

HUBUNGAN ANTARA *JOB SATISFACTION* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PEGAWAI GENERASI MILENIAL DI KEMENTERIAN PERHUBUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN LAUT SEMARANG

Salsabilla Nisa Riyantara¹, Endah Kumala Dewi¹

¹Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275
cacariyantara@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *job satisfaction* dengan *employee engagement* pada pegawai generasi milenial di Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Semarang. Fenomena *employee engagement* pada pegawai generasi milenial menjadi penting untuk dikaji karena berkaitan dengan produktivitas dan efektivitas kerja di instansi pemerintah. Subjek penelitian berjumlah 108 partisipan pegawai generasi milenial di Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Semarang yang diambil dengan menggunakan metode *proporsional random sampling*. Alat ukur penelitian berupa skala *job satisfaction* (61 aitem $\alpha = 0.957$) dan skala *employee engagement* (42 aitem $\alpha = 0.960$). Berdasarkan hasil analisis menggunakan non-parametrik *Spearman's Rho*, diketahui bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara *job satisfaction* dan *employee engagement* pada pegawai generasi milenial di Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Semarang ($p = 0.000$ dan nilai $r_s = 0.679$). Semakin tinggi tingkat *job satisfaction* yang dirasakan pegawai maka semakin tinggi pula *employee engagement* yang dimiliki pegawai tersebut, sehingga instansi dapat berupaya meningkatkan *engagement* pegawai melalui peningkatan *job satisfaction* guna mendukung produktivitas dan kinerja organisasi.

Kata Kunci: *job satisfaction*; *employee engagement*; pegawai generasi milenial

**THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND
EMPLOYEE ENGAGEMENT AMONG MILLENNIAL EMPLOYEES AT
THE MINISTRY OF TRANSPORTATION DIREKTORAT JENDERAL
PERHUBUNGAN LAUT SEMARANG**

Salsabilla Nisa Riyantara¹, Endah Kumala Dewi¹

¹Faculty of Psychology, Diponegoro University
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275, Indonesia
cacariyantara@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between job satisfaction and employee engagement among millennial employees at the Ministry of Transportation, Directorate General of Sea Transportation, Semarang. The phenomenon of employee engagement among millennial employees is important to investigate as it is closely related to productivity and work effectiveness within government institutions. The participants consisted of 108 millennial employees at the Ministry of Transportation, Directorate General of Sea Transportation, Semarang, selected using proportional random sampling. The research instruments used were the Job Satisfaction Scale (61 items, $\alpha = 0.957$) and the Employee Engagement Scale (42 items, $\alpha = 0.960$). Based on the analysis using Spearman's Rho non-parametric test, the results indicated a significant positive relationship between job satisfaction and employee engagement among millennial employees at the Ministry of Transportation, Directorate General of Sea Transportation, Semarang ($p = 0.000$, $r_s = 0.679$). The higher the level of job satisfaction experienced by employees, the higher the level of employee engagement they possess. Therefore, institutions can make efforts to increase employee engagement by enhancing job satisfaction to support organizational productivity and performance.

Keywords: job satisfaction; employee engagement; millennial employee.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2018), sebanyak 66.02% penduduk Indonesia telah memasuki dunia kerja, dengan 50.35% di antaranya berasal dari generasi milenial. Menurut Fleetwood (dalam Fajri, 2022) memprediksi bahwa pada tahun 2025, pekerja milenial akan mendominasi sekitar 75% tenaga kerja di tingkat global, menunjukkan bahwa generasi ini akan menjadi angkatan terbesar dalam dunia kerja. Generasi milenial sendiri merujuk pada individu yang lahir antara tahun 1980 hingga 2000.

Badan Pusat Statistik mengungkapkan bahwa Indonesia diperkirakan akan mencapai puncak bonus demografi pada periode 2020 hingga 2035 (DATAin, 2023). Bonus demografi sendiri merupakan kondisi ketika jumlah penduduk usia produktif atau usia kerja (15–64 tahun) lebih tinggi dibandingkan dengan jumlah penduduk usia non-produktif atau usia tidak bekerja. Dimana usia populasi kerja diperkirakan 64% dari total populasi yang ada sebanyak 297 juta jiwa, dan generasi milenial (21 sampai 36 tahun) berkontribusi sebanyak 63.5 juta jiwa (Primanda dan Prahara, 2022). Dari fenomena bonus demografi ini jumlah usia produktif yang tinggi dapat mendorong Indonesia dalam mencapai tujuan pembangunan dengan berperan sebagai pelaku ekonomi dan sumber tenaga kerja (DATAin, 2023).

