

BAB 5

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Uji Asumsi

Uji asumsi pada penelitian komparatif meliputi uji normalitas dan uji homogenitas yang dilakukan sebelum pengujian hipotesis penelitian. Tujuan dari uji normalitas sendiri adalah untuk mengetahui sifat persebaran atau distribusi normal atau tidak, sedangkan uji homogenitas bertujuan untuk memastikan dua kelompok atau lebih yang diujikan dalam penelitian memiliki varians yang sama atau homogen.

1. Uji Normalitas

Pada uji normalitas, teknik yang digunakan peneliti dalam menguji normalitas menggunakan *One sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Berdasarkan hasil uji normalitas didapatkan hasil K-S-Z sebesar 1,085 dan nilai p sebesar 0,190 ($p > 0,05$). Berdasarkan hasil nilai p menunjukkan bahwa distribusi atau persebaran data bersifat normal hal ini dikarenakan data yang memiliki distribusi normal apabila nilai $p > 0,05$.

2. Uji Homogenitas

Uji homogenitas bertujuan untuk memastikan bahwa dua kelompok atau lebih dalam penelitian bersifat homogen. Berdasarkan hasil uji homogenitas didapatkan nilai signifikansi pada variabel kepuasan kerja generasi *baby boomer*, generasi X, dan generasi Y menunjukkan nilai sebesar 0,629 ($\text{sig} > 0,05$). Varians data dianggap homogen apabila nilai signifikansi melebihi 0,05, sehingga disimpulkan bahwa dari uji homogenitas didapatkan varians data kepuasan kerja pada generasi *baby boomer*, generasi X, dan generasi Y bersifat homogen.

5.1.2 Uji Hipotesis

Selanjutnya setelah uji asumsi, peneliti melakukan pengujian hipotesis untuk menjawab tujuan penelitian ini yaitu mengetahui ada atau tidaknya perbedaan kepuasan kerja antara generasi *baby boomer*, X, dan Y. Peneliti menggunakan teknik *One-way Anova* yang dianggap sesuai untuk menganalisa dan menjawab tujuan penelitian. Maka dari itu didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.1. Tabel Hasil Uji Beda Keseluruhan Kepuasan Kerja

	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Between groups</i>	30,970	2	15,485	0,200	0,819
<i>Within Groups</i>	13090,216	169	77,492		
Total	13127,186	171			

Pada tabel 5.1. menunjukkan hasil uji beda yang dilakukan menggunakan teknik *One-way Anova*. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *F* sebesar 0,200 dan nilai signifikansi pada uji beda kepuasan kerja pada tiga generasi menunjukkan nilai sebesar 0,819 ($\text{sig} > 0,05$). Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan hasil bahwa tidak ada perbedaan signifikan kepuasan kerja pada generasi *baby boomer*, generasi X, dan generasi Y. Maka dari itu disimpulkan bahwa hipotesis pada penelitian ini ditolak.

5.2 Pembahasan

Berdasarkan perhitungan uji hipotesis dengan menggunakan *One Way Anova*, maka didapatkan hasil nilai $F=0,200$ dan nilai $\text{sig} = 0,0819$ ($\text{sig} > 0,05$). Dari hasil tersebut maka disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan kepuasan kerja yang signifikan antara generasi *baby boomer*, generasi X, dan generasi Y. Maka dari itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ditolak.

Meskipun hasil menunjukkan tidak signifikan, dilihat dari mean kepuasan kerja tiap generasi pada Lampiran F.2 (halaman 103) menunjukkan bahwa

generasi *baby boomer* memiliki kepuasan kerja tertinggi, diikuti dengan generasi X, dan yang terakhir generasi Y. Hasil menunjukkan bahwa dilihat dari rata-rata skor yang didapatkan tiap generasi terlihat bahwa Generasi *Baby Boomer* memiliki kepuasan kerja tertinggi dengan nilai mean sebesar 73,94, diikuti dengan Generasi X dengan nilai mean sebesar 73,07, dan yang terakhir Generasi Y dengan nilai mean terendah sebesar 72,78. Hal ini menunjukkan secara keseluruhan Generasi *Baby Boomer* memiliki kepuasan kerja tertinggi dibanding dua generasi lainnya.

