

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dunia kerja saat ini memiliki kompleksitas yang menarik akibat adanya perbedaan generasi. Chaudhuri dan Ghosh (2012) mengatakan kehadiran generasi Y dalam jumlah besar bersamaan dengan banyaknya karyawan yang mendekati usia pensiun, menggambarkan suatu fenomena perubahan demografi. Situasi tersebut menyebabkan 3 generasi yaitu *baby boomers*, generasi X, dan generasi Y mempunyai kesempatan untuk bekerja bersama-sama selama satu dekade atau lebih (Mencil dan Lester, 2014; Chaudhuri dan Ghosh, 2012). Hadirnya beberapa generasi di satu tempat yang sama memunculkan problematika manajemen tersendiri. Menurut Mencil dan Lester (2014) hal tersebut membawa kompleksitas bagi manajemen dalam mempertemukan kebutuhan karyawan di mana masing-masing generasi mengharapkan hal yang berbeda dari lingkungan tempat mereka bekerja.

Masing-masing generasi tentunya membawa nilai hidup yang relatif berbeda. Menurut Jurkiewicz dan Brown (dalam Upadhyaya, 2012) pengalaman hidup dapat digunakan untuk membedakan satu generasi dari generasi yang lain. Kopperschmidt (2000, dalam Upadhyaya, 2012) juga mengatakan dengan adanya pengalaman yang sama saat tumbuh dewasa, nilai dan sikap suatu generasi, khususnya topik terkait pekerjaan cenderung menjadi serupa. Suatu generasi akan mengembangkan kepribadian yang mempengaruhi perasaan seseorang terhadap

otoritas dan organisasi, apa yang mereka inginkan dari pekerjaan, dan bagaimana mereka memuaskan keinginan mereka. Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan adanya perbedaan nilai yang dimiliki oleh masing-masing generasi. Penelitian yang dilakukan oleh Smola dan Sutton (2002) terhadap lebih dari 350 partisipan dari berbagai negara menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan yang ditemukan pada generasi *baby boomers* dan generasi X mengenai hasil yang diinginkan dari suatu pekerjaan dan cara memandang suatu pekerjaan. Generasi yang lebih muda menunjukkan sikap kurang loyal terhadap perusahaan dan ingin mendapatkan promosi lebih cepat dibanding rekan kerja yang lebih tua. Penelitian lain dilakukan oleh McGuigan (2010) terhadap 509 partisipan di berbagai organisasi di New Zealand. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya indikasi bahwa setiap generasi melakukan pendekatan kerja dan karir dengan cara yang berbeda (Murray, Toulson dan Legg, 2011).

Menurut Tapscott (2009) saat ini telah terjadi sebuah benturan besar antara generasi Y yang mempunyai karakteristik bebas dan generasi *baby boomers* dengan karakteristik tradisional yang berkedudukan sebagai pemberi kerja. Benturan tersebut diartikan sebagai perbedaan dua gagasan tentang bagaimana suatu pekerjaan harus dikerjakan. *Baby boomers* diajarkan oleh orangtua mereka untuk bekerja keras agar dapat mengumpulkan kekayaan (Ling & Yuen, 2014). Menurut Stern (2008, dalam Rollsjö, 2008) latar belakang dan pola asuh tersebut membuat generasi *baby boomers* menghargai aspek tertentu pada kehidupan kerja mereka. Sebagai contoh, mereka sangat menghormati otoritas, menghargai jaminan pekerjaan, dan seringkali mengejar karir dalam satu organisasi.

Sementara itu, menurut Bassett (2008, dalam Rollsjö, 2008) generasi Y cenderung memilih hal-hal yang menguntungkan dan bisa didapatkan dengan jalan pintas. Mereka melihat sebuah pekerjaan hanya sebagai pekerjaan, bukan sebuah karir. Jika mereka tidak menyukai suatu posisi, mereka akan berpindah sampai mereka menemukan yang mereka sukai.

