

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan generasi milenial diduga telah melahirkan perubahan demografi angkatan kerja didunia termasuk di Indonesia. Fenomena bonus demografi ini ditandai dengan meningkatnya jumlah tenaga kerja produktif secara signifikan dan memegang peranan penting. Memasuki dunia kerja, generasi milenial memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Salah satu ciri utama generasi milenial yaitu akrab dengan penggunaan alat komunikasi, media dan teknologi digital sehingga memiliki ciri ciri kreatif, informatif, memiliki passion dan produktif. Disisi lain generasi milenial memiliki ciri ciri tidak terlalu mengejar gaji/kepuasan kerja karena lebih menginginkan pengembangan diri dan tidak suka terlalu sering diperintah/dikontrol. (Chandra, Hubeis, and Sukandar 2017) meneliti kepuasan kerja generasi X dan generasi Y terhadap komitmen kerja di Bank Mandiri Palembang. Penelitian ini menyimpulkan bahwa delapan jenis karakteristik positif yang dimiliki generasi Y adalah Peduli teknologi baru, Suka mencoba-coba, aktif, memiliki kreativitas tinggi, tidak takut dengan perubahan, memiliki ide-ide brilian, pintar, dan handal. Sedangkan sebaliknya, delapan jenis karakteristik negatif yang melekat pada generasi Y adalah individualis, mudah bosan, ego sentris, tampil beda, tidak sabar, tidak peduli, memiliki komitmen dan loyalitas rendah, dan tidak pernah serius. Karakteristik milenial ini perlu dipahami oleh berbagai pihak dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja generasi milenial untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Peningkatan pemahaman terhadap generasi milenial dalam angkatan kerja telah menjadi fenomena yang menarik di banyak negara, termasuk negara-negara berkembang.

Fenomena ini menarik untuk dicermati, karena meningkatnya jumlah tenaga kerja milenial yang masuk kedalam dunia kerja memunculkan banyak konsekuensi bagi masyarakat khususnya pengelola perusahaan dalam mengoptimalkan tenaga kerja milenial. Berdasarkan data statistik yang bersumber dari Badan Pusat Statistik, jumlah tenaga kerja milenial semakin meningkat sejalan dengan era bonus demografi.

Generasi milenial semakin berperan dalam memegang kendali atas roda pembangunan khususnya bidang perekonomian dan merupakan modal besar untuk mewujudkan kemandirian bangsa dalam segala aspek. Jumlah generasi milenial meningkat secara drastis dan dominan dibandingkan dengan generasi lainnya. Menurut (Ali and Purwandi 2017), jumlah generasi milenial mencapai sekitar 69,90 juta jiwa atau 25,87 persen dari total penduduk Indonesia sedangkan generasi Z mencapai 75,49 juta jiwa atau 27,94 % dari total populasi berjumlah 270,2 juta jiwa. Prosentase penduduk usia produktif (15-64 tahun) terhadap total populasi pada tahun 2020 sebesar 70,72 persen sedangkan persentase penduduk usia nonproduktif (0-14 tahun dan 65 tahun keatas) sebesar 29,28%. Persentase penduduk usia produktif sebesar 70,72 persen menunjukkan bahwa Indonesia masih berada pada era bonus demografi.

Meskipun demikian, masalah pengelolaan tenaga kerja milenial, seperti di negara-negara lain, menjadi isu penting di Indonesia. Meski memiliki keunggulan seperti melek teknologi, kreatif, dinamis, pola pikir terbuka, bebas, kritis dan berani, generasi milenial masih cenderung mudah berpindah pekerjaan dalam waktu singkat, kurang memiliki komitmen dan mudah tersinggung.