Hasil penelitian ini dapat dikatakan tidak sejalan dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Young, Sturts, Ross, dan Kim (2013) yang menunjukkan adanya perbedaan kepuasan kerja yang signifikan antara generasi *baby boomer*, generasi X, dan generasi Y di Amerika Serikat. Hal ini dimungkinkan karena generasi memang digolongkan berdasarkan tahun kelahiran, namun premis dibalik generasi menurut Noble dan Schewe (2003) merupakan individu yang juga dipengaruhi oleh kejadian bersejarah dan fenomena budaya yang terjadi selama kunci tahap perkembangan dan mungkin akan membentuk ingatan kolektif yang berdampak. Sehingga perbedaan lokasi, pengalaman, budaya, dan kejadian bersejarah yang berbeda akan sangat berbeda dan memengaruhi pembagian generasi.

Costanza, Badger, Fraser, Severt, dan Gade (2012) menyatakan individu yang tumbuh di Amerika Serikat pada tahun 1950an dan 1960an akan berbeda dengan individu yang tumbuh di Rusia, China, Brazil, dan negara lainnya. Sehingga pembagian tahun kelahiran generasi diantara tiap negara harus juga disesuaikan dengan pengalaman dan kejadian signifikan yang terjadi dalam suatu negara, sedangkan pembagian tahun pada penelitian ini tidak disesuaikan berdasarkan *significant event* yang mungkin dapat memengaruhi pembagian

generasi pada suatu lokasi dan budaya. Costanza dan Finkelstein (2015) menambahkan bahwa tantangan utama dari meneliti perbedaan generasi adalah kesulitan untuk memisahkan efek dari faktor lain seperti usia (berhubungan dengan usia dan kedewasaan), periode (berhubungan dengan periode peristiwa bersejarah), dan kohort (berhubungan dengan kelompok individu berdasarkan peristiwa yang dibagi). Penelitian yang dilakukan Costanza, Badger, Fraser, Severt, dan Gade (2012) menunjukkan bahwa hubungan generasi dengan hasil perilaku kerja memengaruhi dalam kategori sedang ke kecil, bahkan tidak memengaruhi sama sekali di banyak kasus. Sackett (dalam Costanza & Finkelstein, 2015) mengungkapkan bahwa mengelompokkan orang dalam kelompok berdasarkan peristiwa yang diduga berdampak pada kemungkinan yang akan kelompok alami dan membuat mereka homogen tidak didukung oleh penelitian tetapi bertentangan dengan apa yang diketahui mengetahui "*individual differences*" atau perbedaan individu.

Pernyataan Costanza, Badger, Fraser, Severt, dan Gade (2012) pun juga didukung dengan penelitian Becton, Walker, dan Jones-Farmer (2014) bahwa generasi hanya pengaruhnya terhadap perilaku organisasi salah satunya kepuasan kerja sangatlah kecil. Sehingga Becton, Walker, dan Jones-Farmer (2014) setuju dan memfokuskan praktisi sumber daya manusia untuk menghindari memperlakukan karyawan sebagai anggota generasi secara sederhana dan mengabaikan fakta bahwa setiap individu berbeda dan lebih memberikan pengaruh pada perilaku organisasi dibandingkan perbedaan generasi.