Dengan adanya perbedaan sikap, nilai, dan perilaku karyawan berkaitan dengan pengaruh lingkungan, organisasi harus mempelajari secara efektif untuk memanfaatkan perbedaan generasi agar organisasi terus dapat bertahan (Murray, Toulson, dan Legg, 2011). Selama bertahun-tahun organisasi telah menyesuaikan struktur, strategi, program kompensasi, sampai dengan gaya manajemen agar cocok dengan cara berpikir karyawan mereka, yakni *baby boomers* (Risher, 2008, dalam Rollsjö, 2008). Sementara itu, yang terjadi di dalam dunia kerja saat ini relatif berbeda. Jennings (2000, dalam Smola dan Sutton, 2002)) mengatakan bahwa saat ini manajer-manajer muda dan potensial jauh berbeda dari dua generasi sebelumnya. Mereka ingin mencari pendapatan yang tinggi dan pengaturan kerja yang fleksibel (Meier, Austin dan Crocker, 2010).

Rollsjö (2008) menyatakan dengan adanya pergantian generasi ini tidak hanya sekedar memunculkan karyawan-karyawan muda saja, tetapi juga menandakan suatu kebutuhan untuk menyesuaikan kembali nilai-nilai di tempat kerja. Generasi Y tidak akan memiliki ekspektasi yang sama terhadap pemberi kerja mereka sebagaimana saat pemberi kerja tersebut bekerja dengan generasi *baby boomers*. Senada dengan hal tersebut, Smola dan Sutton (2002) menyatakan dengan adanya transisi dari satu generasi ke generasi penerusnya yang akan

menempati posisi pemimpin, dapat membuat organisasi dipengaruhi oleh nilai-nilai dari generasi penerusnya. Tapscott (2009) mengatakan bahwa perbedaan generasi ini membuat pihak pemberi kerja dihadapkan dalam pilihan untuk menolak beradaptasi dengan nilai-nilai yang dibawa generasi Y, bersikukuh pada hierarki lama dan memperkuat dinding pembatas antargenerasi yang memisahkan para manajer dari karyawan-karyawan muda yang baru direkrut, atau memilih untuk beradaptasi dengan pola kerja generasi Y dan memanfaatkan hal yang dapat diambil dari kultur generasi Y untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut menunjukkan adanya tantangan bagi organisasi untuk dapat mengintegrasikan perbedaan nilai dari masing-masing generasi serta menciptakan sebuah lingkungan yang dapat menarik dan memuaskan karyawan pada masing-masing generasi tersebut.

Disadari atau tidak, kehadiran generasi Y di dunia kerja membuat para manajer *Human Resources* kebingungan dalam menghadapi karyawan generasi Y tersebut. Terutama mereka yang mempunyai talenta tinggi dan berkarir dengan baik pada suatu perusahaan tiba-tiba memutuskan untuk keluar dari perusahaan tersebut. Penelitian dari Saratoga Institute (dalam Munro, 2010) menunjukkan bahwa lebih dari separuh generasi Y mengundurkan diri dari pekerjaan pertama mereka tidak lebih dari 7 bulan.

Ling dan Yuen (2014) juga mengatakan bahwa fenomena yang terjadi saat ini menunjukkan bahwa generasi Y cenderung memilih untuk berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Berbeda dengan generasi sebelumnya yakni generasi *baby boomers* yang justru cenderung untuk memilih menetap lebih lama dalam

suatu perusahaan. Senada dengan hal tersebut, Meier, Austin dan Crocker (2010) menyatakan bahwa generasi Y memilih berpindah pekerjaan berkali-kali selama karir mereka dengan tujuan meningkatkan kemampuan mereka pada kesempatan berikutnya. Sebuah studi di Kanada terhadap mereka yang berusia 18 hingga 34 tahun, menemukan bahwa mereka yang berusia rata-rata 27 tahun sudah menjalani 5 pekerjaan di tempat yang berbeda (Tapscott, 2009).