Generasi milenial memiliki karakteristik nilai, harapan, dan perilaku yang berbeda dari generasi-generasi sebelumnya (Fajri, 2022). Saat ini generasi milenial

merupakan kekuatan yang harus dipertimbangkan yang telah mulai mengubah budaya kerja di banyak organisasi. Organisasi harus mempersiapkan perubahan dari tempat kerja yang "*boomer centric*" menjadi tempat kerja yang "*millennial-centric*" (Ferri-Reed, 2014). Perubahan komposisi tenaga kerja ini bisa saja membawa permasalahan tersendiri bagi instansi (Ramadhanty dkk., 2020).

Meskipun generasi milenial mendominasi dunia kerja, generasi milenial sering kali dikaitkan dengan tingginya tingkat pergantian pegawai (*turnover*) di instansi, PT. Deloitte Konsultan Indonesia mencatat bahwa rata-rata angka *turnover* di berbagai industri saat ini telah melampaui 10%. Fenomena ini juga terlihat di instansi *startup*, yang umumnya dianggap sebagai tempat kerja yang menarik bagi milenial. Milenial cenderung menyukai kebebasan, kecepatan, kemudahan, dan teknologi digital, sehingga preferensi gaya hidup ini dapat menjadi salah satu faktor angka *turnover* yang tinggi di kalangan mereka. Secara keseluruhan, sifat generasi milenial yang menginginkan perubahan dan fleksibilitas, serta harapan mereka akan lingkungan kerja yang dinamis, dapat menyebabkan mereka lebih sering berganti pekerjaan dibandingkan generasi sebelumnya (Deloitte Indonesia, 2019). Hal ini sejalan dengan penelitian Sofiah dkk. (2022) dimana generasi milenial cenderung mengambil keputusan dengan cepat, mereka ingin segala sesuatunya terjadi sekarang sehingga hasilnya dapat dilihat lebih cepat, mereka berpikir jangka pendek, dan mencari fleksibilitas di tempat kerja.

Menurut survey yang dilakukan oleh Dale Carnegie (2018) menghasilkan bahwa hanya satu dari empat pegawai generasi milenial di Indonesia yang merasa terlibat, dan 64% dari mereka akan bertahan di instansi tersebut pada tahun

mendatang. Sebaliknya, 60% pegawai milenial di Indonesia berencana untuk mengundurkan diri jika mereka tidak lagi merasa terlibat (*disengage*). Semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai, maka semakin rendah niat untuk keluar. Hal ini diperkuat dengan yang dipaparkan Gupta dan Agarwal (2018) dimana ketika individu merasakan nilai dari pekerjaan mereka, mereka cenderung merasa berkewajiban untuk membalas dengan memberikan kontribusi positif kepada instansi. Dengan adanya keinginan untuk memberikan nilai bagi instansi, pegawai akan lebih menyukai pekerjaan mereka dan menyadari dampak dari peran keterlibatan mereka. Oleh karena itu, pegawai yang memahami keterlibatan mereka akan lebih kecil kemungkinannya untuk memiliki niat berpindah kerja.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Pringgabayu dan Kusumastuti (2016), pada suatu divisi *claim health provider* ditemukan angka pengunduran diri yang tinggi, rata-rata tingkat pengunduran diri pegawai di divisi *claim health provider* pada instansi asuransi swasta ini melebihi 50% pada tahun 2014-2015, bahkan mencapai 80% untuk pegawai baru di cabang Bandung. Kondisi serupa berlanjut pada tahun 2015, dengan rata-rata pengunduran diri keseluruhan di atas 60%. Tingginya tingkat pengunduran diri ini mengindikasikan rendahnya *employee engagement*, sebagaimana ditegaskan dalam penelitian Alb दौर dan Altarawneh (2014), yang menyatakan bahwa rendahnya *employee engagement* sering menjadi penyebab kurangnya komitmen terhadap instansi. Fenomena ini menyoroti pentingnya meningkatkan *employee engagement* untuk menurunkan *turnover* pegawai. Penelitian oleh Faslah (2010) menunjukkan bahwa adanya hubungan

