

ANALISIS *QUALITY OF WORK LIFE* PADA GENERASI X DAN Y ALUMNI FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN IPB

Dwi Astrid Avianti^{1*}, Lindawati Kartika²

¹⁻²Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor, Bogor, Indonesia

* E-mail korespondensi : dwiastridavianti@gmail.com

Informasi Artikel

Draft awal: 26 Sep 2016
Revisi : 15 Oktober 2016
Diterima: 17 Oktober 2016

Kata Kunci:
Generasi X, Generasi Y, *Quality of WorkLife*

Tipe Artikel : Research Paper



Diterbitkan oleh Fakultas
Ekonomi Universitas Islam
Attahiriyah

ABSTRACT

The quality of Work Life is one of effort that can be implemented by the company to increase job satisfaction and productivity of employees. Nowadays, employees in Indonesia dominated by Generation X and Y. The respondents of this study are alumni of Economic and Management Faculty of IPB. The objectives of this study are to identify the perception of Generation X and Y towards factors of Quality of Work Life and to formulate a strategy to increase Quality of Work Life based on perceptions of Generation X and Y. The source of primary data obtained by questionnaire method and secondary data obtained by study of literature. This research was using descriptive analysis method, Pairwise Comparison Method, and The House Model. The results of this study indicated 56% perception of Generation X towards factors of QWL appropriate with the theory regarding the factors QWL in Generation X and 52% perception of generation Y towards factors of QWL appropriate with the theory regarding the factors QWL in the generation Y. The strategy that becomes priorities to increase Quality of Work Life of Generation X is a safety at work, compensation, and conflict resolution. The strategy that becomes priorities to increase Quality of WorkLife of Generation Y are career development, compensation, and pride to the company.

Quality of Work Life adalah salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktifitas karyawan. Pekerja di Indonesia saat ini didominasi oleh generasi X dan Generasi Y. Penelitian ini dilakukan dengan menetapkan Alumni FEM IPB sebagai responden generasi X dan Y yang dikelompokkan berdasarkan tahun lahir. Tujuan Penelitian ini adalah mengidentifikasi persepsi generasi X dan Y terhadap faktor-faktor QWL dan merumuskan strategi yang tepat berdasarkan persepsi Generasi X dan Y untuk meningkatkan *Quality of Work Life*. Sumber data primer diperoleh melalui kuesioner dan data sekunder diperoleh melalui kajian literatur. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, metode *Pairwise Comparasion* dan *The House Model*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi generasi X pada faktor –faktor QWL 56% sesuai dengan teori mengenai faktor-faktor QWL pada generasi X, sedangkan persepsi generasi Y 52% sesuai dengan teori mengenai faktor-faktor QWL pada generasi Y. Strategi yang tepat dalam meningkatkan *Quality of Work Life* pada Generasi X adalah dengan adanya strategi pada faktor keselamatan kerja, kompensasi dan penyelesaian konflik. Strategi yang tepat dalam meningkatkan *Quality of Work Life* pada Generasi Y adalah strategi pada faktor pengembangankarir, kompensasi dan kebanggaan

1. Pendahuluan

Angkatan kerja merupakan kelompok individu dari luar yang menjadi pekerja dalam organisasi (Rachmawati,2007). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik hingga bulan Agustus 2015 jumlah angkatan kerja di Indonesia mencapai 114 819 199 jiwa. Tren keberagaman generasi dalam angkatan kerja merupakan suatu topik populer saat ini yang sedang banyak diperbincangkan. Berdasarkan era angkatan kerja terdapat 4 (empat) era generasi angkatan kerja yang diklasifikasikan berdasarkan tahun lahir mereka, yaitu *Veterans* yang lahir sebelum tahun 1946, *Boomers* yang lahir pada tahun 1946 -1964, Generasi X atau *Post boomer* yang lahir pada 1965 – 1980, dan generasi Y yang lahir pada tahun 1981 –2001 (Cameron,2014). Demografi karyawan di perusahaan saat ini diisi oleh karyawan dengan kelompok generasi X dan Y. Hal tersebut dibuktikan dari hasil survey Badan Pusat Statistik mengenai jumlah angkatan kerja di Indonesia berdasarkan usia dari tahun 2008 – 2015 yang disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1 Jumlah angkatan kerja di Indonesia yang bekerja berdasarkan Usia(Februari 2016)