Sebuah survey di Indonesia yang dilakukan oleh *Kelly Global Workforce Index* (KGWI) terhadap lebih dari 4.000 orang peserta survey menunjukkan bahwa diantara generasi tenaga kerja, generasi Y adalah tenaga kerja yang umum untuk sering beralih pekerjaan, sekitar 72% berencana untuk pindah ke posisi lain di tahun berikutnya. Berikut ini merupakan cuplikan wawancara tim Swa Online mengenai karakteristik generasi Y di kota-kota besar di Indonesia kepada *Consulting Manager BTI Consultants*, Eva Octaviani.

“Dengan pindah tempat kerja, mereka berharap dapat naik jabatan, atau minimal lebih berpeluang dibandingkan tempat sebelumnya. Hal ini dimungkinkan karena kesempatan kerja saat ini lebih terbuka untuk Gen Y. Terjadi ketidakseimbangan antara supply dan demand tentang tenaga kerja. Karena demand tenaga kerja kompetitif lebih besar daripada supply-nya, Gen Y berada di atas angin. Terkadang Gen Y menjadi egosentris; mereka terus mencari cara untuk naik level dengan cepat. Loyalitas bukanlah prioritas utama.”

Kesempatan kerja saat ini yang lebih terbuka dikarenakan permintaan tenaga kerja lebih besar dibandingkan dengan tersedianya tenaga kerja dibuktikan melalui data dari Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan Provinsi Jawa Timur yang menunjukkan bahwa pada tahun 2013, jumlah pencari kerja aktif adalah 844,174 sedangkan lowongan terbuka sebesar 956,667. Pada tahun

2014, jumlah pencari kerja aktif menurun menjadi 707,635 sedangkan lowongan terbuka sebesar 947,308.

Generasi Y dibesarkan dalam zaman di mana ilmu pengetahuan dan teknologi terus berkembang sehingga membuat perubahan dunia terjadi begitu cepat. Globalisasi melanda dunia dengan segala implikasinya. Dunia seolah-olah menjadi sempit dan siapapun bisa berkomunikasi setiap saat, kapan saja, di mana saja tanpa ada batas waktu dan tempat. Menurut Meier, Austin dan Crocker (2010) meskipun kemajuan teknologi dimulai pada era generasi X, generasi Y seringkali mengetahui lebih banyak tentang dunia digital. Peningkatan pengetahuan teknologi telah meluncurkan generasi ini ke dalam era yang dapat diakses di manapun dan untuk siapapun. Hunusalela (2010) mengatakan bahwa situasi tersebut menyebabkan generasi Y menjadi generasi yang peka dengan teknologi sekaligus generasi yang konsumtif. Kemudahan dalam mengakses banyak hal membuat mereka terbiasa dengan penerimaan semua bentuk kesenangan yang instan.

Sugembong dan Sudarmoyo (2007) mengatakan bahwa kecenderungan generasi muda yang serba instan terlihat pada pemenuhan kebutuhan jangka pendek yang ditunjukkan dari survei di mana semakin muda seseorang maka semakin banyak persentase pemenuhan kebutuhan sekarang yakni generasi X sebesar 25% dan generasi Y sebesar 34%. Adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan dengan segera, membuat mereka mencoba berpindah-pindah untuk mendapatkan pendapatan lebih tinggi guna memenuhi kebutuhan. Fenomena ini terjadi karena didukung oleh sarana teknologi yang tersedia seperti teknologi

informasi, internet, dan sebagainya, sehingga tawaran pekerjaan bisa didapat dengan mudah dan proses perekrutan pegawai dapat dilakukan meskipun dalam jarak jauh. Senada dengan hal tersebut, Ling dan Yuen (2004) juga mengatakan bahwa kecepatan informasi yang bisa mereka akses melalui internet dan sosial media untuk mencari berbagai macam alternatif pekerjaan, secara tidak langsung mendorong terjadinya fenomena berpindah-pindah pekerjaan.

Dengan adanya fenomena yang ditunjukkan oleh generasi Y, mempertahankan asset sumber daya manusia tentu menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa generasi Y memiliki komitmen yang cenderung rendah dibandingkan dengan generasi lain. Sementara itu, beberapa tahun mendatang mayoritas karyawan *baby boomers* akan meninggalkan lapangan pekerjaan, sehingga secara otomatis beberapa posisi yang ditinggalkan oleh generasi tersebut harus digantikan oleh generasi berikutnya untuk menjaga kelangsungan kehidupan organisasi. Sitepu (2012) mengatakan dengan adanya pensiun serentak beberapa tahun mendatang di jajaran manajemen, hal tersebut membuat generasi Y menjadi harapan bagi perusahaan.

