

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pada bab ini akan dijabarkan kesimpulan beserta saran berdasarkan hasil penelitian yang dapat peneliti berikan kepada perusahaan Telkom.

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah dipaparkan pada bab IV dengan gambaran umum responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah 74% berjenis kelamin laki-laki dan 26% responden berjenis kelamin perempuan sedangkan untuk pendidikan terakhir, sebagian besar responden sebanyak 58% berpendidikan sarjana, 3% SLTA, 9% diploma, 29% Master dan 1% doktoral adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan karyawan Telkom secara keseluruhan tanpa melihat perbedaan generasi adalah sebesar 76.45%. Dari angka tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan Telkom masuk dalam kategori puas, karyawan Telkom merasa puas terhadap 5 dimensi yang telah dijabarkan pada penelitian. Apabila kepuasan karyawan melihat perbedaan generasi akan didapatkan peringkat sebagai berikut :

**Tabel 5.1** Rekapitulasi Skor Kepuasan Kerja

Generasi	<i>Baby boomers</i>	Gen X	Gen Y
Skor Kepuasan Kerja (%)	80.29	77.82	71.23

Berdasarkan Tabel 5.1, dapat disimpulkan bahwa generasi *baby boomers* memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada dua generasi penerusnya. Bagi generasi *baby boomers*, indikator umpan balik terhadap pekerjaan dianggap paling memuaskan ketimbang indikator lainnya, sedangkan bagi generasi X dan Y, indikator keakraban dengan teman kerjalah yang dianggap paling memuaskan dibandingkan indikator lain. Dari kedua indikator tersebut dapat dikatakan bahwa menurut karyawan, Telkom sudah berhasil memuaskan mereka di indikator umpan balik pekerjaan dan teman kerja. Kesimpulan lain yang didapatkan selain skor kepuasan adalah dari ketiga generasi tersebut sepakat bahwa dimensi *opportunities for promotion* yang diadopsi oleh Telkom saat ini memiliki skor yang lebih kecil daripada dimensi yang lain. Menurut *baby boomers* dan generasi X, pada dimensi *opportunities for promotion* frekuensi promosi untuk kenaikan golongan di Telkom saat ini kurang memuaskan daripada indikator yang lain. Sedangkan untuk generasi Y menyatakan bahwa regulasi promosilah yang kurang memuaskan daripada indikator yang lainnya.

2. Skor keterikatan karyawan Telkom tanpa melihat perbedaan generasi adalah sebesar 78.95%, dengan nilai skor tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan Telkom saat ini merasa terikat dengan perusahaan. Berikut ini merupakan rekapitulasi skor keterikatan berdasarkan generasi :

**Tabel 5.2** Rekapitulasi Skor Keterikatan Karyawan

Generasi	<i>Baby boomers</i>	Gen X	Gen Y
Skor Keterikatan Karyawan (%)	81.42	81.84	73.59

Berdasarkan Tabel 5.2, diketahui bahwa generasi X memiliki skor keterikatan yang lebih tinggi daripada 2 generasi lainnya. Bagi *baby boomers* dan generasi X, perusahaan sudah sangat baik mengakomodasi kebutuhan dasar dari para karyawannya oleh karena itu skor untuk indikator bahan dan peralatan memiliki skor paling tinggi daripada indikator lainnya. Secara fasilitas baik data maupun peralatan yang mampu menunjang pekerjaan, Telkom memang selalu cepat tanggap untuk menyediakan selama memang ini berkaitan dengan pekerjaannya karyawan. Sedangkan bagi generasi Y, mereka merasa indikator teman baik memiliki skor paling tinggi dari indikator yang lain. Menurut generasi Y, memiliki teman yang banyak menjadi salah satu *goal* mereka agar *networking* semakin luas. Untuk skor indikator yang paling kecil, ketiga generasi ini sepakat bahwa indikator pengakuan terhadap hasil kerja merupakan nilai skor yang terkecil dan untuk generasi *baby boomers* merasa indikator perkembangan pun perlu untuk ditingkatkan kembali.

3. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dijabarkan pada bab 4, diketahui bahwa karyawan Telkom memiliki karakteristik generasi Y sebagai berikut :

**Tabel 5.3** Karakteristik Generasi Y Karyawan Telkom

<b>Karakteristik Karyawan Telkom</b>
Toleransi dengan perbedaan (budaya, agama, ras, status ekonomi)
<i>Update</i> teknologi
Jenjang karir
Keakraban dengan rekan kerja
Keselarasn bekerjasama
Membangkitkan energi positif
Keterbukaan/Transparansi

Dari 20 indikator yang ada dalam penelitian, terdapat 7 indikator yang dianggap mewakili karakteristik karyawan Telkom. Perusahaan Telkom dalam mempertahankan karakteristik yang positif ini secara berkelanjutan melakukan perubahan maupun kegiatan yang positif dan bermanfaat.

4. Dari hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh karakteristik generasi Y terhadap hubungan kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan. Kesimpulan ini diambil dari melihat hasil pengolahan data menggunakan uji *one way ANOVA* dan *moderated regression analysis*. Berdasarkan uji *one way ANOVA*, diketahui bahwa terdapat perbedaan nilai rata-rata generasi terhadap variabel kepuasan kerja maupun keterikatan karyawan. Sedangkan berdasarkan *moderated regression analysis* pun kesimpulannya selaras dengan uji *one way ANOVA* yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh karakteristik generasi Y terhadap hubungan kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan. Hal ini dilihat dari nilai koefisien pada variabel interaksi yang ada pada persamaan regresi. Nilai koefisien variabel interaksi

adalah + 0.001, dapat diartikan bahwa hubungan keterikatan kerja dengan variabel interaksi antara kepuasan kerja dengan karakteristik generasi Y ini positif. Apabila semakin naik variabel interaksi maka keterikatannya pun semakin tinggi. Kemudian, dilihat dari hasil perubahan nilai determinasi ( $R^2$ ) ketika ditambahkan variabel interaksi antara kepuasan kerja dengan karakteristik generasi Y nilai koefisien determinasinya meningkat dari 0.59 menjadi 0.612. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik generasi Y memberikan pengaruh terhadap hubungan kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan tetapi yang mengambil pengaruh lebih besar adalah variabel kepuasan kerja itu sendiri. Dimana berdasarkan perhitungan regresi linier, diketahui dengan bahwa koefisien determinasinya saja mencapai 59% yang artinya kepuasan kerja dapat mempengaruhi keterikatan karyawan sebesar 59% dan 41% adalah variabel lain.

## 5.2 Rekomendasi

Berikut ini merupakan saran yang penulis dapat berikan kepada perusahaan :

1. Sebaiknya sistem promosi yang diadopsi oleh perusahaan, dibuat lebih transparan lagi untuk menghindari faktor politik yang terjadi. Dengan sistem promosi yang lebih transparan diharapkan, karyawan lebih merasa dihargai usaha dan kinerjanya oleh perusahaan. Sistem promosi yang transparan ini bisa dimulai pada tahap awal pemilihan kandidat agar lebih terbuka dengan siapa-siapa saja nama kandidat yang masuk dalam daftar tersebut. Dari situ

karyawan lain bersama dengan komite karir dapat memantau jalannya sistem promosi agar tetap sesuai dengan sistem yang seharusnya.

