

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tenaga kerja merupakan salah satu bagian penting yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja dari tenaga kerja akan mempengaruhi profitabilitas serta pencapaian tujuan dari perusahaan. Perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang cakap dan memiliki kinerja yang baik sehingga mampu membawa perusahaan mencapai tujuan.

Tenaga kerja harus dikelola dengan baik agar tenaga kerja dapat memberikan kontribusi serta kinerja yang baik bagi perusahaan. Namun demikian pengelolaan tenaga kerja bukanlah suatu hal yang mudah, karena masing-masing tenaga kerja memiliki perasaan, pikiran, status, keinginan, serta latar belakang yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi bagaimana perusahaan dalam mengelola tenaganya adalah perbedaan generasi dari tenaga kerja perusahaan. Saat ini ada banyak tenaga kerja lintas generasi khususnya di Indonesia yang bekerja secara bersama-sama. Perbedaan generasi ini dapat memberikan keuntungan, peluang, serta tantangan bagi perusahaan. Keberagaman tenaga kerja lintas generasi dalam perusahaan dapat memberikan pemikiran atau ide yang berbeda dari masing-masing generasi. Selain itu adanya keberagaman tenaga kerja lintas generasi dapat menghadirkan kompleksitas bagi perusahaan dalam

pengelolaan tenaga kerja serta kebijakan di dalam perusahaan. Perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan, apabila ada salah satu kelompok generasi yang menginginkan hal yang berbeda di dalam perusahaan. Oleh karena itu, adanya generasi yang berbeda di tempat kerja dapat memberikan keuntungan sekaligus tantangan pengelolaan bagi perusahaan yang memiliki tenaga kerja lintas generasi.

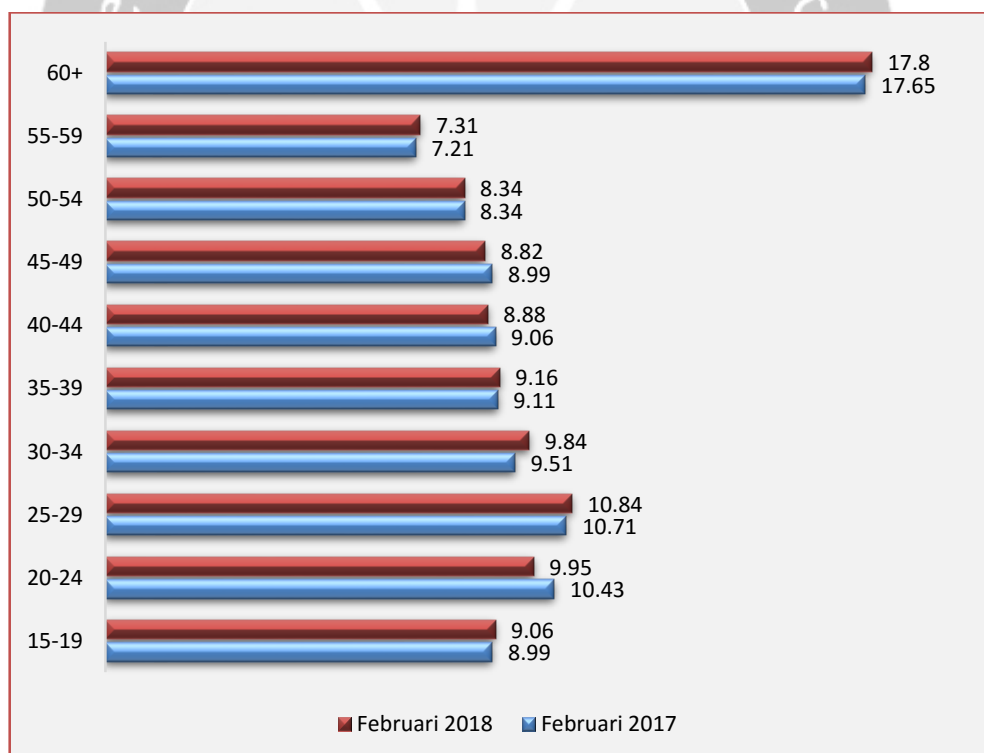
Setidaknya ada tiga generasi tenaga kerja yang memiliki kesempatan untuk bekerja bersama selama satu dekade atau lebih. Generasi ini adalah generasi *baby boomers*, generasi X, dan generasi Y. Generasi yang baru mulai memasuki angkatan kerja saat ini adalah generasi Z. Studi ini bermaksud menguji kembali penelitian sebelumnya tentang perbedaan antar generasi, yaitu apakah lintas generasi dalam angkatan kerja saat ini memiliki banyak perbedaan dalam hal apa yang karyawan inginkan di tempat kerja serta bagaimana perbedaan dalam nilai-nilai mempengaruhi persepsi karyawan terhadap komitmen organisasional pada karyawan lintas generasi. Penelitian ini hanya menitikberatkan pada dua generasi angkatan kerja, yaitu generasi X dan generasi Y karena dinilai saat ini ada lebih banyak tenaga kerja generasi X dan generasi Y yang bekerja secara bersama.

