

**PENGARUH KARAKTERISTIK GENERASI Y
TERHADAP HUBUNGAN KEPUASAN KERJA
DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN DI PT
TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk**

TESIS



Oleh:

**Arinta Ayu Hapsari
2013811032**

**Pembimbing,
Dr. Nia Juliawati**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
JULI 2017**

**PENGARUH KARAKTERISTIK GENERASI Y
TERHADAP HUBUNGAN KEPUASAN KERJA
DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN DI PT
TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Dapat Mengikuti Sidang Tesis



Oleh:

**Arinta Ayu Hapsari
2013811032**

**Pembimbing,
Dr. Nia Juliawati**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
JULI 2017**

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH KARAKTERISTIK GENERASI Y TERHADAP HUBUNGAN
KEPUASAN KERJA DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN DI PT
TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk**



Oleh:

**Arinta Ayu Hapsari
2013811032**



Disetujui Untuk Diajukan Dalam Seminar Hasil Penelitian Tesis Pada

Hari/Tanggal:

Selasa, 21 Juli 2017

Pembimbing Tunggal:

Dr. Nia Juliawati

TES - PMM
HAP
P/12
tes 1829

**PROGAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
JULI 2017**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut:

Nama : Arinta Ayu Hapsari
NPM : 2013811032
Program Studi : Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Katolik Parahyangan

Menyatakan bahwa Tesis dengan judul :

**“PENGARUH KARAKTERISTIK GENERASI Y TERHADAP HUBUNGAN
KEPUASAN KERJA DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN DI PT
TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk”**

Adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala risiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung

Tanggal : 21 Juni 2017



Arinta Ayu Hapsari

**PENGARUH KARAKTERISTIK GENERASI Y TERHADAP HUBUNGAN
KEPUASAN KERJA DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN DI PT
TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk**

Arinta Ayu Hapsari (NPM: 2013811032)

Pembimbing Tunggal: Dr. Nia Juliawati

Magister Manajemen

Bandung

Juli 2017

ABSTRAK

Tingkat kepuasan kerja dan keterikatan karyawan dalam suatu perusahaan selalu menjadi bahan yang menarik untuk dibahas. Setiap perusahaan menginginkan seluruh karyawannya masuk dalam kategori puas dan juga terikat. Akan tetapi, dengan berjalannya waktu bukan hanya hubungan antar kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan saja yang menjadi perhatian. Karakteristik karyawan generasi Y pun tak luput menjadi tantangan baru dalam perusahaan. Objek penelitian adalah pengaruh karakteristik generasi Y terhadap hubungan kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Pendekatan penelitian ini bersifat kuantitatif dengan metode penelitian survei. Pengambilan data yang digunakan menggunakan metode kuesioner, wawancara dan studi dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Telkom untuk kantor pusat di Jalan Japati Bandung, sedangkan sampelnya sebesar 100 karyawan dengan menggunakan metode slovin. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji beda dan *moderated regression analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penambahan variabel karakteristik generasi Y dalam hubungan kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan itu memiliki pengaruh yang rendah.

Pertama, tingkat kepuasan karyawan Telkom secara keseluruhan dapat dikategorikan puas. Kedua, tingkat keterikatan karyawan secara keseluruhan pun dapat dikategorikan terikat. Ketiga, terdapat 7 karakteristik generasi Y yang sudah diimplementasikan di Telkom. Keempat, penambahan variabel karakteristik generasi Y memberikan pengaruh yang minim terhadap hubungan kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan. Dapat disimpulkan, untuk meningkatkan keterikatan karyawan di Telkom, sebaiknya lebih memperhatikan variabel kepuasan kerja dari karyawannya. Dengan memiliki karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya maka akan membentuk karyawan yang lebih terikat dengan perusahaannya.

Kata Kunci: Kepuasan kerja, Keterikatan karyawan, Karakteristik generasi Y

***THE IMPACT OF GENERATION Y CHARACTERISTICS ABOUT
RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE
ENGAGEMENT IN PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk***

Arinta Ayu Hapsari (NPM: 2013811032)

Single Adviser: Dr. Nia Juliawati

Magister of Management

Bandung

July 2017

ABSTRACT

The level of job satisfaction and employee engagement in a company has always been the trending topic to be discussed. Every company aspire all the employees in the category are satisfied and also engaged. However, with the passage of time not only the relationship between job satisfaction and employee engagement are in concern. The Characteristics of Y Generation Employees were considered a new challenge within the company. The object of research is the effect on the relationship characteristics of Generation Y job satisfaction and employee engagement in PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. This research is quantitative approach with survey method. Retrieval of the data used using questionnaires, interviews and documentation study. The population in this study were all employees of Telkom's headquarters in Japati Bandung, while the sample of 100 employees by using slovin method. The analysis technique used is descriptive analysis, ANOVA and moderated regression analysis. The results exhibited that the addition of the characteristics of Generation Y variables in relation to job satisfaction and employee engagement that have a low impact. First, the level of overall satisfaction Telkom employees can be considered satisfied. Second, the overall level of employee engagement can be categorized bound. Third, there are seven characteristics of Generation Y is already implemented in Telkom. Fourth, the addition of the characteristics of Generation Y variables influence is minimal on the relationship of job satisfaction with employee engagement. It can be concluded, to improve employee engagement in Telkom, should pay more attention variables job satisfaction of employees. By having employees who are satisfied with the job it will be to form employee more engaged with the company.