Tabel 1.1 Komposisi Penduduk Menurut Generasi

No	Generasi	Prosentase
1	Pasca Milenial (Generasi Z)	27,94
2	Milenial (Generasi Y)	25,87
3	Generasi X	25,74
4	Generasi baby booms dan veteran (Tua)	11,27

Susenas, 2020

Adanya peningkatan jumlah angkatan kerja dari generasi milenial merupakan tantangan bagi pemerintah dan komponen pendukung untuk menciptakan situasi yang kondusif bagi generasi milenial. Kebijakan dan regulasi diperlukan untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia dan kepemudaan sehingga generasi milenial akan mampu menghadapi tantangan bonus demografi untuk mewujudkan kemandirian bangsa dengan menyadari potensi yang dimiliki dan semakin

berkembang dan memiliki sikap optimis dan kompeten untuk menghadapi tantangan tersebut.

Industri perbankan adalah salah satu komponen penting dalam perekonomian di Indonesia. Bank merupakan salah satu lembaga keuangan yang mempunyai peranan penting dalam perekonomian suatu negara. Sebagai lembaga perantara keuangan bank berperan dalam mempertemukan antara pemilik dan pengguna dana. Berdasarkan Undang Undang No.10 tahun 1998, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya dalam bentuk kredit dan bentuk bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Bank BUMN antara lain PT. Bank BNI yang merupakan salah satu Bank terbesar di Indonesia yang telah memberikan kontribusi besar dalam pembangunan perekonomian Indonesia.

Sejalan dengan perubahan perjalanan organisasi bisnis dari tahun ke tahun, keberadaan pegawai dalam perusahaan memiliki posisi yang sangat vital. Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan yang berkaitan dengan keberadaan karyawan adalah kualitas pelayanan karyawan yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap perusahaan dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu caranya adalah meningkatkan kualitas pelayanan karyawan. Pengertian kualitas pelayanan menurut (Etta, Sangadji, and yang dikutip oleh Etta n.d.) kualitas pelayanan merupakan kesan konsumen secara keseluruhan terhadap kelemahan atau kekuatan relatif dari suatu perusahaan dan pelayanannya. Pendapat Bitner dan Hubert ini, menunjukkan kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai fungsi dari kapasitas yang harus dilaksanakan, kesempatan yang harus dilaksanakan dan keinginan untuk melaksanakan. Kualitas pelayanan pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa

banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan.

Perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan persaingan dunia perbankan yang semakin kompetitif menggugah kesadaran Industri Perbankan tentang arti pentingnya penilaian kualitas pelayanan pegawai di lingkungan perbankan. Industri Perbankan memerlukan pegawai yang berkualitas dan memiliki pelayanan yang prima.

Pegawai yang dinilai kualitas pelayanannya adalah pegawai di lingkungan Industri Perbankan. Penilaian kualitas pelayanan pegawai industri perbankan mempunyai maksud untuk mengukur keberhasilan pegawai dalam menjalankan aktivitas kerjanya selama kurun waktu tertentu dalam evaluasi kualitas pelayanan pegawai.

Kualitas adalah seluruh ciri serta sifat suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang tersirat. Produsen dapat memberikan kualitas yang baik jika produk atau pelayanan yang diberikan dapat memenuhi atau melebihi harapan konsumen (Amrullah, Siburian, and Zainurossalamia 2016). Pelayanan adalah kegiatan pemberian jasa dari satu pihak kepada pihak lain. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dilakukan secara ramah, adil, cepat, tepat, dan etika yang baik sehingga memenuhi kebutuhan dan kepuasan bagi yang menerimanya. Pelayanan yang baik memungkinkan sebuah perusahaan meningkatkan loyalitas konsumen dan meningkatkan pangsa pasar (*market share*) (Suryati 2015). Kualitas pelayanan merupakan ukuran dari tingkat pelayanan yang diberikan dengan ekspektasi konsumen. Pelayanan yang berkualitas merupakan pemenuhan ekspektasi konsumen secara konsisten (Sasongko 2021). (Wanyoike 2018) meneliti hubungan antara kepuasan konsumen dan kualitas pelayanan pada empat industri, yaitu perbankan, pengendalian hama, *laundry*, dan *fast food*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kualitas pelayanan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen.

