ini membuat karyawan tersebut memiliki keterikatan serta dapat mengimplementasi pekerjaan yang mereka lakukan.

Menurut Saks & Ashforth (dalam Amri, 2017) Kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan memiliki dampak pada sikap dan perilaku kerja seperti, kesesuaian akan berdampak terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, keinginan menetap, keterlibatan kerja, jenjang karir, kesehatan dan adaptasi, efektivitas organisasi, tingkat stres yang rendah dan *turnover*. Hal ini menunjukkan

bahwa kesesuaian pekerjaan (*Person Job Fit*) sangat mempengaruhi *work engagement* serta *turnover intention*.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Rich (2010) bahwa *engagement* dapat diciptakan apabila terdapat kesesuaian kerja (*person job fit*), kesesuaian antara harapan karyawan terhadap pekerjaan mereka, adanya persepsi terdapatnya keadilan organisasi, serta adanya persepsi terdapatnya dukungan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gozalie (2016) “hubungan antara kesesuaian individu-organisasi dan modal psikologis dengan keterikatan kerja pada staff administrasi perguruan tinggi di surabaya”, mengungkapkan bahwa dari hasil hitung statistik penelitian tersebut muncul nilai korelasi kesesuaian individu-organisasi dengan keterikatan kerja yang cukup tinggi dengan hasil ($r > 0,3$). Hasil ini menunjukkan bahwa kesesuaian individu-organisasi sangat berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Hamid & Yahya (2011) “*relationship between person job fit and person organization fit on employee work engagement : a study among engineering in semiconductor companies in malaysia*” mengungkapkan bahwa P-O fit berkorelasi positif dengan keterikatan kerja dengan hasil statistik ($r = 0,0406$). Karyawan yang mengalami kesesuaian terhadap pekerjaannya akan mencurahkan segala pengetahuan, keahlian, dan kemampuannya terhadap pekerjaan yang dilakukannya, karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya sehingga terbentuk komitmen kerja yang tinggi dan akan meningkatkan level *engagement* pada karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas karyawan yang memiliki kemampuan yang cocok dengan pekerjaan dan organisasinya dapat menunjukkan kinerja yang efektif, sehingga dapat melakukan implementasi pekerjaannya untuk mencapai visi dan misi perusahaan dan akhirnya karyawan tersebut merasa terikat dengan perannya dalam perusahaan.

F. Hubungan antara Motivasi Intrinsik dengan *Work Engagement*

Generasi *millenial* adalah sekelompok individu yang lahir pada kisaran tahun 1980 hingga awal tahun 2000 an, dimana generasi milenial tumbuh pada era teknologi dan komunikasi *online*. Generasi ini lebih fleksibel terhadap hal-hal yang baru dan segala kemungkinan yang akan terjadi, dalam hal pekerjaan generasi *millenial* menaruh harapan yang tinggi dan mencari arti pekerjaan mereka. Generasi *millenial* dengan karakteristik kerja dan sikapnya yang setia kawan terhadap teman-temannya akan mempengaruhi dalam pengambilan keputusan untuk bertahan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja sekarang. Generasi ini sering berpindah-pindah tempat kerja jika dirinya merasa tidak puas dengan pekerjaannya, maka yang harus dilakukan oleh generasi *millenial* ini ialah mampu memotivasi dirinya sendiri terhadap kemampuan yang mereka miliki sehingga dapat bertahan dan bersinergi diperusahaan yang mereka tempati.

Menurut Nawawi (dalam Putra, 2016) motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dilaksanakannya baik karena mampu

memenuhi kebutuhan atau menyenangkan atau memungkinkan mencapai suatu tujuan maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Pekerja yang bekerja dengan dedikasi yang tinggi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.

Hal ini dikarenakan, pegawai disebuah perusahaan dapat mengembangkan dan memperluas potensi yang dimilikinya berkaitan dengan tanggung jawab yang diberikan. Kesempatan untuk mengembangkan dan memperluas potensi yang dimiliki oleh individu, menyebabkan seorang pegawai memiliki perasaan terikat (*engage*) dan terlibat terhadap pekerjaan yang dilakukan diperusahaan tempat individu bekerja. Hal ini sejalan dengan definisi *work engagement* yang dikemukakan oleh Arnorld (dalam Umitasari, 2019) menjelaskan bahwa *work engagement* adalah suatu keadaan atau kondisi mental yang positif yang digambarkan atau ditunjukkan dengan kesenangan kerja yang tinggi (dedikasi), sehingga melakukan aktivitas atau pekerjaan dengan semangat dan penghayatan. Semangat disini merujuk pada tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi dari anggota organisasi saat melakukan suatu tugas atau pekerjaan. Dedikasi tersebut mengacu pada keterlibatan yang tinggi serta antusias dalam melakukan pekerjaannya. Penghayatan ini ditandai dengan konsentrasi penuh dan menikmati pekerjaan, sehingga waktu seakan berlalu dengan cepat.