Keywords : Job Satisfaction, Employee Engagement, Characteristic Generation Y

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Generasi Y terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Keterikatan Karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk” dengan baik. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang terlibat dalam membantu proses pembuatan tesis, yaitu :

1. Orang tua dan keluarga yang senantiasa memberikan dorongan semangat dan perhatian kepada penulis.
2. Ibu Dr. Nia Juliawati selaku dosen pembimbing yang senantiasa sabar membimbing dan memberikan masukan yang bermanfaat untuk penulis.
3. Ibu Sandra Susanto, Phd. dan Bapak Agus selaku Kepala Progam Magister Manajemen di Pasca Sarjana Universitas Katolik Parahyangan.
4. Ibu Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.si. dan Pak Gandhi Pawitan, Ir., M.Sc., Ph.D. selaku dosen penguji yang selalu memberikan kritik dan saran yang membangun.
5. Bapak Romles dan Mas Aji dari PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk atas kesempatan dan bantuan yang diberikan sehingga penulis mendapatkan informasi-informasi yang digunakan untuk tesis ini.

6. Dosen-dosen Magister Manajemen lain yang tidak bisa disebut satu per satu atas bimbingan dan pembelajarannya selama perkuliahan.
7. Seluruh karyawan Telkom Japati Bandung yang bersedia meluangkan waktu untuk membantu penelitian ini.
8. Triana sebagai sahabat baik penulis, terima kasih sudah menemani baik suka maupun duka yang dialami penulis.
9. Arlinda, As, Yuniar, Risa sebagai sahabat penulis yang selalu mengingatkan agar segera lulus.
10. Teman-teman seperjuangan kuliah, Florence, Ivana dan teman HI-MMI.
11. Tassia, Tina, Mayang dan seluruh teman-teman kantor di Pinteraktif.
12. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan memiliki kekurangan. Oleh karena itu, penulis dengan senang hati menerima saran dan kritik yang membangun demi perbaikan tesis ini. Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Bandung, Juli 2017

Arinta Ayu Hapsari

DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN JUDUL	
ABSTRAK	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	13
1.4. Manfaat Penelitian	14
1.5. Sistematika Penulisan	14
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1. <i>Job Satisfaction</i> (Kepuasan Kerja)	17
2.1.1. Definisi Kepuasan Kerja	17
2.1.2. Tipe Kepuasan Kerja	19
2.1.3. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	21
2.1.4. Meningkatkan Kepuasan Kerja	22
2.1.5. Pengukuran Kepuasan Kerja	24
2.2. <i>Employee Engagement</i> (Keterikatan Karyawan)	25
2.2.1. Definisi Keterikatan Karyawan	25
2.2.2. Aspek Dalam Keterikatan Karyawan	28

2.2.3. Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Karyawan	29
2.2.4. Tipe Keterikatan Karyawan.....	32
2.2.5 Manfaat Keterikatan Karyawan.....	33
2.2.6 Pengukuran Keterikatan Karyawan	35
2.3. <i>Age-Subculture</i>	36
2.3.1. Generasi Baby Boomers	37
2.3.2. Generasi X.....	38
2.3.3. Generasi Y	39
2.4. Kerangka Pemikiran.....	43
2.5. Hipotesa.....	45
BAB 3. METODELOGI PENELITIAN	47
3.1. Pendekatan dan Metode Penelitian	47
3.1.1. Pendekatan Penelitian.....	47
3.1.2. Metode Penelitian	49
3.2. Operasionalisasi Variabel.....	50
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.3.1. Metode Kuesioner.....	53
3.3.2. Metode Wawancara	55
3.3.3. Metode Studi Dokumentasi	56
3.4. Uji Validitas dan Reliabilitas	57
3.4.1. Uji Validitas.....	57
3.4.2. Uji Reliabilitas.....	61
3.5. Populasi dan Sampel Penelitian	63
3.5.1. Populasi Penelitian	63
3.5.2. Sampel Penelitian	64
3.6. Sumber Data.....	65
3.7. Teknik Analisis Data.....	66

3.7.1. Teknik Analisis Deskriptif	67
3.7.2. Teknik <i>Multi Regression Analysis</i>	68
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	71
4.1. Gambaran Umum Responden.....	71
4.2. Pembahasan Variabel Kepuasan Kerja.....	73
4.2.1 Pembahasan Var Kepuasan Kerja Generasi Baby Boomers ...	74
4.2.1.1 Dimensi <i>People on Your Present Job</i>	75
4.2.1.2 Dimensi <i>Supervision</i>	77
4.2.1.3 Dimensi <i>Opportunities for Promotion</i>	79
4.2.1.4 Dimensi <i>Pay</i>	81
4.2.1.5 Dimensi <i>Work on Your Present Job</i>	82
4.2.2 Pembahasan Variabel Kepuasan Kerja Generasi X	84
4.2.2.1 Dimensi <i>People on Your Present Job</i>	85
4.2.2.2 Dimensi <i>Supervision</i>	87
4.2.2.3 Dimensi <i>Opportunities for Promotion</i>	89
4.2.2.4 Dimensi <i>Pay</i>	91
4.2.2.5 Dimensi <i>Work on Your Present Job</i>	93
4.2.3 Pembahasan Variabel Kepuasan Kerja Generasi Y	95
4.2.3.1 Dimensi <i>People on Your Present Job</i>	97
4.2.3.2 Dimensi <i>Supervision</i>	98
4.2.3.3 Dimensi <i>Opportunities for Promotion</i>	101
4.2.3.4 Dimensi <i>Pay</i>	103
4.2.3.5 Dimensi <i>Work on Your Present Job</i>	105
4.3. Pembahasan Variabel Keterikatan Karyawan.....	112
4.3.1 Pembahasan Var Keterikatan Karyawan Gen Baby Boomers	113
4.2.1.1 Dimensi <i>Basic Needs</i>	114
4.2.1.2 Dimensi <i>Management Support</i>	115