Suatu pelayanan dinilai memuaskan apabila tingkat pelayanan memenuhi harapan konsumen, sedangkan pelayanan dinilai tidak memuaskan apabila berada di bawah harapan konsumen. Harapan konsumen yang berada di bawah tingkat pelayanan

menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan tidak efektif dan tidak efisien. Hal ini menyebabkan kepuasan konsumen juga dapat diartikan sebagai keseluruhan evaluasi terhadap sebuah pelayanan atau performa purna jual (Kosasih et al. 2013)

Pada penelitian yang dilakukan oleh Jaka Atmaja yang berjudul Kualitas pelayanan dan Kepuasan Nasabah terhadap Loyalitas Pada bank BJB (2018). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variable kualitas pelayanan dan kepuasan nasabah sebagai factor berpengaruh kuat terhadap loyalitas nasabah.

Dalam kaitannya dengan penilaian kualitas pelayanan pegawai generasi milenial di industri perbankan, maka sesuai dengan judul penelitian maka peneliti berfokus pada penilaian kualitas pelayanan Pegawai Generasi Milenial yang bekerja PT. Bank BNI Kantor Cabang Utama Makassar sesuai dengan obyek pada penelitian ini. jumlah pegawai generasi milenial Industri Perbankan di PT. Bank BNI Kantor Cabang Utama Makassar sebanyak 262 orang.

Dalam pra-penelitian, peneliti melihat adanya berbagai permasalahan berkaitan dengan penilaian kualitas pelayanan pegawai generasi milenial diberbagai organisasi atau perusahaan maupun pelayanan publik melalui jurnal dan hasil penelitian. Permasalahan kualitas pelayanan yang terjadi pada pegawai generasi milenial sebagaimana tergambar dalam penelitian penelitian sebelumnya, dalam pandangan peneliti disebabkan karena adanya beberapa faktor. Salah satu faktor adalah adanya fenomena generasi milenial yang cenderung kurang memiliki komitmen .

Selain itu motivasi juga menjadi permasalahan yang mengiringi fenomena generasi milenial yang terbentuk sesuai keinginannya. Motivasi dapat dikatakan sebagai suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar imbalan moneter dan imbalan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, yang tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktifitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas

tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kebutuhan dan keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain. Perbedaan kebutuhan dan keinginan seseorang itu terjadi karena proses mental yang telah terjadi dalam diri seseorang tersebut. Proses mental tersebut merupakan pembentukan persepsi pada diri orang yang bersangkutan dan proses pembentukan persepsi diri pada hakikatnya merupakan proses belajar seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialaminya dari lingkungan yang ada disekitarnya.

Tinggi rendahnya kinerja pegawai terdorong dari penghargaan yang diterima dari atasan sehingga pegawai termotivasi mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktunya untuk melaksanakan pekerjaannya dalam rangka tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tidak adanya motivasi terhadap pegawai mengakibatkan kinerja pegawai akhirnya cenderung lemah dan pegawai tidak menunjukkan kemampuan kerja yang dimilikinya dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga pegawai tidak terarah untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Sementara kemampuan pegawai sangat dibutuhkan dalam melaksanakan pelayanan yang baik. Kemampuan yang dimiliki pegawai dapat mempermudah seseorang dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Penelitian (Wahyuni and Kusumayadi 2023), (Ferdousipour 2016), (Poetri, Mantikei, and Kristiana 2020), (Risparyanto 2017), (Vaseer and Shahzad 2016) menyebutkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan. Motivasi kerja karyawan perlu didorong dan ditingkatkan agar karyawan dapat melaksanakan kinerja yang baik, namun bila karyawan tidak mendapat motivasi yang baik, karyawan cenderung sulit bekerja dengan baik dan tidak bertanggung jawab, dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka pencapaian produktivitas yang tinggi mudah diperoleh.

Keterikatan merupakan faktor permasalahan pada pegawai generasi milenial. Menurut Hewitt dalam Schaufeli & Bakker bahwa karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi akan secara konsisten mendemonstrasikan tiga perilaku umum, yaitu: *say* – secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia

bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan, *stay* – Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain, dan *strive* – Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi.