Tenaga kerja lintas generasi merupakan fenomena yang menarik untuk diteliti. Saat ini tenaga kerja di Indonesia didominasi oleh generasi X dan generasi Y (milenial). Jika dilihat dari data statistik ketenagakerjaan pada gambar 1.1 Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) merupakan salah satu daerah yang tenaga kerjanya didominasi oleh generasi X dan generasi Y. Jumlah tenaga kerja menurut usia per Februari 2018 untuk generasi X sebesar 42,51% dan generasi Y sebesar 30,63%,

selanjutnya generasi *baby boomers* sebesar 17,80% dan generasi Z sebesar 9,06%. Masing-masing generasi memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Perbedaan persepsi terhadap karyawan lintas generasi dapat memberikan pengaruh bagi perusahaan atau organisasi. Perbedaan tersebut dapat memberikan keuntungan serta tantangan bagi perusahaan dalam menghadapi karyawan dari lintas generasi dan menyelidiki apakah lazim bagi dua atau lebih generasi untuk bekerja secara bersama.

Gambar 1. 1

Persentase Penduduk Usia Kerja DIY menurut Kelompok Umur Februari 2017 dan Februari 2018



Sumber : BPS Provinsi DIY (2018)

Penelitian sebelumnya yang menjadi acuan penelitian ini adalah penelitian Mencl dan Lester (2014). Penelitian yang berjudul “*More Alike Than Different:*

What Generation Value and How the Values Affect Employee Workplace Perception” menunjukkan lebih banyak kesamaan pada generasi daripada perbedaan. Dalam penelitian tersebut ditemukan tujuh persamaan dan tiga perbedaan pada generasi dari sepuluh nilai karyawan yang diuji, di mana sebenarnya peneliti berharap ada empat perbedaan yang ada pada generasi dan enam persamaan dari sepuluh variabel nilai karyawan yang diuji. Dari empat perbedaan yang diharapkan, yaitu iklim keberagaman, pengakuan langsung dan *feedback*, pelatihan yang berkelanjutan, dan kemajuan karier ditemukan hanya ada tiga perbedaan nilai pada tenaga kerja, yaitu pengakuan langsung dan *feedback*, peluang kemajuan karier, dan iklim keberagaman. Dalam penelitian tersebut juga ditemukan bahwa apa yang diberikan oleh organisasi di tempat kerja akan mempengaruhi sikap karyawan di tempat kerja.

Penelitian Mencl dan Lester (2014) dilakukan dengan tujuan memeriksa persamaan dan perbedaan antar generasi dan bagaimana nilai mempengaruhi persepsi karyawan di tempat kerja menggunakan karakteristik yang terkait dengan tempat terbaik untuk bekerja. Sepuluh faktor tempat kerja yang dipilih dari daftar tempat terbaik untuk bekerja adalah: kerja sama tim dan kolaborasi, pengaturan kerja yang fleksibel, pekerjaan yang menantang, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menguntungkan secara finansial, keseimbangan kehidupan kerja, iklim keberagaman, pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, kemajuan karier, serta umpan balik langsung dan pengakuan dari atasan. Dari 10 karakteristik yang digunakan oleh Mencl dan Lester (2014) tersebut hanya digunakan 4 karakteristik. Empat karakteristik yang digunakan sebagai

variabel persepsi karyawan dari berbagai faktor kerja organisasi adalah: iklim keberagaman, dukungan sosial, pelatihan dan pengembangan, dan keseimbangan kehidupan kerja. Peneliti tidak menggunakan pengaturan kerja yang fleksibel dan pekerjaan yang menantang dalam survei karena item-item tersebut berkaitan erat dengan keseimbangan kehidupan kerja.