4.2.1.3 Dimensi <i>Teamwork</i>	118
4.2.1.4 Dimensi <i>Growth</i>	121
4.2.2 Pembahasan Variabel Keterikatan Karyawan Generasi X....	122
4.2.2.1 Dimensi <i>Basic Needs</i>	123
4.2.2.2 Dimensi <i>Management Support</i>	124
4.2.2.3 Dimensi <i>Teamwork</i>	126
4.2.2.4 Dimensi <i>Growth</i>	129
4.2.3 Pembahasan Variabel Keterikatan Karyawan Generasi Y....	130
4.2.3.1 Dimensi <i>Basic Needs</i>	131
4.2.3.2 Dimensi <i>Management Support</i>	133
4.2.3.3 Dimensi <i>Teamwork</i>	135
4.2.3.4 Dimensi <i>Growth</i>	138
4.4. Pembahasan Uji Beda.....	144
4.5. Pembahasan Karakteristik Generasi Y.....	150
4.6. Pembahasan Pengaruh Karakteristik Gen Y Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Keterikatan Karyawan.....	159
 BAB 5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	 169
5.1. Kesimpulan.....	169
5.2. Rekomendasi.....	173
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENULIS	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 2.1. Rangkuman Penelitian Terdahulu	44
Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel.....	51
Tabel 3.2 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	58
Tabel 3.3 Uji Validitas Variabel Keterikatan Karyawan.....	59
Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel Karakteristik Generasi Y	60
Tabel 3.5 Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja	62
Tabel 3.6 Uji Reliabilitas Variabel Keterikatan Karyawan	62
Tabel 3.7 Uji Reliabilitas Variabel Karakteristik Generasi Y	62
Tabel 3.8 Pembagian Komposisi Karyawan.....	64
Tabel 3.9 Komposisi Sampel Penelitian.....	65
Tabel 3.10 Sumber Data Penelitian	65
Tabel 3.11 Kriteria Persentase Skor Tanggapan Responden terhadap Skor Ideal.....	68
Tabel 4.1 Komposisi Responden Penelitian	71
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	72
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	72
Tabel 4.4 Kriteria Presentase Skor Tanggapan Responden dengan Skor Ideal.....	73
Tabel 4.5 Rangkuman Hasil Pengolahan Data Kepuasan Kerja <i>Baby Boomers</i>	74
Tabel 4.6 Rangkuman Hasil Pengolahan Data Kepuasan Kerja Generasi X	84
Tabel 4.7 Rangkuman Hasil Pengolahan Data Kepuasan Kerja Generasi Y	95
Tabel 4.8 Rangkuman Hasil Pengolahan Data Kepuasan Kerja Seluruh Generasi ..	107
Tabel 4.9 Perbandingan Skor Kepuasan Kerja Telkom vs Penelitian	109
Tabel 4.10 Rangkuman Hasil Pengolahan Data Keterikatan Karyawan <i>Baby Boomers</i>	113

Tabel 4.11 Rangkuman Hasil Pengolahan Data Keterikatan Karyawan Generasi X	122
Tabel 4.12 Rangkuman Hasil Pengolahan Data Keterikatan Karyawan Generasi Y	131
Tabel 4.13 Rangkuman Hasil Pengolahan Data Keterikatan Karyawan Seluruh Generasi.....	140
Tabel 4.14 Perbandingan Skor Keterikatan Karyawan Telkom vs Penelitian	141
Tabel 4.15 Hasil Uji ANOVA Kepuasan Kerja dengan Generasi	145
Tabel 4.16 Hasil Uji ANOVA Keterikatan Karyawan dengan Generasi	146
Tabel 4.17 Hasil Uji Tukey HSD Kepuasan Kerja	147
Tabel 4.18 Hasil Uji Tukey HSD Keterikatan Karyawan.....	148
Tabel 4.19 Penafsiran Karakteristik Generasi Y.....	151
Tabel 4.20 Hasil Pengolahan Data Karakteristik Generasi Y	151
Tabel 4.21 Karakteristik Generasi Y Karyawan Telkom.....	154
Tabel 4.22 Hasil Pengolahan Data Regresi Linier Sederhana	160
Tabel 4.23 Hasil Pengolahan Data Regresi Linier Sederhana	161
Tabel 4.24 Hasil Pengolahan Data Regresi Moderasi.....	162
Tabel 4.25 Hasil Pengolahan Data Regresi Moderasi.....	163
Tabel 4.26 Hasil Pengolahan Data MRA.....	164
Tabel 4.27 Hasil Pengolahan Data MRA.....	165
Tabel 5.1 Rekapitulasi Skor Kepuasan Kerja	169
Tabel 5.2 Rekapitulasi Skor Keterikatan Karyawan	171
Tabel 5.3 Karakteristik Generasi Y Telkom	172