Dari hasil penelitian ini, peneliti juga mencoba untuk menganalisis lebih dalam dari tiap dimensi kepuasan kerja dengan melihat ada tidaknya perbedaan pada tiap generasi. Hasilnya sebagaimana ditunjukkan pada Lampiran F.2

menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan pada dimensi baik *advancement*, *recognition*, *achievement*, *work itself*, dan *responsibility*. Pada analisis uji beda pada tiap dimensi kepuasan kerja (lihat lampiran F.2 halaman 89) menunjukkan hasil yang konsisten bahwa tidak ada perbedaan signifikan diantara setiap dimensi kepuasan kerja (*advancement*, *recognition*, *achievement*, *work itself*, dan *responsibility*) pada generasi *baby boomer*, generasi X, dan generasi Y. Pada Lampiran F.2 (halaman 89) menunjukkan hasil uji beda pada setiap dimensi kepuasan kerja pada tiap generasi (generasi *baby boomer*, generasi X, dan generasi Y). Berdasarkan lampiran F.2 (halaman 89) menunjukkan bahwa pada dimensi *advancement* memiliki nilai signifikansi 0,802 yang menunjukkan tidak adanya perbedaan pada dimensi *advancement* diantara ketiga generasi. Hasil konsisten juga ditunjukkan pada keempat dimensi yang lainnya yang menunjukkan nilai signifikansi diatas 0,05 (sig *recognition* = 0,772; sig *achievement* = 0,086; sig *work itself* = 0,882; dan sig *responsibility* = 0,514) sehingga disimpulkan tidak adanya perbedaan pada dimensi *advancement*, *recognition*, *achievement*, *work itself*, dan *responsibility* diantara generasi *baby boomer*, generasi X, dan generasi Y.

Pada dimensi *advancement* mengacu pada perubahan individu di tempat kerja termasuk didalamnya adalah posisi dan jabatan dalam pekerjaannya. Pada dimensi kemajuan ini melibatkan konsep promosi didalamnya (Hilmi, Ali, & Nihal, 2016). Hasil ini sejalan dengan penelitian Marashinge dan Wijyaratne (2016) yang menunjukkan tidak adanya perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja pada dimensi promosi diantara ketiga generasi (Generasi *Baby Boomer*, Generasi X, dan Generasi Y). Sehingga hasil ini menunjukkan bahwa pada dasarnya setiap generasi memiliki keinginan untuk mencapai perubahan posisi dan promosi yang

sama tidak digantungkan pada perbedaan generasi. Sebagaimana yang diungkapkan Gravett dan Throckmorton (2007) bahwa ketiga generasi memiliki dimensi *advancement* yang menonjol namun hanya saja konteks *advancement* pada setiap generasi berbeda seperti generasi *baby boomer* yang berorientasi pada status dan jabatan, generasi X yang berorientasi pada peningkatan pengetahuan dan kemampuan, dan generasi Y yang menginginkan kesempatan bertumbuh dan berkembang di perusahaan tempat ia bekerja. Dalam hal ini hasil yang tidak signifikan bisa terjadi karena interpretasi dan cara memaknai dimensi *advancement* pada tiap generasi yang berbeda-beda dalam konteksnya.

Tidak hanya pada dimensi *advancement* saja, hasil yang konsisten juga ditunjukkan pada dimensi *achievement*, *recognition*, *work itself*, dan *responsibility* yang menunjukkan hasil tidak adanya perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja pada keempat aspek tersebut diantara generasi *baby boomer*, generasi X, dan generasi Y (lihat lampiran F.2 halaman 104). Pada dimensi *work itself* menggambarkan isi dari pekerjaan individu yang merupakan tugas-tugas dari pekerjaan itu sendiri (Hilmi, Ali, & Nihal, 2016). Pada penelitian yang dilakukan Marashinge dan Wijayaratne (2016) menunjukkan hasil yang sebaliknya dari penelitian ini dimana pada penelitian mereka menunjukkan adanya perbedaan signifikan pada dimensi pekerjaan diantara ketiga generasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Marashinge dan Wijayaratne (2016) yang menunjukkan tidak adanya perbedaan signifikan pada kepuasan kerja pada sebagian aspek kepuasan kerja (kompensasi, rekan kerja, dan promosi) antara generasi *baby boomer*, generasi X, dan generasi Y. Hipotesis yang diajukan pada penelitian Marashinge dan Wijayaratne (2016) adalah tidak ada perbedaan signifikan kepuasan kerja pada generasi *baby boomer*, generasi X, dan generasi