Menurut Vance (2006) memiliki karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi memberikan perusahaan keuntungan yang krusial—termasuk tingginya produktivitas dan rendahnya *turnover* karyawan. Ling dan Yuen (2014) juga mengatakan bahwa karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi akan menjadi keunggulan untuk bersaing serta faktor kunci kelangsungan hidup organisasi.

Menurut Mowday, Steers, dan Porter (1979) komitmen organisasi diartikan sebagai seberapa kuat karyawan mengidentifikasi dirinya dan terlibat dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi dapat dikarakteristikan setidaknya dengan tiga faktor yaitu keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai yang ada dalam organisasi ke dalam diri para karyawannya, kemauan untuk berusaha lebih atas nama organisasi, serta usaha untuk memelihara keanggotaan mereka dalam organisasi. Komitmen organisasi lebih dari sekedar loyalitas secara pasif pada perusahaan atau organisasi akan tetapi lebih terlibat pada suatu hubungan yang aktif, dimana karyawan ikut memberikan kontribusi demi kesejahteraan perusahaan atau organisasi tersebut.

Mowday (1999) mengatakan bahwa komitmen adalah konsep penting yang sangat berhubungan dengan karyawan dan organisasi. Bagi karyawan, komitmen organisasi menggambarkan hubungan positif yang secara potensial dapat menambah makna hidup. Dari perspektif organisasi, mempunyai karyawan yang berkomitmen dapat menjadi keuntungan yang potensial untuk meningkatkan performa, mengurangi *turnover* dan ketidakhadiran.

Laporan dari biro statistik pekerja Amerika menyampaikan bahwa rata-rata lamanya seorang karyawan bekerja di sebuah perusahaan hanya sampai 4,4 tahun. Tidak demikian dengan karyawan muda, masa abdi mereka bahkan kurang dari setengahnya. Menurut survei yang melibatkan 1.189 karyawan dan 150 manajer tersebut, 91% dari generasi Y mengaku berharap tetap tinggal di perusahaan kurang dari 3 tahun. Hal tersebut diperkuat dari penelitian lain yang menunjukkan bahwa 55% pekerja generasi Y menganggap karir mereka saat ini

sebagai batu loncatan. Dan hanya 26% mengatakan mereka akan bertahan di pekerjaan mereka dalam waktu yang lama (Portal HR, 2013).

Berdasarkan hal-hal yang telah dipaparkan di atas, tantangan-tantangan generasi yang sedang dihadapi perusahaan saat ini, terutama yang disebabkan oleh karakteristik generasi Y membuat peneliti ingin menjelaskan mengenai makna komitmen organisasi. Saat ini sudah banyak kajian yang meneliti mengenai komitmen generasi Y dan menunjukkan bahwa mereka memiliki karakteristik tidak loyal kepada perusahaan. Namun penelitian ini lebih menitikberatkan pada upaya untuk mendalami mengenai bagaimana individu dari generasi Y yang memiliki pengalaman berpindah-pindah perusahaan memaknai sebuah komitmen. Dalam penelitian ini peneliti akan mengkaji secara kualitatif agar dapat menjelaskan bagaimana pemaknaan komitmen organisasi yang dimiliki oleh generasi Y.

1.2. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka permasalahan penelitian ini dirumuskan ke dalam *grand tour question* yaitu, bagaimanakah makna komitmen organisasi pada generasi Y?

1.3 Signifikansi Penelitian

Berbagai penelitian mengenai komitmen organisasi antar generasi telah banyak dilakukan sebagai langkah untuk mengkaji lebih dalam mengenai perilaku dalam organisasi. Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya banyak yang

menunjukkan bahwa generasi Y cenderung memiliki komitmen yang lebih rendah dibanding generasi lain, namun penelitian ini dilakukan dengan berfokus untuk mengetahui bagaimana mereka memaknai sebuah komitmen karena masih sulit ditemukan adanya ulasan secara kualitatif yang mengeksplorasi pemaknaan komitmen organisasi dari generasi Y.