negatif antara *employee engagement* dan niat untuk mengundurkan diri (*turnover intention*) pada pegawai PT. Garda Trimitra Utama, Jakarta.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fajrina dan Noer (2021) mengutip dari survei Gallup pada *Business Journal: Why Indonesia Must Engage Younger Worker* mengungkapkan bahwa Indonesia termasuk dalam kategori negara dengan tingkat *employee engagement* yang rendah, dengan hanya 8% pegawai yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka. Menurutnya, salah satu penyebab yang memengaruhi tingkat *employee engagement* yang rendah di Indonesia adalah jumlah generasi milenial yang tinggi. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Fajrina dan Noer (2021) yang dikutip dari penelitian Gallup ini menunjukkan bahwa hanya 15% pegawai di 155 negara yang merasa terlibat secara emosional dengan instansi mereka, mengonfirmasi bahwa isu *employee engagement* ini juga terjadi di seluruh dunia, tidak hanya terjadi di Indonesia.

Menurut Robbins dan Judge (2023) *employee engagement* adalah sikap positif terhadap kondisi kerja yang ditandai oleh energi, komitmen, dan dedikasi. Albrecht (2011) menyatakan bahwa *employee engagement* sebagai kondisi psikologis yang positif pada pegawai yang ditunjukkan dengan adanya dorongan internal untuk berpartisipasi dalam usaha mencapai tujuan instansi. Lockwood (2007) mengatakan beberapa faktor memengaruhi *employee engagement*. Ini termasuk budaya dan kepemimpinan instansi, gaya komunikasi yang diterapkan, gaya manajemen yang digunakan, tingkat kepercayaan dan penghargaan terhadap lingkungan kerja, serta reputasi instansi.

Luthans (2009) menyatakan *job satisfaction* adalah hasil dari pandangan tiap individu tentang makna pekerjaan seseorang dalam memberi dampak pada suatu hal yang dianggap penting. Robbins dan Judge (2013) menjelaskan bahwa *job satisfaction* merupakan bagaimana seseorang merespons pekerjaannya saat ini. Individu yang merasa puas umumnya akan memberikan tanggapan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan individu yang tidak merasakan kepuasan cenderung memberikan tanggapan negatif terhadap pekerjaannya.

Hal ini selaras dengan temuan Agarwal dan Gupta (2018), bahwa ketika individu melihat nilai dari pekerjaan yang mereka lakukan, mereka cenderung merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan memberikan kontribusi positif bagi instansi. Dengan adanya dorongan untuk memberikan nilai tambah bagi instansi, pegawai akan lebih menikmati pekerjaannya dan menyadari dampak dari peran serta mereka dalam instansi. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki kesadaran akan pentingnya keterlibatan mereka dalam pekerjaan cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk berpindah kerja.

Sangat penting untuk melakukan penelitian mengenai dampak *employee engagement*, mengingat *employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mereka. Tingkat keterikatan yang dimiliki pegawai dengan instansi tempat mereka bekerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja (Wicaksono dan Rahmawati, 2019). Selain itu, di negara-negara Asia, perhatian terhadap *employee engagement* semakin diperlukan karena kesadaran akan tenaga kerja yang produktif menjadi aspek utama dalam menghadapi tantangan di era modern (Gupta, 2017). Oleh karena itu,

pemahaman yang lebih mendalam mengenai *employee engagement* dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen yang lebih efektif.

Penelitian Park dan Gursay (2012) menyatakan bahwa ketiga aspek *employee engagement* (*vigor*, *dedication*, dan *absorption*) memiliki dampak signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian lain yang dilakukan Bedarkar dan Pandita (2014) menemukan bahwa *employee engagement* berdampak signifikan terhadap *employee performance*. Castellano (2014) menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menghasilkan kesuksesan bagi instansi, salah satunya dengan meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Han dkk. (2012) ia menyimpulkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *affective commitment*. Temuan lain juga dilakukan Paparang dkk (2021) membuktikan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Natali dkk. (2023) juga melakukan penelitian yang menemukan bahwa *job satisfaction* pada pegawai sangat berpengaruh dalam produktivitas dan performa kerja pegawai.

Penelitian menurut Wijayanto dkk (2022) dan Winarso (2022) menunjukkan bahwa *job satisfaction* dan *employee engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat *job satisfaction* dan *employee engagement* pegawai, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan instansi. Selaras dengan penelitian sebelumnya, pada penelitian yang dilakukan oleh Rahmiulifah (2021) dan Melati (2015) secara konsisten menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *job satisfaction* dan

employee engagement, mengindikasikan bahwa peningkatan *job satisfaction* cenderung berkorelasi dengan peningkatan *employee engagement* di kalangan pegawai.

