

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Karyawan adalah aset yang penting untuk dioptimalkan. Optimalisasi kinerja karyawan merupakan sasaran organisasi untuk mendapatkan produktivitas yang tinggi (Ismail dalam Taurisa & Ratnawati, 2012). Kinerja karyawan adalah pencapaian hasil kerja kelompok atau individu sesuai dengan tanggung jawabnya pada periode tertentu (Wartono, 2017). Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi (Ismail dalam Taurisa & Ratnawati, 2012).

Komitmen organisasi sendiri diartikan sebagai tingkatan karyawan merasa terlibat dalam organisasi, hal ini meliputi perasaan lekat terhadap organisasi (Truxillo, Bauer, & Erdogan, 2016). Komitmen organisasi merupakan hal yang penting dan perlu diperhatikan. Hal ini dikarenakan komitmen organisasi berdampak pada kinerja (Taurisa & Ratnawati, 2012). Menurut Taurisa dan Ratnawati (2012), komitmen organisasi akan memacu kinerja karyawan untuk memberikan yang terbaik, sehingga dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Komitmen organisasi pada karyawan dapat mempermudah organisasi untuk mencapai tujuannya selain itu juga memberikan dampak positif bagi individu seperti membangun relasi interpersonal, individu memiliki simpati yang erat dan hubungan persahabatan yang kuat (Annisa & Zulkarnain, 2013).

Sebaliknya, komitmen organisasi yang rendah dapat memengaruhi intensitas *turnover* karyawan yang tinggi. Menurut Satwari, Musadieg, dan Afrianty (2016) menyatakan bahwa dalam dunia kerja saat ini permasalahan

turnover meningkat terus-menerus. Hasil penelitian Wonowijoyo dan Tanoto (2018), PT Kediri Matahari *Corn Mills* menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover*. Penelitian tersebut mengungkapkan jika komitmen organisasi ditingkatkan maka jumlah *turnover* akan menurun. Dari uraian di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki peran yang penting dalam dunia pekerjaan. Komitmen organisasi mampu memotivasi karyawan untuk tetap bekerja di perusahaannya, selain itu komitmen organisasi juga membantu karyawan untuk aktif ikut serta dalam organisasinya, dengan begitu organisasi akan lebih mudah untuk mencapai tujuan organisasinya.

Harapannya organisasi atau perusahaan mampu memiliki karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi karena banyaknya dampak positif yang sudah diuraikan sebelumnya, akan tetap faktanya peneliti menemukan secara empiris komitmen organisasi yang rendah melalui wawancara pada tiga subjek. Wawancara dilakukan pada tanggal 17-18 November 2021. Subjek pertama merupakan subjek R, karyawan salah satu perusahaan di Kota Semarang sebagai akuntan. Selama bekerja, subjek R merasa tidak nyaman dengan organisasinya, ia merasa menyenangi pekerjaannya namun tidak dengan organisasi tempat ia bekerja, hal ini dikarenakan atasannya yang dianggap pilih kasih dan meremehkan bawahannya. Selain itu, subjek R merasa ia sudah memberikan hasil kerja yang maksimal, mencapai target-target dalam pekerjaannya namun ia merasa apa yang subjek R berikan tidak sebanding dengan apa yang diberikan perusahaan. Subjek R mengharapkan adanya peningkatan karir dan upah dengan hasil kerjanya namun hal ini tidak subjek R dapatkan sehingga membuatnya berkeinginan untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja.

Subjek kedua merupakan subjek A, karyawan yang sudah bekerja 5 tahun di Kota Pekalongan. Subjek R mengungkapkan bahwa ia merasa tidak ingin melibatkan diri pada perusahaan selain dari fokus pekerjaannya, ia merasa yang terpenting adalah pekerjaannya selesai tanpa mpedulikan isu-isu yang ada di perusahaan. Hal ini dikarenakan ia merasa bukan ranah dan urusannya untuk mengetahui urusan perusahaan. Subjek R merasa ia hanya menjalankan perintah dari atasan tanpa atasan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran dan pendapat sehingga hal ini membuatnya untuk pasif terkait urusan perusahaan karena baginya percuma saja memberikan saran karena tidak akan didengarkan. Subjek R merasa tidak seimbang antara hasil kerja yang telah ia berikan dengan yang diberikan perusahaan dikarenakan subjek R membandingkan dirinya dengan rekannya yang mendapatkan peningkatan karir dan merasa didiskriminasi. Ia menyatakan berkeinginan keluar dan membuat usaha sendiri dibandingkan untuk bertahan lebih lama di perusahaan.