Beberapa referensi penelitian yang peneliti temukan membahas mengenai perbandingan variabel perilaku organisasi antar generasi, baik dari generasi *baby boomers*, generasi X, ataupun generasi Y dan dilakukan dengan metode kuantitatif. Sebuah penelitian dilakukan oleh Ling dan Yuen (2014) pada pekerja *white collar* di Malaysia dengan 199 subjek yang berasal dari kohort yang berbeda, yakni generasi *baby boomers*, generasi X, dan generasi Y. Penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara kelompok usia dengan komitmen organisasi yang menggunakan teori Meyer dan Allen (1991). Perbedaan tingkat komitmen organisasi di antara generasi yang berbeda dapat disebabkan oleh variasi nilai-nilai hidup, sikap, dan latar belakang pendidikan. Generasi *baby boomers* terbukti mempunyai tingkat komitmen organisasi yang paling tinggi di antara kelompok usia tersebut. *Baby boomers* adalah kelompok usia yang paling berkomitmen terhadap organisasi, diikuti oleh generasi X, dan yang paling rendah tingkat komitmennya adalah generasi Y. Para karyawan senior ini memiliki kebutuhan akan *job security* yang lebih tinggi sehingga mereka memilih untuk menetap di perusahaan yang sama, karena kebanyakan *baby boomers* diajarkan oleh orangtua mereka untuk bekerja keras agar dapat mengumpulkan kekayaan sehingga mereka memiliki kemungkinan lebih sedikit

untuk mengambil risiko atas masa depan yang belum jelas. Hal tersebut berbeda dengan generasi lebih muda yang cenderung memilih untuk mencari kesempatan pekerjaan-pekerjaan baru.

Penelitian selanjutnya yang menjadi referensi adalah penelitian yang dilakukan oleh Solnet, Kralj, dan Kandampully (2012) untuk mengetahui perbedaan perilaku antara generasi Y dan non-generasi Y (*baby boomers* dan generasi X) terhadap beberapa konstruk yang salah satunya adalah konstruk komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan pada karyawan industri *hospitality* dengan pendekatan kuantitatif dan jumlah partisipan sebanyak 914 karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan perilaku yang signifikan antara generasi Y dengan non-generasi Y. Setiap konstruk yang organisasi ingin tingkatkan pada karyawan (seperti *engagement*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi), generasi Y secara signifikan berada pada level yang lebih rendah dibandingkan non-generasi Y. Sedangkan 2 konstruk yang organisasi inginkan untuk ditekan (perilaku *job switching* dan intensitas untuk keluar), generasi Y secara signifikan berada pada level yang lebih tinggi dibandingkan non-generasi Y. Penelitian lain yang dilakukan oleh Jang (2008) menemukan bahwa generasi Y cenderung meninggalkan pekerjaan mereka ketika perusahaan lain menawarkan faktor ekstrinsik yang lebih baik seperti gaji dan berbagai keuntungan (*dalam* Yusoff dan Kian, 2013).

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini untuk menjawab fokus penelitian yang sebelumnya telah disebutkan di atas, yaitu untuk mengetahui makna komitmen organisasi pada karyawan generasi Y.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang berarti khususnya bagi bidang Psikologi Industri dan Organisasi dalam memberikan informasi terkait dengan pemaknaan komitmen organisasi pada generasi Y.
2. Penelitian ini diharapkan pula dapat memberikan masukan bagi penelitian selanjutnya mengenai komitmen organisasi dan juga karakteristik dari generasi Y.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan wawasan, pengetahuan dan informasi mengenai bagaimana makna komitmen organisasi pada generasi Y saat ini.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagi praktisi *Human Resource* mengenai karakteristik generasi Y di dunia kerja sehingga lebih tanggap untuk melakukan upaya agar dapat membuat generasi Y bertahan di dalam perusahaan dalam waktu yang lama.