Penelitian ini dilakukan di Universitas Atma Jaya Yogyakarta, karena melihat Yogyakarta sebagai salah satu daerah yang memiliki iklim keberagaman yang cukup tinggi dengan objek penelitian tenaga kependidikan tetap dari dua kelompok generasi yang berbeda, yaitu generasi X dan generasi Y yang bekerja bersama dengan iklim keberagaman yang cukup tinggi. Hal tersebut yang menjadi dasar peneliti memilih Universitas Atma Jaya Yogyakarta sebagai lokasi dilakukannya penelitian untuk melihat pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional tenaga kependidikan tetap.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang disampaikan di atas, maka peneliti akan merumuskan masalah yang akan menjadi panduan dalam penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Apakah ada pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional afektif pada tenaga kependidikan tetap generasi X?
2. Apakah nilai kerja menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional afektif pada tenaga kependidikan tetap generasi X?

3. Apakah ada pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional kontinyu pada tenaga kependidikan tetap generasi X?
4. Apakah nilai kerja menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional kontinyu pada tenaga kependidikan tetap generasi X?
5. Apakah ada pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional normatif pada tenaga kependidikan tetap generasi X?
6. Apakah nilai kerja menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional normatif pada tenaga kependidikan tetap generasi X?
7. Apakah ada pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional afektif pada tenaga kependidikan tetap generasi Y?
8. Apakah nilai kerja menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional afektif pada tenaga kependidikan tetap generasi Y?
9. Apakah ada pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional kontinyu pada tenaga kependidikan tetap generasi Y?
10. Apakah nilai kerja menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional kontinyu pada tenaga kependidikan tetap generasi Y?
11. Apakah ada pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional normatif pada tenaga kependidikan tetap generasi Y?

12. Apakah nilai kerja menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional normatif pada tenaga kependidikan tetap generasi Y?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terfokus pada permasalahan yang akan dibahas dan tidak terlampaui luas, maka peneliti memberi batasan variabel yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Generasi menurut Kopperschmidt's (2000) yang dikutip oleh Putra (2016) merupakan kelompok individu berdasarkan kesamaan tahun kelahiran dan kejadian historis yang sama, di mana hal tersebut memiliki pengaruh signifikan pada fase pertumbuhan individu. Dalam penelitian ini generasi yang menjadi objek penelitian adalah tenaga kependidikan tetap generasi X dan generasi Y Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
2. Menurut Mencl dan Lester (2014) ada sepuluh faktor kerja yang terkait dengan "tempat terbaik untuk bekerja", yaitu nilai keberagaman, kerja sama tim dan kolaborasi, pengaturan kerja yang fleksibel, pekerjaan yang menantang, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menguntungkan secara finansial, keseimbangan kehidupan kerja, pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, kemajuan karier, serta umpan balik dan pengakuan dari atasan. Penelitian ini menggunakan 4 faktor kerja yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional, yaitu:

- a. Iklim keberagaman didefinisikan sebagai organisasi yang menghargai keberagaman di tempat kerja (MencI dan Lester 2014). Keberagaman tersebut meliputi usia, jenis kelamin, ras, agama atau budaya.
 - b. Dukungan sosial didefinisikan sebagai adanya kerjasama tim di tempat kerja (MencI dan Lester 2014).
 - c. Keseimbangan kehidupan kerja didefinisikan sebagai adanya keseimbangan kehidupan kerja antara pekerjaan di tempat kerja dan *nonwork* (MencI dan Lester 2014).
 - d. Pelatihan dan pengembangan menurut didefinisikan sebagai organisasi yang menyediakan kesempatan pelatihan dan pengembangan secara terus menerus (MencI dan Lester 2014).
3. Komitmen organisasional menurut Robbins & Coulter (2012) merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada organisasi tertentu dan memiliki tujuan serta berkeinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Menurut Robbins & Judge (2008) ada tiga komponen untuk mengukur komitmen organisasional, yaitu:
- a. *Affective organizational commitment* menekankan pada sejauh mana tenaga kerja mengenal dan melibatkan diri dalam pencapaian tujuan organisasi.
 - b. *Continuance Organizational Commitment* atau komitmen berkelanjutan atau rasional menekankan pada karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi karena melihat adanya pertimbangan rasional mengenai keuntungan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

- c. *Normative Organizational Commitment* atau komitmen normatif menekankan pada karyawan bertahan dalam organisasi disebabkan adanya ikatan emosional terhadap organisasi.
4. Nilai kerja menurut Robbins (2009) merupakan fondasi untuk memahami sikap dan motivasi, karena dapat mempengaruhi persepsi. Persepsi yang tertanam dalam pola pikir masing-masing individu akan menunjukkan sikap dan perilaku yang berbeda-beda. Nilai kerja dianggap penting karena nilai kerja dapat mempengaruhi perilaku organisasional, kinerja tenaga kerja, produktivitas, serta komitmen organisasional.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah pada penelitian ini, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional afektif pada tenaga kependidikan tetap generasi X.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis peran nilai kerja yang menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional afektif pada tenaga kependidikan tetap generasi X.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional kontinyu pada tenaga kependidikan tetap generasi X.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis peran nilai kerja yang menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional kontinyu pada tenaga kependidikan tetap generasi X.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional normatif pada tenaga kependidikan tetap generasi X.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis peran nilai kerja yang menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional normatif pada tenaga kependidikan tetap generasi X.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional afektif pada tenaga kependidikan tetap generasi Y.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis peran nilai kerja yang menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional afektif pada tenaga kependidikan tetap generasi Y.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional kontinyu pada tenaga kependidikan tetap generasi Y.
10. Untuk mengetahui dan menganalisis peran nilai kerja yang menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional kontinyu pada tenaga kependidikan tetap generasi Y.

11. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional normatif pada tenaga kependidikan tetap generasi Y.
12. Untuk mengetahui dan menganalisis peran nilai kerja yang menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional normatif pada tenaga kependidikan tetap generasi Y.

1.5 Manfaat Penelitian

Peneliti melakukan penelitian ini dengan harapan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Universitas

Perusahaan/organisasi menjadi tahu bagaimana perbedaan pada tenaga kerja lintas generasi terhadap apa yang tenaga kerja inginkan di tempat kerja, serta mengetahui bagaimana faktor kerja akan mempengaruhi komitmen organisasional afektif, komitmen organisasional kontinyu, dan komitmen organisasional normatif. Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi Universitas dalam mengelola tenaga kependidikan dari generasi yang berbeda.

2. Bagi Peneliti Lain

Manfaat penelitian ini bagi peneliti lain yaitu menjadi sumber informasi dan referensi mengenai perbedaan pada tenaga kerja lintas generasi serta mengetahui bagaimana faktor kerja akan mempengaruhi

komitmen organisasional afektif, komitmen organisasional kontinyu, dan komitmen organisasional normatif.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab I. Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II. Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi uraian teori-teori yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu faktor kerja, nilai kerja (persepsi faktor kerja) terkait pentingnya item faktor kerja, dan komitmen organisasional. Bab ini juga akan membahas hasil penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis.

Bab III. Metodologi Penelitian

Bab ini berisi lokasi penelitian, populasi dan sampel, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan metode analisis data penelitian.

Bab IV. Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi profil responden, pengujian instrumen, pengujian statistik deskriptif dan uji hipotesis dari data yang sudah diolah dengan menggunakan beberapa metode yang sesuai untuk menjelaskan dan membuktikan hipotesis. Bab ini juga memaparkan pembahasan hasil dari setiap analisis yang telah diolah.

Bab V. Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dan implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian selanjutnya.