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 1.1 Pengaruh Keterikatan Terhadap Produktivitas	4
Gambar 1.2 Pengaruh Keterikatan Terhadap Retensi Karyawan	5
Gambar 1.3 Perbandingan Tingkat Retensi Setiap Generasi.....	6
Gambar 2.4 Skema Hubungan Antar Variabel Penelitian.....	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A.	Kuesioner Penelitian
Lampiran B.	Tabulasi Data Penelitian
	Data Penelitian Kepuasan Kerja Generasi Baby Boomers
	Data Penelitian Kepuasan Kerja Generasi X
	Data Penelitian Kepuasan Kerja Generasi Y
	Data Penelitian Keterikatan Karyawan Generasi Baby Boomers
	Data Penelitian Keterikatan Karyawan Generasi X
	Data Penelitian Keterikatan Karyawan Generasi Y
	Data Penelitian Karakteristik Generasi Baby Boomers
	Data Penelitian Karakteristik Generasi X
	Data Penelitian Karakteristik Generasi Y
	Data <i>Successive Interval</i> Kepuasan Generasi Baby Boomers
	Data <i>Successive Interval</i> Kepuasan Generasi X
	Data <i>Successive Interval</i> Kepuasan Generasi Y
	Data <i>Successive Interval</i> Keterikatan Generasi Baby Boomers
	Data <i>Successive Interval</i> Keterikatan Generasi X
	Data <i>Successive Interval</i> Keterikatan Generasi Y
	Data <i>Successive Interval</i> Karakteristik Generasi Baby Boomers
	Data <i>Successive Interval</i> Karakteristik Generasi X
	Data <i>Successive Interval</i> Karakteristik Generasi Y
Lampiran C.	Hasil Pengolahan Data SPSS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, perkembangan berbagai aspek kehidupan di dunia terasa semakin cepat dan tak terbendung. Salah satu aspek yang dirasa cukup signifikan perkembangannya dari tahun ke tahun adalah aspek teknologi. Evolusi aspek teknologi yang dirasakan hingga saat ini, mendorong industri-industri yang terkait dengan teknologi untuk terus berinovasi, baik untuk menciptakan produk baru maupun mengembangkan produk yang sudah ada. Salah satu industri yang terkait erat dengan teknologi adalah telekomunikasi; baik telekomunikasi yang berhubungan dengan teknologi informasi maupun komunikasi.

Berdasarkan definisi dari UU No 36 Tahun 1999, Telekomunikasi adalah setiap pemancaran, pengiriman, dan atau penerimaan dari setiap informasi dalam bentuk tanda-tanda, isyarat, gambar, suara, dan bunyi melalui sistem kawat, optik, radio, atau sistem elektromagnetik lainnya. Berdasarkan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa peran telekomunikasi adalah sebagai penyalur informasi yang efektif dan efisien baik untuk keperluan pribadi, bisnis maupun pemerintahan. Menurut Peraturan Pemerintah No. 52 Tahun 2000 Tentang Penyelenggaraan Telekomunikasi, sistem penyelenggaraan telekomunikasi di Indonesia meliputi penyelenggaraan jaringan, jasa dan telekomunikasi khusus. Dalam Pasal 9 peraturan pemerintah tersebut,

penyelenggaraan jaringan telekomunikasi terbagi menjadi jaringan tetap (kabel dan nirkabel) dan jaringan bergerak (selular).

Industri telekomunikasi merupakan bagian yang sulit dipisahkan dengan dunia modern. Pada dunia modern ini, setiap orang seakan hidup beriringan dengan teknologi baik itu informasi maupun komunikasi. Oleh karena itu, industri ini merupakan industri yang memiliki karakter yang bergerak cepat, dinamis, dibutuhkan inovasi terhadap setiap produk, dan juga memiliki *life cycle product* yang dirasa cukup pendek. Perkembangan teknologi yang pesat dari tahun ke tahun membuat industri telekomunikasi semakin menjamur khususnya di Indonesia. Melalui UU No. 36 tahun 1999 tentang Telekomunikasi pengelolaan sektor telekomunikasi Indonesia berubah dari monopoli menjadi persaingan (kompetisi). Sejak saat itulah beberapa perusahaan telekomunikasi dan industri turunannya bermunculan dan bersaing memperebutkan pasar Indonesia. Bersamaan pada tahun 1999, dikeluarkan juga UU No 5 tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, melalui UU ini diharapkan praktek monopoli dan persaingan usaha di segala bidang yang tidak sehat dapat diminimalkan.

Pada awalnya, industri telekomunikasi hanya didominasi oleh badan usaha milik negara yaitu Telkom. Telkom merupakan pelopor industri yang bergerak dibidang telekomunikasi. Tetapi semenjak dicanangkannya undang-undang terkait tentang larangan monopoli pada sektor telekomunikasi tersebut, perusahaan yang mengambil industri telekomunikasi sebagai strategi bisnisnya pun semakin menjamur, kompetitor bermunculan dan persaingan yang ketat pun dimulai. Maka mulai bermunculan lah nama-nama baru seperti PT Indosat, Tbk, PT. Bakrie

Telecom, Tbk, PT. Hutchison 3 Indonesia, PT. Smartfren Telecom, Tbk, PT. Telekomunikasi Selular dan PT. XL Axiata, Tbk.