Sama halnya dengan subjek ketiga, subjek O yang bekerja di Kabupaten Kendal selama enam tahun. Subjek O mengungkapkan bahwa ia ingin mencari pekerjaan yang lain, hal tersebut dikarenakan subjek O merasa tidak dihargai oleh perusahaannya dengan pekerjaan yang selalu selesai dan kesediaan untuk lembur, tidak membuatnya mendapatkan apresiasi dari tempat ia bekerja. Subjek O merasa ide-ide baru yang ia sampaikan tidak pernah dijadikan pertimbangan justru dianggap sebelah mata membuatnya tidak nyaman dan merasa terbatas. Berdasarkan hasil wawancara ketiga subjek menunjukkan dan memperkuat fenomena komitmen organisasi yang rendah. Hal ini dibandingkan dengan pengertian komitmen organisasi menurut Truxillo, Bauer, dan Erdogan (2016) yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkatan individu

merasa terlibat dan lekat terhadap organisasi, namun hasil wawancara menunjukkan sebaliknya dimana ketiga karyawan merasa tidak mendapatkan apresiasi, tidak pernah dihargai yang memunculkan perasaan negatif dan tidak ingin terlibat dalam isu organisasi, hal tersebut jugalah yang menjadi dasar keengganan ketiga subjek untuk bertahan dalam organisasi.

Dalam dunia kerja, perbedaan tidak hanya mencakup etnis, budaya, dan jenis kelamin, namun juga usia karyawan (Kapoor & Solomon dalam Amin & Rahmiati, 2018). Perbedaan usia tersebut mencakup berbagai generasi (Adiawaty, 2019). Perbedaan generasi karyawan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan, karena perbedaan generasi dapat mempengaruhi produktivitas, kinerja, dan komitmennya (Adiawaty, 2019). Hal ini dikarenakan setiap generasi memiliki karakteristiknya masing-masing (Adiawaty, 2019).

Beragamnya rentang usia karyawan membuat para manajer memiliki tantangan tersendiri untuk mengatur dinamika *multigenerational* pada organisasinya (Kapoor & Solomon, 2011). Sebanyak 58% HR profesional melaporkan terjadinya konflik antar generasi di organisasi dengan 500 karyawan atau lebih, hal ini dikarenakan mereka memiliki perspektif yang berbeda. Data ini memberi tahu bahwa ada potensi besar produktivitas yang buruk, semangat yang kurang, dan memicu miskomunikasi (Gravett & Throckmorton, 2007). Menurut Kupperschmidt (2000), generasi diartikan sebagai sekelompok orang yang memiliki rentang tahun lahir dan mengalami sejarah atau pengalaman yang sama dalam tahun tertentu. Menurut Gravett dan Throckmorton (2007) generasi dibagi menjadi generasi *Radio Babies*, generasi *Baby Boomer*, generasi X, dan generasi Y. Pembagian rentang usia tiap generasi yaitu sebagai berikut, generasi *Radio Babies* seseorang yang lahir tahun 1930-1945, generasi *Baby Boomer*

1946-1964, generasi X 1965-1976, dan generasi Y 1977-1990. Peneliti memilih tiga generasi yang akan dijadikan partisipan penelitian yaitu generasi *Baby Boomer*, generasi X, dan generasi Y. Ketiga generasi ini dipilih menjadi partisipan penelitian karena menurut Fry (2018), generasi yang ada dalam organisasi saat ini yaitu generasi *Baby Boomer*, generasi X, dan generasi Y. Menurut Badan Pusat Statistik (2021) jumlah angkatan kerja pada bulan Januari 2020 sebanyak 270,20 juta jiwa, dengan pembagian generasi *Baby Boomer* 11,56%, generasi X 21,88%, generasi Y 25,87%, generasi Z 27,94%, dan generasi setelah Z 10,88%. Perbedaan antar generasi dalam suatu organisasi menunjukkan bahwa dalam organisasi diperlukan kolaborasi atau kerjasama antar generasi. Kerjasama diperlukan untuk menunjang karyawan agar dapat memberikan kinerja terbaiknya (Adi & Indrawati, 2019).

