

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Industri telepon seluler memasuki Indonesia sejak tahun 1985 dan memulai pertumbuhan signifikannya dari tahun 2003 hingga saat ini (Sitorus, 2013). Sejak adanya UU No. 36 tahun 1999 mengenai kebijakan pemerintah tentang telekomunikasi yang mengizinkan operator dari luar negeri memasuki Indonesia. Industri telekomunikasi yang dulunya dikuasai oleh PT. Telkomsel dan PT. Indosat saat ini telah berkembang banyak bahkan memiliki banyak anak perusahaan (Bakar, 2010). Investor asing ini merupakan penanam modal yang notabene sudah memiliki pengalaman di industri telekomunikasi di negara masing-masing yang kemudian bekerja sama dengan investor domestik Indonesia. Hal tersebutlah yang membuat Perusahaan Telekomunikasi semakin kompetitif di pasar Indonesia, terutama industri telekomunikasi sendiri merupakan pasar yang menjanjikan dan terus berkembang (Sitorus, 2013).

Secara keseluruhan, perusahaan yang bergerak dalam bidang telekomunikasi mengembangkan keyakinan yang melayani, mengutamakan kepuasan pelanggan dalam bidang jasa penyediaan komunikasi, internet digital, dan hal-hal yang berkaitan dengan telekomunikasi. Dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan dalam bidang ini berusaha untuk menciptakan target capaian dan inovasi dan berfokus pada tantangan masa depan, eksekusi strategi bisnis, berfokus pada keamanan privasi dan cyber, dan penyelarasan strategi melalui digitalisasi.

Kepuasan kerja merupakan variabel yang sering menjadi fokus penelitian dalam penelitian di bidang Psikologi Industri dan Organisasi (Riggio, 2018).

Gruban (dalam Sila & širok, 2018) mengatakan kepuasan karyawan merupakan hal yang penting dalam kesuksesan perusahaan, hal ini dikarenakan kepuasan karyawan dapat mengarahkan pada komitmen, kesadaran, dan kejujuran karyawan sehingga dapat memengaruhi prestasi kerja karyawan. Pentingnya kepuasan kerja juga diungkapkan oleh Levy (2009) karena kepuasan kerja dianggap relevan dan memengaruhi efektivitas kerja perusahaan. Tingkat kepuasan dan kebahagiaan karyawan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi bagi perusahaan, pengambilan hari libur yang sedikit, dan kesetiaan serta loyalitas pada perusahaan (Javed, Balouch, & Hassan, 2014). Sama halnya dengan yang diungkapkan Javed, Balouch, dan Hassan (2014), Lai Wan (2007) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan tujuan yang penting bagi perusahaan untuk dicapai, hal ini dikarenakan kepuasan kerja berhubungan dengan profit yang lebih, produktivitas, retensi karyawan, dan kepuasan pelanggan.

Riggio (2018) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan perasaan dan sikap positif dan negatif mengenai pekerjaan. Segala aspek dalam pekerjaan, baik dan buruk, positif atau negatif, memberikan kontribusi pada perkembangan perasaan kepuasan atau ketidakpuasan. Terdapat dua pendekatan dalam menilai suatu kepuasan kerja. Pendekatan pertama yaitu *global approach* yang menilai kepuasan kerja dinilai dari keseluruhan konstruk. Pendekatan tersebut berbeda dengan *facet approach* yang menyatakan kepuasan kerja berisikan sikap dan perasaan terhadap elemen yang berbeda dari suatu pekerjaan seperti gaji, pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, atasan, kebijakan perusahaan, dan lainnya (Riggio, 2018).

Survei dilakukan oleh *Jobstreet* pada sebanyak 17.623 responden terkait kepuasan kerja karyawan. Dari survei tersebut didapatkan hasil sebanyak 73% responden menunjukkan hasil tidak puas dengan pekerjaannya. Dalam survei tersebut menunjukkan sebanyak 62% responden mengaku mengalami gangguan tidur karena memikirkan pekerjaan mereka (Tim *Jobstreet*, 2014). Survei yang sama dilakukan *Jobstreet* di akhir tahun 2015 sampai awal tahun 2016 kepada 4.331 subjek menunjukkan ketidakpuasan terhadap tunjangan yang diberikan oleh perusahaan (Priherdityo, 2016). Dari penjelasan beberapa tokoh dan data dari *Jobstreet* menunjukkan pentingnya kepuasan kerja pada karyawan.