Dengan semakin menjamurnya pesaing-pesaing bisnis dibidang telekomunikasi ini, peran karyawan sebagai yang menjalani bisnis perusahaan tersebut menjadi faktor yang vital. Dibutuhkan kemampuan yang mumpuni, pengetahuan yang luas, serta tekad yang bulat untuk memajukan perusahaan agar tidak kalah berkompetisi dengan pesaing-pesaingnya. Oleh karena itu, peningkatan standar kualitas yang berkelanjutan pada perusahaan sangat diperlukan. Peningkatan standar dari kualitas ini bukan hanya kepada karyawannya saja, melainkan standar dari peraturan internal perusahaan, standar dari produk perusahaan itu sendiri dan juga layanan terhadap para pelanggannya. Hal ini dilakukan agar perusahaan semakin siap untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan kompetitor lainnya.

Peran karyawan dalam industri telekomunikasi menjadi vital karena menjadi penggerak dalam industri telekomunikasi ini tidak hanya sekedar sebagai fungsi *supporting* (penunjang), tetapi sudah dianggap sebagai kunci dari keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya mampu untuk mengelola karyawannya dengan baik agar mereka loyal dan merasa terikat kepada perusahaan. Apabila karyawan merasa terikat dan bersikap loyal terhadap perusahaan maka karyawan akan berusaha bersama-sama untuk membangun perusahaan mencapai tujuannya. Untuk itu, penting bagi perusahaan mengetahui bagaimana membangun keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Dewasa ini, banyak instrumen yang dapat digunakan oleh pihak perusahaan untuk mengukur hal tersebut. Salah satu instrumen yang bertujuan untuk mengukur

tingkat keterikatan adalah *employee engagement* (keterikatan karyawan). Banyak perusahaan besar yang menerapkan instrumen ini untuk membantu mengidentifikasi karyawan mana yang termasuk dalam golongan terikat dengan perusahaan dan mana yang tidak terikat. Keterikatan karyawan didefinisikan sebagai kerelaan dari karyawan untuk membantu kesuksesan organisasi. Keterikatan ini mempengaruhi beberapa faktor yang melibatkan baik faktor emosional dan rasional yang berkaitan dengan pekerjaan maupun keseluruhan pengalaman pekerjaan (Perrin's Global Workforce Study, 2003 ; Markos & Sridevi, 2010). Secara statistik, keterikatan karyawan memiliki korelasi dengan produktivitas, profitabilitas, retensi karyawan, keamanan dan kepuasan pelanggan (Buckingham & Coffman, 1999 ; Coffman & Gonzales Molina, 2002 ; Little, Beverly., Little, Philip. 2006). Berdasarkan hasil survei dari Right Management, diketahui bahwa keterikatan karyawan mempengaruhi produktivitas perusahaan. Survei ini dilakukan pada tahun 2006 dengan 3.200 karyawan pada 343 perusahaan.

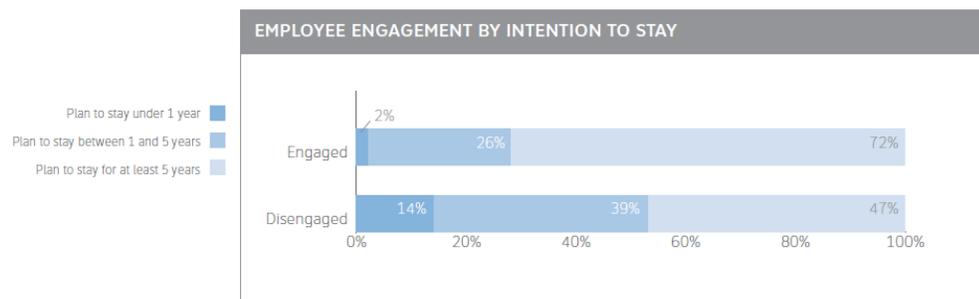


Gambar 1.1 Pengaruh Keterikatan Terhadap Produktivitas¹

¹ Right Management, Maximizing Organizational Performance. 2009

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa dengan tingkat keterikatan karyawan yang tinggi maka produktivitas dari perusahaannya pun akan tinggi pula. Karyawan dengan tingkat keterikatan tertinggi, akan merekomendasikan perusahaan kepada temannya sebagai perusahaan yang bagus untuk bekerja.

Selain mempengaruhi produktivitas, keterikatan karyawan juga mempengaruhi tingkat retensi karyawan di suatu perusahaan. Berdasarkan survei yang juga diselenggarakan oleh Right Management, disimpulkan bahwa apabila karyawan tersebut termasuk dalam kategori karyawan yang terikat, maka 72% menyatakan bersedia untuk bertahan di perusahaan tersebut minimal selama 5 tahun. Sedangkan apabila karyawan tersebut *disengaged*, sebanyak 47% menyatakan bersedia bertahan 5 tahun di perusahaan tersebut. Dari Gambar 1.2 diketahui bahwa apabila karyawan terikat terhadap perusahaan maka karyawan tersebut tidak akan meninggalkan perusahaan minimal selama 5 tahun.