2. Berdasarkan hasil analisis dari teknik analisis deskriptif, diketahui bahwa indikator pengakuan terhadap hasil kerja dianggap memiliki skor aktual yang paling kecil dari semua indikator yang ada pada kuesioner penelitian. Berdasarkan hasil wawancara, dikatakan bahwa indikator pengakuan ini sudah 2 kali berturut-turut masuk dalam kategori yang nilainya paling kecil daripada indikator yang lain dan peraturan mengenai pengakuan ini belum pernah diganti sejak tahun 2008. Berikut saran untuk perusahaan :
  - a. Sebaiknya perusahaan cepat tanggap dan segera melakukan perubahan peraturan mengenai indikator tersebut dan selanjutnya melakukan perubahan peraturan secara berkala.
  - b. Pada peraturan yang saat ini diadopsi oleh Telkom, terdapat 3 kategori *awards* untuk karyawan yaitu, *The best leader*, *The best manager* dan *The best officer*. Melihat dari persyaratan masing-masing kategori minimal masa kerja yang berhak mendapat penghargaan ini dengan masa kerja diatas 5 tahun. Untuk itu, bisa diselipkan kategori baru yaitu *The best newcomer* dimana pada kategori ini karyawan yang masa kerjanya dibawah 5 tahun memiliki kesempatan untuk mendapatkan penghargaan pula.
  - c. Pengakuan hasil kerja tidak hanya dilihat dari penghargaan berupa barang atau uang saja, tetapi menurut para karyawan pengakuan hasil kerja juga termasuk atasan memberikan dukungan maupun pujian

terhadap hasil kerja mereka. Pujian ini menurut karyawan adalah sebuah penyemangat kerja mereka, karena dengan diberi pujian mereka merasa diperhatikan. Pujian ini juga bukan hanya setelah pekerjaan itu selesai, akan tetapi selama proses pengerjaan suatu tugas. Dan menurut karyawan, mereka akan sangat senang sekali apabila atasan ikut berperan aktif pada proses pengerjaan suatu tugas, bagi karyawan itu merupakan satu bentuk dukungan kepada karyawannya.

3. Berdasarkan hasil uji beda dan *moderated regression analysis*, menyatakan bahwa pengaruh karakteristik generasi Y terhadap hubungan kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan. Akan tetapi melihat perubahan koefisien determinasi yang kecil dan juga nilai koefisien pada variabel interaksi yang ada pada persamaan regresi sebesar +0.001. Maka dari itu, sebaiknya Telkom lebih berfokus terhadap variabel kepuasan kerja dimana kepuasan ini keadaan emosional seorang karyawan memandang pekerjaannya, apakah karyawan tersebut merasa senang atau tidak terhadap pekerjaannya. Dengan perasaan senang seorang karyawan terhadap pekerjaannya maka akan meningkat menjadi kepuasan yang akhirnya akan berpengaruh terhadap rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan.
  - a. Telkom dapat lebih memperhatikan kembali peraturan yang berkaitan dengan indikator kepuasan kerja, seperti peraturan *promotion and recognition, pay* maupun peraturan kerja itu sendiri. Untuk perubahan peraturan ke arah yang lebih baik, Telkom bisa melibatkan karyawannya untuk berdiskusi bersama. Misalnya dengan membuat

*forum discussion group*, untuk menggali sebenarnya apa kebutuhan karyawan yang mampu membuat mereka puas terhadap pekerjaannya.

- b. Perbedaan karakteristik yang ada antar generasi terjadi karena perbedaan yang mendasar seperti cara pandang hidup, cara menyelesaikan masalah sampai ke cara kerja. Mempersatukan karyawan di tempat kerja dari berbeda generasi bukan hal yang mudah, akan tetapi menjadi sangat penting demi mencapai cita-cita perusahaan. Oleh karena itu, membangun lingkungan kerja yang ramah untuk seluruh generasi bisa diimplementasikan agar kenyamanan dalam bekerja tetap terjalin. Membangun lingkungan kerja yang ramah untuk setiap generasi, dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- i. Menciptakan kesepahaman antar generasi dengan membuat forum terbuka untuk memecahkan suatu permasalahan, menggali kebutuhan karyawan atau sekedar untuk mengetahui bagaimana keadaan internal dari karyawannya. Hal ini dilakukan sebagai bentuk perhatian perusahaan kepada karyawannya, dengan forum terbuka para karyawan akan terstimulus untuk menyalurkan ide-ide atau inovasi yang baru untuk menyegarkan suasana kerja. Selain itu, dengan forum terbuka tersebut akan lebih membangkitkan semangat kerja generasi Y, karena mereka adalah generasi yang suka *brainstorming* untuk memecahkan suatu permasalahan.