Borman, Ilgen, dan Klimoski (2003) menyatakan kepuasan kerja merupakan respon psikologis yang sifatnya multidimensi terkait pekerjaan individu. Respon-respon di dalam kepuasan kerja meliputi komponen kognitif, afektif, dan perilaku. Kepuasan kerja mengacu pada komponen kognitif dan afektif internal yang dapat dikenali melalui verbal ataupun perilaku dan respon emosional.

Herzberg (dalam Riggio, 2018) mengungkapkan ciri-ciri individu dengan kepuasan kerja yang meliputi bahagia dengan pekerjaannya dan motivasi kerja yang tinggi. Menurut Robbins dan Judge (2015) individu dengan kepuasan kerja yang tinggi ditandai dengan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya dan kepuasan kerja yang rendah ditandai dengan perasaan negatif terhadap pekerjaannya sendiri. Borman, Ilgen, dan Klimoski (2003) menyatakan kepuasan kerja dapat dicirikan dengan penilaian evaluatif karakteristik pekerjaan yang baik, tanggapan emosi positif terhadap suatu pengalaman yang terjadi di tempat kerja, kecenderungan perilaku, niat, dan perilaku yang diperankan.

Peneliti melakukan wawancara pada tiga responden yang bekerja di salah satu perusahaan di Kota Semarang untuk memperkuat dan melihat fenomena

kepuasan kerja pada karyawan di perusahaan tersebut. Responden pertama berinisial I, merupakan karyawan Perusahaan X di Kota Semarang dan sudah bekerja selama 1,5 tahun. Responden I merasa tidak puas dengan pekerjaannya karena kebijakan perusahaan mengenai jenjang karir yang tidak jelas. Ia merasa selama ia bekerja, ia tidak melihat adanya peluang jenjang karir di posisinya saat ini, Responden I khawatir bahwa ia akan terus menerus pada posisi yang sama tanpa adanya kenaikan jabatan.

Responden kedua berinisial R. Ia sudah bekerja di Perusahaan X di Kota Semarang selama 1 (satu) tahun. Sama halnya dengan responden I, responden R merasa menginginkan kejelasan status karyawannya di perusahaannya saat ini. Ia merasa selama bekerja pada posisi pekerjaannya tidak ada kejelasan ataupun peluang adanya jenjang karir yang membuat responden R mempertanyakan prospek karirnya di masa depan dan responden R masih kebingungan untuk mengatasi pikirannya terutama karirnya di dalam perusahaan, ia mengharapkan pengembangan secara posisi dan tunjangan saat ia sudah bekerja dalam waktu yang lama, namun ia tidak melihat peluang tersebut dalam departemennya. Responden ketiga sudah bekerja selama 3 (tiga) tahun di perusahaan X dan berinisial F. Responden F menyatakan bahwa ia mengharapkan bahwa pekerjaannya saat ini dapat berimbang dengan keluarganya juga. Saat ini ia bekerja di Semarang yang bukan domisilinya dan membuatnya harus jauh dari keluarga. Dari pernyataan Borman, Ilgen, dan Klimoski (2003) kepuasan kerja dicirikan penilaian evaluatif karakteristik pekerjaan yang baik, tanggapan emosi positif terhadap suatu pengalaman yang terjadi di tempat kerja, kecenderungan perilaku, niat, dan perilaku yang diperankan, sedangkan pada hasil wawancara menunjukkan hal yang sebaliknya dimana kedua responden merasa tidak ada

jenjang karir yang jelas dan salah satu subjek mengharapkan adanya *work-life balance* yang tidak ada di tempat kerja mereka, ketiga subjek menunjukkan emosi yang negatif seperti khawatir dan bingung akan prospek kerja di masa depan sehingga disimpulkan adanya kesenjangan kepuasan kerja pada ketiga subjek.