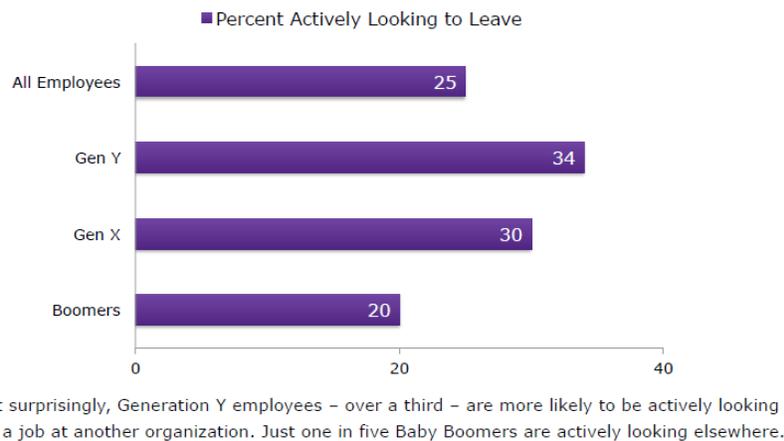


Gambar 1.2 Pengaruh Keterikatan terhadap Retensi Karyawan²

Fakta lain yang menarik tentang keterikatan karyawan adalah dihubungkannya dengan faktor *Age - subculture*. Mulai muncul kepermukaan tentang penelitian yang

² Right Management, Organisational Effectiveness & Employee Engagement : *Discovering How To Make Them Happen*. 2009.

mengkaitkan tingkat keterikatan karyawan dengan generasi dimana karyawan tersebut dikategorikan. Kategori generasi yang dimaksud, yaitu : *Baby boomers*, X dan Y. Dari berbagai macam penelitian yang dilakukan oleh Modern Survei pada tahun 2013 di US, dikatakan bahwa 34 % generasi Y berniat untuk keluar dari perusahaan dia bekerja saat ini.



Gambar 1.3 Perbandingan Tingkat Retensi Setiap Generasi

Selain dari Modern Survei, menurut penelitian yang ditemukan oleh AON Hewitt pada tahun 2013, tingkat keterikatan yang dimiliki oleh generasi Y merupakan yang paling rendah dibandingkan dengan dua generasi sebelumnya. Ditunjukkan bahwa generasi Y memiliki tingkat keterikatan sebesar 56 % sedangkan generasi X 60 % dan *Baby boomers* 66 %.³ Berdasarkan dari dua sumber penelitian, generasi Y merupakan generasi yang memiliki tingkat keterikatan karyawan yang paling rendah. Salah satu dampak dari tingkat keterikatan karyawan yang rendah ini adalah semakin meningkatnya keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik dan meninggalkan perusahaan yang terdahulu. Padahal perusahaan

³ AON Hewitt, Trends in Global Employee Engagement. 2014.

menginginkan karyawan yang setia dan loyal untuk bekerja mencapai tujuan perusahaan bersama-sama.

Selain dari faktor keterikatan, instrumen lain yang dapat perusahaan pergunakan adalah kepuasan karyawan dalam bekerja di perusahaan atau lebih di kenal dengan istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*). Menurut Locke, kepuasan kerja merupakan emosi yang positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang (Locke, 1976 : Judge and Klinger). Kepuasan terjadi apabila kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan karyawan (Robins, 1999).

Konsep kepuasan kerja merupakan pendahulu dari keterikatan karyawan dan sering kali memiliki definisi yang timpang satu sama lain. Kebanyakan orang menganggap kedua konsep ini sama, tidak memiliki pembeda. Menurut ADP Research Institute⁴, kepuasan itu berbeda dengan keterikatan karena kepuasan lebih mengukur “happiness” dari karyawan tersebut atas kondisi dan pekerjaannya sekarang sedangkan keterikatan mengukur hubungan emosional seseorang dengan perusahaannya bekerja. Faktor pembeda dari kedua konsep ini berada pada usaha yang dikeluarkan oleh karyawan kepada perusahaannya. Pada konsep kepuasan faktor usaha ini tidak diperhitungkan. Masih menurut penelitian yang sama, karyawan yang termasuk dalam level yang terikat merupakan karyawan yang puas pula, karena sedikit orang yang akan rela untuk memberikan usaha yang besar ketika mereka tidak

⁴ ADP Research Institute, Employee Satisfaction 5s Employee Engagement : *Are they the same thing?* 2012

bahagia dengan pekerjaan mereka. Tetapi ada kasus, dimana karyawan tersebut termasuk dalam level yang puas tetapi level keterikatannya rendah. Dimana karyawan tersebut bahagia dengan kerjanya tetapi tidak memiliki cukup inisiatif atau melakukan usaha ekstra untuk membuat perusahaannya maju. Oleh karena itu, jika hanya fokus terhadap kepuasan tanpa menggali keterikatan tidak mungkin mendorong kinerja karyawan yang luar biasa untuk mendorong kemajuan perusahaan.