Selama ini, topik mengenai hubungan antara *job satisfaction* dengan *employee engagement* belum banyak diteliti pada generasi milenial, padahal generasi ini memiliki karakteristik dan dinamika yang berbeda terhadap generasi sebelumnya. Oleh karena itu sebagai peneliti, peneliti merasa penting untuk mengangkat topik ini dan menerapkannya khusus pada generasi milenial.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan dengan Pengelola Administrasi Kepegawaian Subbagian Tata Usaha, ditemukan sejumlah dinamika yang mencerminkan kondisi aktual di lingkungan kerja. Salah satu persoalan utama yang muncul adalah ketimpangan dalam jumlah pegawai, di mana jumlah pegawai yang pensiun lebih tinggi dibandingkan dengan jumlah pegawai baru yang masuk. Hal ini menyebabkan beban kerja menjadi tidak merata di antara bagian-bagian yang ada. Dalam praktiknya, kondisi ini menimbulkan fenomena *double job*, yaitu ketika satu pegawai harus menangani dua tanggung jawab atau lebih yang semestinya dikerjakan oleh beberapa orang. Akibatnya, sebagian pegawai terlihat memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi, namun keterikatan tersebut lebih bersifat situasional karena didorong oleh tuntutan beban kerja yang besar, bukan semata karena motivasi intrinsik atau dukungan organisasi yang kuat.

Selain itu, kedisiplinan menjadi isu lain yang cukup menonjol, di mana masih terdapat kebiasaan pegawai datang terlambat, pulang lebih awal, atau menghabiskan waktu jam kerja untuk kegiatan yang kurang produktif. Kendati

pelanggaran tersebut berdampak pada pengurangan tunjangan, hal ini belum sepenuhnya memberikan efek jera. Di sisi lain, meskipun tantangan tersebut cukup berat, sebagian pegawai tetap menunjukkan *job satisfaction* yang relatif stabil, khususnya pada kelompok usia di atas 40 tahun. Hal ini tidak terlepas dari keterbatasan mobilitas kerja di usia tersebut, di mana peluang untuk berpindah kerja semakin kecil, sedangkan usia pensiun masih cukup jauh, yakni pada usia 58 tahun. Dengan demikian, *job satisfaction* dalam konteks ini lebih banyak dipengaruhi oleh pertimbangan realistis dan kebutuhan akan stabilitas kerja, dibandingkan dengan rasa puas yang muncul dari terpenuhinya harapan terhadap lingkungan dan kondisi kerja ideal.

Peneliti tertarik untuk mengkaji hubungan antara kedua faktor tersebut untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *job satisfaction* dan *employee engagement* di lingkungan kerja yang mayoritas terdiri dari generasi milenial.

B. Rumusan Masalah

Apakah terdapat hubungan antara *Job Satisfaction* dan *Employee Engagement* di Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Semarang? Masalah penelitian ini dirumuskan merujuk pada informasi yang telah diuraikan dalam latar belakang sebelumnya.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini berfokus pada analisis hubungan antara *Job Satisfaction* dengan *Employee Engagement* pada pegawai Kementerian Perhubungan Direktorat

Jenderal Perhubungan Laut Semarang, merujuk pada uraian latar belakang dan rumusan masalah.

D. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam hal-hal berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini berkontribusi dalam pengembangan ilmu psikologi, khususnya sebagai referensi tambahan dalam kajian psikologi khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi, dengan fokus pada keterkaitan antara *job satisfaction* dengan *employee engagement*.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi pegawai yang bekerja pada Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Semarang, penelitian ini berguna untuk meningkatkan *job satisfaction* dan memahami adanya hubungan antara *job satisfaction* dengan *employee engagement*.
- b. Bagi Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Semarang, penelitian ini dapat digunakan untuk mempertimbangkan cara meningkatkan *employee engagement*, menyusun solusi untuk masalah yang berkaitan dengan *employee engagement*, serta memahami hubungan antara *job satisfaction* dan *employee engagement*.
- c. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti berikutnya untuk mempertimbangkan cara meningkatkan *employee engagement* melalui *job satisfaction*.