Didasarkan dengan ciri-ciri kepuasan kerja menurut Borman, Ilgen, dan Klimoski (2003) sebelumnya, peneliti menyimpulkan bahwa terdapat permasalahan kepuasan kerja di Perusahaan X. Hal ini dilihat dari hasil wawancara ketiga responden, responden I dan responden R memiliki permasalahan ketidakpuasan yang sama yaitu tidak adanya kejelasan jenjang karir sehingga keduanya khawatir dan bingung terkait prospek karir mereka di masa depan. Hal ini menunjukkan adanya tanggapan emosional terhadap suatu pengalaman yang terjadi di tempat kerja dimana responden I dan responden R menunjukkan kebingungan dalam prospek kerja karena pengangkatan karyawan tetap yang lama dan rumit. Di sisi lain, responden F memiliki masalah ketidakpuasan lainnya yaitu karena ia harus berjauhan dengan keluarganya dan mengharapkan untuk dapat bekerja di domisilinya sendiri agar lebih dekat dengan keluarganya. Responden F menunjukkan evaluasi terhadap pekerjaannya terkait domisili pekerjaan yang membuatnya tidak puas dan harus berjauhan dengan keluarga.

Menurut Robbins dan Judge (2015) kepuasan kerja mampu memberikan dampak pada kinerja karyawan, OCB (*Organizational Citizenship Behavior*), kepuasan pelanggan, absen, *turnover*, dan perilaku menyimpang di tempat kerja. Hubungan kepuasan kerja dengan *turnover* adalah ketika pekerja dihadapkan pada lingkungan kerja tidak nyaman, prospek yang rendah, dan iklim tidak mendukung, pekerja akan lebih memiliki keluar dari pekerjaan mereka karena

pekerja menilai banyak peluang tersedia diluar pekerjaannya saai ini. Begitu pula hubungan ketidakpuasan kerja yang dialami pekerja memungkinkan munculnya perilaku-perilaku penyimpangan di tempat kerja seperti pencurian, penggunaan zat terlarang, dan keterlambatan (Robbins & Judge, 2015). Dengan banyaknya dampak negatif dari kepuasan kerja yang rendah hal ini menunjukkan perlu adanya kajian mengenai kepuasan kerja.

Robbins dan Judge (2015) juga mengungkapkan satu model teoritis yang menunjukkan konsekuensi dari ketidakpuasan kerja yaitu respon keluar, suara, kesetiaan, dan pengabaian. Pada respon suara, menunjukkan ketidakpuasan yang ditunjukkan dengan respon yang aktif dan konstruktif dan berusaha untuk memperbaiki kondisi perusahaan. Bentuk konkrit dalam respon suara yaitu ikut terlibat dalam pengambilan keputusan dan ikut berdiskusi dengan atasan terkait dengan masalah perusahaan. Pada respon keluar merupakan perilaku meninggalkan perusahaan, mencari pekerjaan baru, serta pengunduran diri dari perusahaan. Respon pengabaian merupakan respon ketidakpuasan dengan membiarkan masalah berlarut-larut seperti absen, kesalahan yang meningkat, dan usaha yang dikeluarkan minim. Melihat dari dampak negatif dan positif yang dihasilkan dari kepuasan kerja menunjukkan pentingnya perusahaan perlu untuk mengupayakan kepuasan kerja pada karyawan, pernyataan ini didukung oleh Robbins dan Judge (2015) dalam bukunya yang berjudul "Perilaku Organisasi".

Menurut Levy (2009), faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah karakteristik pekerjaan (variasi kemampuan, identitas tugas, signifikan tugas, kemandirian, *job feedback*, stres, dan *workload*), karakteristik individu (*affective disposition*, genetik, harga diri), faktor sosial (hubungan dengan *supervisor*, hubungan dengan rekan kerja, peran, *organizational justice*), dan

kesempatan bertumbuh (promosi, *merit pay and benefit*, masalah pekerjaan dan keluarga). Disisi lain Young, Sturts, Ross, dan Kim (2013) menyebutkan bahwa perbedaan generasi kerja (Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y) terkait dengan kepuasan kerja.