Berdasarkan pemaparan Gambar 1.1 dan 1.2, dikatakan bahwa dengan semakin tingginya tingkat keterikatan karyawan disuatu perusahaan, maka akan secara langsung berdampak terhadap produktivitas. Selain tentang keterikatan karyawan, saat ini banyak juga yang sudah menghubungkan faktor keterikatan karyawan dengan kategori generasi karyawan. Semakin banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat keterikatan seorang karyawan dan banyak nilai positif yang diperoleh perusahaan apabila mampu mengaplikasikan keterikatan karyawan ini. Inilah yang menjadikan keterikatan karyawan menarik untuk dibahas.

Berdasarkan survei yang sudah dilakukan oleh Telkom pada tahun 2015 karyawan yang termasuk kategori generasi Y memiliki kecenderungan memiliki tingkat kepuasan kerja dan keterikatan karyawan yang rendah dibandingkan kategori generasi yang lain. Dalam survei tersebut didapatkan data bahwa indeks kepuasan kerja karyawan generasi Y adalah 36,74% dan tingkat keterikatannya sebesar 49,37%. Hasil ini merupakan hasil yang paling rendah dibandingkan dengan tingkat kepuasan serta keterikatan dari dua generasi yang lain yaitu *baby boomers* dan generasi X.

Dari hasil survei tersebut timbul pertanyaan, mengapa karyawan dengan kategori generasi Y memiliki tingkat kepuasan dan keterikatan yang rendah dibanding yang lain; padahal dari segi fasilitas yang diberikan oleh perusahaan sudah termasuk diatas rata-rata perusahaan yang ada di Indonesia. Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini ditujukan untuk mengkaji pengaruh karakteristik yang dimiliki oleh generasi Y terhadap hubungan kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan yang ada di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk atau lebih dikenal dengan Telkom merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Telkom menyediakan layanan telepon kabel tidak bergerak (*fixed wireline*) dan telepon nirkabel tidak bergerak (*fixed wireless*), layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan. Selain dari layanan yang telah disebutkan, Telkom juga menyediakan berbagai layanan di bidang informasi, media dan edutainment, termasuk layanan e-payment dan IT enabler, e-Commerce dan layanan portal lainnya.

Berdasarkan data dari *annual report* Telkom tahun 2015, Telkom memiliki karyawan kurang lebih 17.279 orang yang tersebar di seluruh Indonesia. Untuk mengelola karyawan yang cukup banyak dan tersebar diseluruh Indonesia ini tidaklah mudah. Pihak *Human Capital Management* Telkom secara berkelanjutan melakukan survei-survei yang membantu perusahaan mengetahui keadaan internal karyawan

maupun lingkungan kerja dari karyawan tersebut. Survei yang sudah dilakukan oleh pihak Telkom saat ini seperti kepuasan kerja dan keterikatan karyawan. Survei-survei yang dilakukan oleh Telkom ini digunakan untuk mengetahui keadaan internal karyawannya dan sebagai cara untuk terus memperbaiki diri dan memitigasi permasalahan yang akan terjadi dimasa akan datang.

Salah satu survei yang sudah dilakukan oleh Telkom adalah tentang kepuasan kerja karyawan. Survei yang rutin setahun sekali dilakukan oleh Telkom ini dibuat untuk mengetahui apakah karyawan merasa puas atau tidak bekerja menjadi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Pada perusahaan Telkom variabel yang digunakan dalam membangun instrumen-instrumen survei kepuasan kerjanya ada delapan, yaitu : *Compensation and benefit*, *Training*, Karir & promosi, *Interpersonal relationship*, Lingkungan kerja, Sistem & proses kerja, Kebijakan & implemetasi manajemen performansi serta Budaya kerja, karakter & integritas karyawan. Kedelapan variabel yang disebutkan ini membantu pihak *Human Capital* Telkom untuk mengukur seberapa besar tingkat kebahagiaan karyawan-karyawannya berdasarkan kedelapan variabel tersebut.

Selain survei kepuasan kerja, Telkom juga secara berkelanjutan mengaplikasikan survei keterikatan karyawan. Survei ini dilakukan oleh Telkom untuk membantu pihak perusahaan mengetahui tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Apakah karyawan dalam tingkat yang keterikatan yang tinggi, sedang atau rendah dengan perusahaan. Keterikatan karyawan dewasa ini sudah cukup menjadi buah bibir, sehingga banyak sekali peneliti yang sudah melakukan penelitian. Dari sekian banyak teori, pihak Telkom berpegang kepada teori keterikatan karyawan

versi AON Hewitt. Pihak *Human Capital* Telkom memodifikasi variabel versi Aon Hewitt ini menjadi delapan variabel. Kedelapan variabel hasil modifikasi pihak Telkom ini sama dengan variabel yang digunakan untuk survei kepuasan kerja. Dari kedelapan variabel yang sudah dimodifikasi ini kemudian dibangun oleh pihak *human capital* Telkom untuk dijadikan instrumen dalam kuesioner yang akan diisi oleh para karyawan.