Engagement yang tinggi membuat karyawan sangat termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat. Schmidt mengartikan *engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen, dan kepuasan. *Engagement* mengacu kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik.

Penelitian Eisenberger dkk dalam (Mujiasih 2015) menyatakan bahwa karyawan menganggap pekerjaan mereka sebagai hubungan timbal balik yang mencerminkan ketergantungan relatif yang melebihi kontrak formal dengan organisasinya yang berarti bahwa karyawan dan organisasi terlibat dalam hubungan timbal balik. Karyawan melihat sejauh mana organisasi akan mengakui dan menghargai usaha mereka, mendukung kebutuhan sosioekonomi mereka dan sebagai karyawan mereka akan memperlakukan organisasinya dengan baik. *Engagement* akan melibatkan pekerja untuk bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang biasanya diharapkan.

Berdasarkan dari latar belakang tersebut di atas serta luasnya variabel-variabel yang mempengaruhi tingkat kualitas pelayanan, maka penelitian ini dibatasi dengan mengambil fokus pada variabel yang berkaitan langsung dengan penelitian ini sebagai variabel prediktor yang pertimbangan peneliti sangat dominan mempengaruhi kualitas pelayanan pegawai generasi milenial di industri perbankan yakni (1) komitmen, (2) keterikatan dan (3) motivasi.

Dengan pertimbangan tersebut, peneliti merumuskan judul yang di ajukan dalam penelitian ini adalah: “Pengaruh Komitmen, Keterikatan dan Motivasi Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai Generasi Milenial pada Industri Perbankan”.

1.2 Pembatasan Penelitian

Dari uraian latar belakang masalah, uraian dan penjelasan diatas maka di peroleh gambaran yang jelas tentang masalah yang dapat diidentifikasi berpengaruh serta faktor-faktor dominan yang berhubungan dengan permasalahan kualitas pelayanan pegawai generasi milenial pada industri perbankan. Hasil pengamatan terhadap pegawai generasi milenial pada industri perbankan, peneliti melihat bahwa dalam kesehariannya pegawai generasi milenial mempunyai peran penting dalam pelayanan perusahaan. Sebagai pegawai terdepan dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan, pegawai generasi milenial dituntut mampu memberikan pelayanan dengan tulus dan memiliki komitmen. Ketika fungsi komitmen ini tidak dilaksanakan dengan baik akan menimbulkan dampak yang pada akhirnya kualitas pelayanan pegawai generasi milenial akan sangat berpengaruh.

Selain itu, peneliti mengamati bahwa dalam kesehariannya pegawai generasi milenial mempunyai persepsi diri yang dimilikinya terkait dengan emosi positif yang dimiliki ditempat kerja serta keterlibatan dirinya secara penuh terhadap pekerjaan dibidangnya. Ketika pegawai milenial mempersepsikan bahwa tidak ada pekerjaan menantang yang menjadi pertimbangan yang menarik untuk bertahan diperusahaan, maka hal ini akan membuat pengaruh pada kualitas pelayanan pegawai generasi milenial.

Kemudian, faktor lainnya adalah motivasi kerja, motivasi kerja merupakan suatu sikap yang ditimbulkan oleh kekuatan potensial yang ada pada diri pegawai . Sebagai suatu sikap yang mendorong munculnya sikap positif, motivasi kerja dapat terlihat dari kualitas pelayanannya. Bila motivasi pegawai generasi milenia terakomodir maka kualitas pelayanan akan meningkat.