Pengertian generasi sendiri menurut Kopperschmidt (2000) adalah kelompok yang diidentifikasi berdasarkan tahun kelahiran, lokasi, usia, dan pengalaman hidup signifikan pada tingkat perkembangan kritis yang dibagi berdasarkan 5-7 tahun ke gelombang pertama, kelompok inti, dan gelombang terakhir. Stillman dan Stillman (2017) dalam bukunya membedakan generasi menjadi lima yaitu generasi *tradisionalist*, generasi *baby boomer*, generasi X, generasi Y, dan generasi Z. Generasi *Traditionalist* merupakan generasi yang lahir di tahun pra-1946, *baby boomer* lahir di tahun 1946-1964, generasi X memiliki tahun kelahiran 1965-1979, generasi Y lahir di tahun 1980-1995, dan Generasi Z yang lahir di tahun 1995-2010.

Survei yang dilakukan *Pew Research Center* mencatat sebanyak 35% generasi Milenial di angkatan kerja, sebanyak 25% dikuasai generasi *Baby Boomers*, generasi X menguasai sebanyak 33%, dan sisanya sebesar 3% angkatan kerja dikuasai oleh generasi *Post-Millennials* (Fry, 2018). Data ini menunjukkan bahwa angkatan kerja saat ini dikuasai oleh tiga generasi yaitu Generasi *Baby Boomer*, Generasi X, dan Generasi Y. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan Kaifi, Nafei, Khanfar, dan Kaifi (2012) bahwa selama 60 tahun lebih, generasi *baby boomer*, generasi X, dan generasi Y merupakan generasi yang menguasai angkatan kerja. Banyaknya generasi ini membuat tiap generasi harus bekerja berdampingan dan perilaku organisasi berubah untuk menyesuaikan tiap generasi. Hal ini dikarenakan tiap generasi memiliki cara pandang masing-masing

terhadap dunia kerja sehingga penting bagi perusahaan untuk berusaha memahami setiap generasi yang mencoba untuk menanamkan nilai, pengetahuan, keterampilan sebagai modal dasar kelancaran perusahaan, dan filosofi (Bova & Kroth, 2001). Menurut Gravett dan Throckmorton (2007), sejumlah praktisi HR (*Human Resource*) menyatakan bahwa terdapat 58% masalah yang timbul antara pekerja yang lebih tua dan yang lebih muda. Data tersebut menunjukkan kemungkinan timbulnya potensi besar terjadinya miskomunikasi, moralitas yang rendah, dan rendahnya produktivitas apabila generasi tidak bisa menemukan sumber konflik dan menanganinya dengan baik.

Hal tersebut diperkuat oleh wawancara singkat yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 27 April 2021 pada salah satu Perusahaan Telekomunikasi di Kota Semarang. Wawancara dilakukan pada tiga responden dari generasi yang berbeda. Hasil wawancara menunjukkan bahwa generasi *baby boomer* menganggap bahwa generasi yang lebih muda terutama generasi milenial kurang menunjukkan usaha dalam pekerjaan dan memandang generasi yang lebih muda malas dan tidak menunjukkan usaha terbaik dalam bekerja. Responden generasi X juga memiliki penilaian yang sama dengan generasi *baby boomer* mengenai generasi Y yang dianggap malas dalam bekerja dan ketika diberi tahu justru tersinggung. Responden generasi X merasa kesulitan dalam memberikan teguran bagi generasi yang lebih muda. Bagi generasi Y, Responden generasi Y pernah menemui atasan baik dari generasi *baby boomer* ataupun generasi X yang terlalu *bossy* atau tidak mampu menempatkan dirinya sebagai pemimpin, dan kurang melibatkan anggota lain dalam diskusi. Dari perbedaan persepsi dan stereotip antar generasi ini membuat adanya miskomunikasi dan konflik antar individu yang berbeda generasi yang juga membuat pekerjaan justru terhambat.