Kedua survei tersebut, yaitu kepuasan kerja dan keterikatan karyawan dilakukan oleh pihak *Human Capital* Telkom yang dibantu oleh anak perusahaan Telkom yaitu PT Infomedia secara teratur dan berkelanjutan dalam jangka waktu 1 tahun sekali. Penyebaran survei ini dilakukan diakhir tahun dan secara *online* yang sistemnya sudah dimiliki oleh pihak Telkom. Setelah kuesioner ada di sistem, para karyawan kemudian akan mengisi sesuai dengan pendapat masing-masing tidak ada paksaan dari pihak manapun. Kemudian hasilnya akan direkap dan dihitung oleh pihak Infomedia. Hasil dari kuesioner tersebut oleh pihak Infomedia akan diberikan kepada *Human Capital* Telkom pada setiap awal tahun.

Berdasarkan hasil rekap survei dari kepuasan kerja dan keterikatan karyawan pada tahun 2015, ditemukan bahwa karyawan yang dapat dikategorikan sebagai generasi Y memiliki kecenderungan tingkat kepuasan maupun keterikatan yang rendah. Berdasarkan hasil survei, tingkat kepuasan karyawan generasi Y hanya sebesar 36,74% Berbeda jauh dengan tingkat kepuasan karyawan generasi X ataupun *baby boomers* yang bisa mencapai 77,05% dan 69,94%. Selain hasil kepuasan kerjanya yang rendah, berdasarkan survei berkala itu pula diketahui bahwa tingkat keterikatan karyawan generasi Y pun termasuk rendah dibandingkan dengan yang

lain, yaitu sebesar 49,37%. Sedangkan untuk generasi lain bisa mencapai tingkat keterikatan sebesar 81,76% dan 84,95%.

Dari segi fasilitas yang diberikan kepada karyawan baik itu generasi Y ataupun yang lainnya sudah sesuai dengan ketentuan yang ada diperusahaan. Dalam segi fasilitas yang diberikan kepada karyawan, perusahaan Telkom termasuk terbaik di Indonesia. Dari segi kompensasi berupa gaji yang diterima oleh karyawan pun termasuk besar. Selain itu, fasilitas lainnya seperti kesehatan maupun sarana olahraga sudah lengkap dan dapat dipergunakan oleh seluruh karyawan Telkom.

Selain temuan yang sudah dipaparkan sebelumnya, Telkom juga kini mulai membuat terobosan baru yang berkaitan dengan membangun budaya baru untuk diadopsi dalam lingkungan kerja mereka. Dengan slogan “*Working at Telkom Group has to be fun, keep your spirit high and stay young*” ini dimaksudkan agar karyawan Telkom dari berbagai generasi lebih mengaplikasikan karakteristik generasi Y yang positif terhadap diri mereka di lingkungan kerja. Karakteristik yang ingin diadopsi ini berkaitan dengan lingkungan kerja yang terbuka & informal, lingkungan kerja yang kasual dan efisiensi karyawan. Dengan lingkungan kerja yang terbuka dan informal ini diharapkan dapat menimbulkan suasana kerja yang hangat dan nyaman untuk semua karyawan. Sedangkan untuk efisiensi karyawan, kedepannya Telkom lebih mementingkan kuantitas karyawan yang sedikit tapi berkualitas untuk mencapai cita-cita perusahaan.

Untuk mengetahui apakah upaya yang dilakukan untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua karyawan; melalui pendekatan kepada kebutuhan karakteristik generasi Y, maka mengangkat beberapa pertanyaan yaitu :

1. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk ?
2. Bagaimana tingkat keterikatan karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk ?
3. Bagaimana gambaran karakteristik generasi Y pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk ?
4. Bagaimana pengaruh karakteristik generasi Y terhadap hubungan kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini, yaitu :

1. Mengetahui dan menganalisis tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
2. Mengetahui dan menganalisis tingkat keterikatan karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
3. Mengetahui dan menganalisis gambaran karakteristik generasi Y pada karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik generasi Y terhadap hubungan kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian bagi penulis adalah sebagai berikut:

1. Memberikan pemahaman yang lebih mendalam kepada penulis tentang keterikatan karyawan dan kepuasan kerja pada suatu perusahaan.
2. Dapat memperoleh pemahaman mengenai keterikatan karyawan, kepuasan kerja dan hubungannya dengan faktor generasi Y.
3. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dari penulis. Selain itu, dengan adanya penelitian ini diharapkan penulis dapat menerapkan ilmu-ilmu yang sudah dipelajari selama menempuh perkuliahan.

Manfaat dari penelitian bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Membantu perusahaan dalam memperoleh sejumlah informasi yang berhubungan dengan keterikatan karyawan, kepuasan kerja dan faktor generasi yang dapat mengembangkan perusahaan.
2. Dapat mempertimbangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa sebagai rekomendasi untuk diaplikasikan pada perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penelitian dari tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab 1 ini berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penelitian dan kerangka pemikiran.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Bab 2 berisikan tentang teori-teori yang berkaitan dengan keterikatan karyawan, kepuasan kerja, dan *age subculture*. Selain memaparkan teori terkait yang mendukung penelitian, dalam bab ini pula dibahas mengenai kerangka pemikiran beserta hipotesa penelitian.

BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN

Pada Bab 3 dipaparkan metodologi penelitian yang digunakan oleh penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

BAB 4 : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab 4, merupakan bab yang akan menampilkan hasil penelitian dan mengulas tuntas permasalahan yang diangkat oleh penulis.

BAB 5 : KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab 5, merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan maupun rekomendasi yang dapat diambil dari penelitian ini.