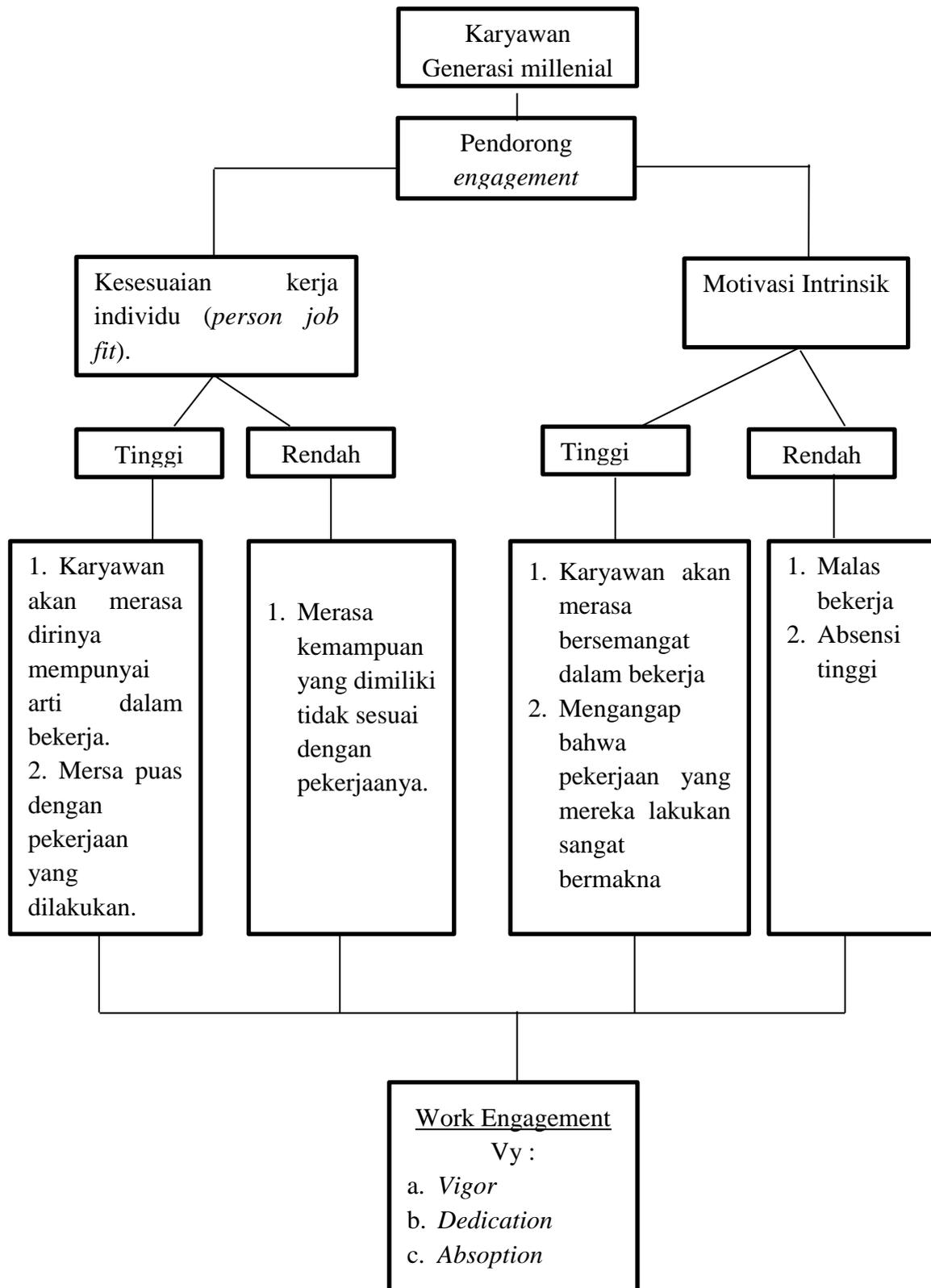
Menurut Elmi (2013) motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *work engagement*. Motivasi yang tinggi dapat mendorong diri karyawan dalam bekerja mengenai pentingnya atau manfaat

serta makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dilaksanakannya baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan atau memungkinkan mencapai suatu tujuan maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik dirinya akan terdorong untuk menjadi individu yang berprestasi, bertanggung jawab, mempunyai semangat kerja yang tinggi serta selalu ingin mengembangkan dirinya terhadap usaha dan tujuan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa orang yang bisa memotivasi dirinya sendiri akan dapat terikat (*engage*) terhadap pekerjaannya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nur Insan (2017) menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* dengan koefisien sebesar 0,294 dengan nilai t statistik sebesar 2,248 yang menunjukkan lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,91.

Work engagement yang terbentuk melalui motivasi intrinsik akan memberikan dorongan motivasional berupa harapan-harapan perusahaan terhadap pegawainya yang termasuk dalam kalangan generasi *millennial*. Generasi *millennial* menyukai jenis pekerjaan yang menantang, memiliki kejelasan, bervariasi, menuntut kreatifitas, serta memberikan otonomi dan memiliki kebermaknaan diri yang baik. Jenis pekerjaan seperti ini adalah jenis pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan untuk memberikan tanggungjawab pekerjaan terhadap pegawainya. Organisasi yang memberikan tipe pekerjaan seperti ini akan mampu meningkatkan keterlibatan kerja pada karyawan yang ada dikalangan generasi *millennial*

F. Kerangka konseptual



G. Hipotesis

Ada hubungan antara persepsi *person job fit* dan motivasi intrinsik dengan *work engagement* pada karyawan generasi *millennial*.