Y. Dalam penelitian tersebut hipotesis nol diterima pada beberapa aspek yaitu kompensasi, rekan kerja, dan promosi sedangkan pada aspek pekerjaan dan atasan menunjukkan hasil yang signifikan. Marashinge dan Wijyaratne (2016) mengungkapkan bahwa belum ada penelitian sebelumnya yang spesifik mengungkapkan generasi sebagai prediktor kepuasan kerja, hanya saja penelitian yang mendukung hanya didasarkan pada perbedaan usia saja. Penelitian yang dilakukan Westerman dan Yammamura (2007) juga menunjukkan hasil bahwa tidak ada perbedaan kepuasan kerja antara generasi *baby boomer* dan generasi XY.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa generasi bukanlah prediktor satu-satunya dari kepuasan kerja, namun terdapat faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor organisasional, faktor kelompok, faktor personal, lama bekerja dan pengalaman, usia, gender, tingkat pendidikan, hubungan karyawan dengan organisasi, hubungan karyawan dengan rekan kerja, dan hubungan karyawan dengan atasan.

Pada penelitian ini, peneliti juga menghitung jumlah subjek dari tiap generasi yang puas dan tidak dalam pekerjaannya. Hasil tersebut dianalisis menggunakan analisis deskriptif dengan menghitung Mean empirik keseluruhan kepuasan kerja pada keseluruhan generasi dengan nilai sebesar 73,13 dan standar deviasi sebesar 8,76. Berdasarkan pengujian deskriptif tiap generasi pada Lampiran E.1 (halaman 79) menunjukkan jumlah masing-masing generasi yang menunjukkan tingkatan kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja yang tinggi ditunjukkan dengan jumlah generasi *baby boomer* sebanyak 12 orang (6,98%), generasi X 13 orang (7,54%), dan generasi Y 16 orang (9,3%). Pada tingkatan kepuasan kerja yang rendah ditunjukkan dengan 4 orang generasi *baby boomer*

(2,33%), 9 orang generasi X (5,23%), dan 14 orang generasi Y (8,14%), sedangkan sisanya mayoritas pada tiap generasi pada tingkatan sedang karena data berdistribusi normal sehingga pada tingkatan sedang jumlahnya lebih banyak.

Secara lebih dalam, peneliti juga menguji hubungan lama bekerja dengan kepuasan kerja (Lampiran F.2 halaman 99) dimana pada hasil ini menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,451 ($\text{sig} > 0,05$) dan nilai r_{xy} sebesar 0,058 yang artinya tidak ada hubungan signifikan antara lama bekerja dengan kepuasan kerja individu. Hasil penelitian ini didukung oleh Kandhro dan Chandio (2016) yang menunjukkan tidak ada hubungan antara lama bekerja dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Brockner dan Kim (dalam Oshagbemi, 2000) menyatakan bahwa faktor yang memprediksi kepuasan kerja untuk tetap bertahan adalah rekan kerja yang membuat karyawan merasa lebih puas dalam pekerjaan. Studi ini mengaitkan *turnover* pada kepuasan kerja pada karyawan, diantara faktor lainnya tidak termasuk lama bekerja yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Pada penelitian ini tentunya tidak terlepas dari kelemahan-kelemahan. Kelemahan penelitian dalam penelitian ini adalah pembagian generasi yang hanya didasarkan pada tahun kelahiran dan usia saja, sedangkan sebagaimana yang sudah dijelaskan dalam pembahasan bahwa generasi tidak hanya didasarkan pada tahun kelahiran saja namun juga *significant event*, kejadian bersejarah, budaya, dan lokasi. Sehingga penting untuk memperhatikan pembagian generasi tidak hanya pada tahun kelahiran namun juga pada budaya terutama lokasi, karena berbeda negara tentunya akan menunjukkan perbedaan *significant event*. Selain itu, terdapat juga kelemahan dimana generasi *baby boomer* sudah memasuki usia pensiun sehingga jumlah generasi *baby boomer* pada penelitian ini terbatas.