- ii. Memperkuat “*wealth*” yang diberikan perusahaan kepada karyawan. *Wealth* disini bukan hanya mengacu kepada segi materil saja, tetapi juga memperkaya hubungan yang terjalin dengan teman kerja dan keluarga. Telkom merupakan perusahaan multinasional yang mampu memberikan *benefit* menarik kepada karyawannya, fasilitas kesehatan yang mumpuni menjadi salah satu daya tarik Telkom. Selain itu, dengan maraknya social media, Telkom bisa bekerja sama dengan berbagai tenant untuk membuat diskon-diskon menarik khusus untuk karyawan Telkom yang bisa membantu pemenuhan kebutuhan karyawan. Seperti voucher diskon belanja bulanan di supermarket, makan dan minum di restoran/café atau keanggotaan di pusat kebugaran untuk menunjang kesehatan karyawan. Selain melihat dari segi *benefit* yang berhubungan dengan materil, memperkaya hubungan yang terjalin dengan teman kerja pun sangat esensial. Hubungan positif yang terjalin dengan teman kerja dapat membangun lingkungan kerja yang lebih kompetitif tapi tetap sehat dan nyaman.
- iii. Mempererat hubungan atasan-bawahan. Menjaga komunikasi dua arah tetap terjalin lancar dan akrab dengan atasan ini menjadi hal yang positif untuk merangsang kinerja bawahannya. Bawahan jadi mengerti apa yang harus

dikerjakan, tujuan dari pekerjaan tersebut dan ekspektasi atasan kepada bawahannya. Sebagai atasan memberikan perhatian kepada bawahannya menjadi hal yang penting karena dalam menyelesaikan pekerjaan setiap karyawan membutuhkan dukungan dari berbagai pihak termasuk atasan mereka. Membuka diskusi untuk meringankan beban karyawan, memberikan apresiasi berupa pujian apabila karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini Nampak sepele, tapi dampaknya akan sangat positif karena karyawan merasa sangat dihargai dan diperhatikan oleh atasan mereka.

## DAFTAR PUSTAKA

- ADP Research Institute. (2012), *Employee Satisfaction vs Employee Engagement : Are they the same thing?*
- Bungin, Burhan. (2003). *Analisis Data Penelitian Kualitatif* . Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Center for Advanced Human Resource Studies. (2007), *Employee Engagement: What Do We Really Know? What Do We Need to Know to Take Action?*
- Endres, G. M., Smoak, L. M. (2008), *The Human Resource Craze: Human Performance Improvement And Employee Engagement, Organization Development Journal*. **26**, 69-77.
- Handoko, T.H. (1993). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta. Andi.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002), *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes: A Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology*. **87**, 268-279.
- Iqbal Hasan, (2004), *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Little, B & Little, P.,(2006). Employee Engagement: Conceptual Issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Volume 10*: hal 111 - 118.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M & Young, S.A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. USA: John Wiley & Sons.
- Markos, Solomon,. Sridevi, M. Sandhya. (2010). Employee Engagement : The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management* (Vol. 5, No.12).
- Perrin, T. (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*. Towers Perrin Talent Report.

- Rahmat Kriyantono, (2009). *Teknik Praktik Riset Komunikasi*, Malang : Kencana Prenada Media Grup.
- Right Management. (2009). *Employee Engagement: Maximizing Organizational Performance*. Philadelphia: Pengarang.
- Robinson, D., Perryman, S & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*.
- Sageer, A., Rafat, S., Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *IOSR Journal of Business and Management*. 5(1). 32-39.
- Smith, G.R., & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement: A Review Of Current Thinking*. UK: Institute for Employee Studies.
- Society for Human Resource Management, (2012). *Employee Job Satisfaction and Engagement: How Employees Are Dealing with Uncertainty*.
- Subana, Sudrajat, (2005). *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*, Bandung: Pustaka Setia.
- Wexley, K.N., Yukl, G.A., 1977, *Organizational Behavior and Personal Psychology*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.