Menurut Adiawaty (2019) perusahaan perlu mengetahui karakteristik tiap generasi, karena setiap generasi membutuhkan perlakuan yang berbeda. Setiap generasi memiliki karakteristiknya masing-masing. Perusahaan perlu mempersiapkan tiap generasi, agar perusahaan siap menghadapi perbedaan terkait komitmen organisasi (Amin & Rahmiati, 2018). Survey yang dilakukan oleh *Jawapos* (dalam Erinna, Limanjaya, & Widjaja, 2019), menyebutkan ada perbedaan sifat dan komitmen antara generasi *Baby Boomer*, generasi X, dan generasi Y. Menurut Kupperschmidt (2000) Generasi *Baby Boomer* memiliki karakteristik mau bekerja keras, gigih dalam bekerja, menghargai gelar atau jabatan dan peduli dengan pekerjaannya. Karakteristik generasi X anatar lain nyaman dengan ototritas, pemberian gelar bukan hal yang mengesankan, ingin dihargai, mereka senang didengarkan, dan memperhatikan *work life balance* (Tolbize, 2008). Generasi Y memiliki karakteristik senang mencoba hal baru,

mengikuti perkembangan teknologi, tidak takut dengan perubahan, individualis, tidak sabar, mudah bosan, kurang serius, kurang rasa peduli, loyalitas dan komitmennya rendah (Oktariani, Hubeis, & Sukandar, 2017). Ketiga generasi ini juga memiliki komitmen yang berbeda, generasi *Baby Boomer* cenderung setia dengan organisasinya, generasi ini membangun identitas dirinya berdasarkan hasil kerjanya. Sedangkan generasi X memiliki komitmen organisasi yang cukup tinggi, namun tidak setinggi generasi *Baby Boomer*. Generasi X cenderung akan mengundurkan diri jika pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan harapannya atau tidak dapat memenuhi kebutuhannya. Generasi Y memiliki komitmen organisasi tidak setinggi generasi X, generasi Y bisa saja berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain karena dia berpikir di umur yang muda akan mudah memperoleh pekerjaan, generasi Y juga berkemungkinan berhenti bekerja di organisasinya jika ia melihat kesempatan yang lebih baik dibanding dengan organisasinya yang sekarang (Amin & Rahmiati, 2018). Dalam sebuah organisasi komitmen organisasi dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan, sehingga komitmen organisasi bisa menjadi pertimbangan perusahaan dalam memilih atau menempatkan karyawan agar sesuai dengan bidang pekerjaannya (Candrakusuma & Jatmiko, 2017; Ranihusna, 2010)

Peneliti melakukan wawancara antar generasi terkait komitmen organisasi mereka untuk melihat fenomena perbedaan ini secara empiris. Peneliti melakukan wawancara pada satu partisipan generasi *Baby Boomer*, satu partisipan generasi X dan satu partisipan generasi Y. Partisipan generasi *Baby Boomer* menyatakan bahwa alasan untuk bertahan dalam organisasi karena memiliki rasa tanggung jawab untuk mengembangkan organisasinya dengan melibatkan diri dalam pengambilan–pengambilan keputusan. Partisipan Generasi

X memiliki alasan yg berbeda untuk bertahan dalam organisasi yaitu karena faktor usia yang mengurangi kesempatan mencari kerja di tempat lain dan faktor kekeluargaan di tempat kerja yang memberikan kenyamanan bagi generasi X. Disisi lain partisipan generasi Y menyatakan alasan bertahan di tempat kerjanya saat ini adalah karena faktor gaji dan faktor kontrak kerja. Partisipan generasi Y menyatakan tidak akan memperpanjang kontrak jika kontrak sudah selesai karena ketidaksesuaian nilai perusahaan dengan nilai individu. Dari hasil wawancara pada partisipan berbeda generasi tersebut peneliti melihat perbedaan alasan partisipan bertahan dan berkomitmen di tempat kerja sehingga hal ini yang menjadi ketertarikan peneliti untuk meneliti perbedaan komitmen organisasi pada ketiga generasi ini.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti ingin mengetahui apakah dari ketiga generasi (generasi *Baby Boomer*, generasi X, dan generasi Y) memiliki komitmen organisasi yang berbeda. Penelitian yang sudah ada hanya membahas komitmen organisasi antara generasi X dan generasi Y, seperti penelitian yang dilakukan Amin dan Rahmiati (2018). Kebaruan dari penelitian ini yaitu mengetahui komitmen organisasi dari tiga generasi (generasi *Baby Boomer*, generasi X, dan generasi Y) di Indonesia dan demografis sebagai analisa tambahan.

1.2. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris perbedaan komitmen organisasi antara generasi *Baby Boomer*, generasi X, dan generasi Y di Indonesia.

1.3. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis, antara lain :

1.3.1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menambah referensi di bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, serta sebagai sumber informasi terkait dengan komitmen organisasi generasi *Baby Boomer*, generasi X, dan generasi Y.

1.3.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah informasi bagi organisasi untuk dapat mengelola komitmen organisasi yang sesuai bagi generasi *Baby Boomer*, generasi X, dan generasi Y.