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah pada variable-variabel berpengaruh terhadap kualitas pelayanan pegawai generasi milenia di Industri Perbankan, maka penelitian ini membatasi dengan mengambil fokus pada empat variable yaitu tiga variable bebas yakni Komitmen, Keterikatan dan Motivasi Kerja serta satu variable terikat yaitu kualitas pelayanan yang bertujuan menguji pengaruh ketiga variable tersebut dan kualitas pelayanan. Sehingga secara singkat penelitian ini

dibatasi pada pengkajian dan analisis mengenai (1) Pengaruh langsung komitmen terhadap kualitas pelayanan (2) Pengaruh langsung keterikatan terhadap kualitas pelayanan (3) Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan (4) Pengaruh langsung komitmen terhadap keterikatan (5) Pengaruh langsung komitmen terhadap motivasi (6) Pengaruh langsung keterikatan terhadap motivasi kerja (7) Pengaruh tidak langsung komitmen terhadap kualitas pelayanan melalui motivasi kerja (8) Pengaruh tidak langsung langsung komitmen terhadap kualitas pelayanan melalui keterikatan (9) Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan melalui keterikatan (10) Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan melalui komitmen organisasi dan

1.3 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang, identifikasi masalah dan pembatasan masalah, maka di rumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan?
2. Apakah keterikatan berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan?
3. Apakah komitmen berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan?
4. Apakah keterikatan berpengaruh langsung terhadap komitmen?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap keterikatan?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen?
7. Apakah motivasi melalui keterikatan berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan?
8. Apakah keterikatan melalui komitmen berpengaruh tidak langsung terhadap kualitas pelayanan?
9. Apakah motivasi kerja melalui komitmen berpengaruh tidak langsung terhadap kualitas pelayanan?

1.4 Tujuan Penelitian

Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat baik bagi para pemangku kepentingan yang terkait langsung maupun tidak, yang terkait langsung dengan kegiatan pegawai generasi milenial Industri perbankan. Penelitian ini juga memiliki tujuan secara teoritis dan praktis yaitu:

1. Secara Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini di harapkan dapat menjadi referensi dalam meningkatkan konsep kualitas pelayanan generasi milenial, komitmen, keterikatan, serta motivasi kerja.
 - b. Bisa menambah khasanah ilmu pengetahuan dan kebutuhan literature terkait kajian pengaruh antar kualitas pelayanan generasi milenial, komitmen, kemudian keterikatan, serta motivasi kerja.
2. Secara Praktis
 - a. Bagi akademisi, penelitian ini di harapkan dapat memberikan bukti empirik yang dapat dijadikan sebagai tambahan referensi yang memperkaya khasanah keilmuan di bidang MSDM.
 - b. Bagi pengampu kepentingan, bahwa dari hasil dari penelitian kali ini diharapkan mampu memberi masukan yang berguna dalam pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan yang terkait dengan kualitas pelayanan generasi milenial, komitmen, kemudian keterikatan, serta motivasi pada pegawai generasi milenial di lingkungan Industri Perbankan.
 - c. Bagi praktisi, sebagai referensi dalam usaha untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang sumber daya manusia didalam dunia nyata untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam kegiatan kerja pegawai generasi milenial.

1.5 State of the art

Kebaruan penelitian (*State Of The Art*) merupakan unsur penting dalam penelitian sebagai karya yang original yang dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dapat memberikan solusi terhadap berbagai persoalan yang dihadapi masyarakat. Dari hasil penelaahan terhadap

beberapa penelitian sebelumnya terkait dengan penelitian ini dan sejauh pengetahuan peneliti, belum ada topik yang sama yang meneliti tentang pengaruh komitmen, keterikatan dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai milenial di Industri Perbankan.

Kebaruan dari sisi objek yang dijadikan unit analisis penelitian, penelitian tentang pengaruh komitmen, keterikatan dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan generasi milenial di industri perbankan merupakan penelitian yang baru diteliti dengan menjadikan pegawai generasi milenial di PT. Bank BNI Kantor Cabang Utama Makassar sebagai unit analisis dengan topik pengaruh komitmen, keterikatan dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan generasi milenial.

Kebaruan topik dari temuan hasil penelitian dapat dilihat dari analisisnya tentang kualitas pelayanan pegawai generasi milenial dilihat dari pengaruh motivasi kerja, keterikatan dan komitmen terhadap kualitas pelayanan pegawai milenial melalui motivasi, pengaruh keterikatan terhadap kualitas pelayanan melalui motivasi dan pengaruh komitmen terhadap kualitas pelayanan melalui keterikatan.

*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*