Generasi *baby boomer* merupakan generasi yang senior pada angkatan kerja dimana mereka yang paling lama bertahan di perusahaan mereka (Jorgensen, 2003). *Corporate Leadership Council* (dalam Jorgensen, 2003) menyebutkan ciri generasi *baby boomer* adalah generasi yang pekerja keras, berkomitmen, dan loyal terhadap perusahaan. Berbeda dengan Generasi X yang cenderung menikmati jadwal yang fleksibel, budaya kerja yang nyaman, menerima perubahan, dan berfokus pada *work-life balance* (Bova & Kroth, 2001). Generasi Y sendiri merupakan generasi termuda di angkatan kerja dimana mereka dicirikan sebagai generasi dengan tanggung jawab tinggi, optimisme, menghargai pengembangan kemampuan diri, saling bergantung demi tujuan bersama, dan nyaman dengan perubahan (*Corporate Leadership Council* dalam Jorgensen, 2003).

Peneliti melihat adanya perbedaan karakteristik dari setiap generasi didasarkan pada teori generasi, karenanya penting bagi perusahaan untuk memahami kebutuhan-kebutuhan tiap generasi untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka, hal inilah yang membuat peneliti tertarik mengkaji kepuasan kerja ditinjau dari perbedaan generasi (*baby boomer*, X, dan Y). Berdasarkan fenomena menarik yang sudah diuraikan peneliti sebelumnya, peneliti tertarik untuk mengkaji kepuasan kerja didasarkan pada perbedaan generasi antara generasi *baby boomer*, generasi X, dan generasi Y. Kepuasan kerja ini penting diteliti karena seperti yang sudah diuraikan peneliti sebelumnya, bahwa ketidakpuasan dapat mengakibatkan dampak bagi individu dan perusahaan seperti absen, produktivitas yang minim, dan intensi *turnover* yang tinggi.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat ada tidaknya perbedaan kepuasan kerja antara generasi *baby boomer*, generasi X, dan generasi Y. Peneliti

tertarik meneliti ketiga generasi tersebut dibanding generasi lainnya (generasi *tradisionalist* dan generasi Z) dikarenakan generasi tersebut merupakan tiga generasi yang menguasai angkatan kerja. Kebaruan penelitian ini adalah penelitian ini ingin melihat ada tidaknya perbedaan kepuasan kerja pada tiga generasi sekaligus yaitu generasi *baby boomer*, generasi X, dan generasi Y di Indonesia terutama pada karyawan yang bekerja di Perusahaan Telekomunikasi. Berbeda dari penelitian sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan Olivia dan Fakhri (2020) yang hanya melakukan analisis perbandingan pada dua generasi saja yaitu Generasi X dan Generasi Y dari Karyawan Kantor Pos Bandung berjumlah 30 orang dari tiap generasi yang menunjukkan hasil terdapat perbedaan kepuasan kerja antara Generasi X dan Generasi Y, sedangkan pada penelitian ini peneliti menggunakan tiga generasi yaitu generasi *Baby Boomer*, generasi X, dan generasi Y. Oleh karena itu pertanyaan pada penelitian ini adalah apakah terdapat perbedaan kepuasan kerja pada generasi *Baby Boomer*, generasi X, dan generasi Y?

1.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah ada perbedaan kepuasan kerja pada Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y.

1.3. Manfaat Penelitian

1.3.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat bermanfaat menambah wawasan dan pengetahuan terutama dalam Ilmu Psikologi Industri dan Organisasi. Peneliti mengharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran perbedaan kepuasan kerja pada Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y.

1.3.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan manfaat menambah pengetahuan dan wawasan terutama untuk manajemen perusahaan terkait ada tidaknya perbedaan kepuasan kerja pada Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y. Adanya data ini dapat digunakan sebagai sarana pertimbangan untuk pengembangan karyawan.