Golongan Umur	Jumlah Angkatan Kerja yang Bekerja
15 - 19	4.873.611
20 - 24	12.295.397
25 - 29	14.557.229
30 - 34	15.120.941
35 - 39	15.452.479
40 - 44	14.748.920
45 - 49	13.374.073
50 -54	11.077.423
55 -59	8.259.948
60 +	10.887.526

Sumber : Website Badan Pusat Statistik, 2016

Tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas angkatan kerja yang bekerja di Indonesia berusia 15 - 49 tahun yang kemudian jika dikategorikan kedalam era generasi berdasarkan tahun kelahiran merupakan generasi X dan generasi Y, maka dari itu demografi karyawan di perusahaan saat ini mayoritas diisi oleh karyawan dengan kelompok generasi X dan Y. Generasi X dan Y memiliki preferensi, gaya kerja dan tujuan profesional yang berbeda yang terbentuk dari *history/ collective memory* di era tahun kelahiran masing-masing generasi. Perbedaan generasi dapat menjadi sumber kekuatan dan sumber peluang, karena perbedaan generasi yang dipahami dengan baik oleh perusahaan dapat menciptakan harmoni dan upaya bersama yang baik dalam bekerja. Menurut Robbins (2001), kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Accenture sebagai sebuah lembaga konsultasi bisnis dan manajemen asal Amerika Serikat mengeluarkan hasil survey mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan. Survey global tersebut dilakukan terhadap 3600 profesional bisnis dari organisasi kecil, menengah hingga besar di 30 negara, termasuk Indonesia. Hasil survey tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan menurun dari 52% menjadi 44% dari tahun 2013 -2015. Kepuasan kerja dan produktivitas kerja merupakan dua hal yang berkaitan, maka dari itu dalam memelihara dan mempertahankan karyawan dalam perusahaan salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan lingkungan kerja yang berkualitas atau *Quality of Work Life*.

Pekerja di Indonesia berasal dari berbagai latar belakang pendidikan dan keahlian yang tersebar ke berbagai sektor industri, akademik, bisnis, pemerintahan maupun masyarakat. Institut Pertanian Bogor (IPB) sebagai salah satu dari 20 (dua puluh) perguruan tinggi terbaik di Indonesia menurut BAN-PT telah menghasilkan lulusan – lulusan dengan berbagai bidang keahlian salah satunya bidang ekonomi dan manajemen yang telah bekerja di berbagai sektor industri. Fakultas Ekonomi dan Manajemen merupakan salah satu dari 9 (sembilan) fakultas yang ada di IPB yang berdiri sejak tahun 2001 berdasarkan Surat Keputusan Rektor Institut Pertanian Bogor

Nomor: 059/K13.12.1/OT/2001/.Fakultas Ekonomi dan Manajemen (FEM) merupakan fakultas yang memiliki peminat terbanyak. Berdasarkan data yang didapat dari website penerimaan mahasiswa baru IPB, data tahun 2015 peminat program studi Manajemen dan Agribisnis mencapai 2200 peminat, diikuti dengan pogram studi lain seperti Ekonomi Sumber Daya Lingkungan 562 peminat, Ekonomi Syariah 937 peminat, dan Ekonomi Sumber Daya Pembangunan sebanyak 610 peminat. FEM sejak berdirinya telah meluluskan lulusan yang profesional dan handal dibidangnya khususnya bidang ekonomi dan manajemen. Lulusan FEM IPB dapat dikelompokkan ke dalam karakteristik generasi X dan generasi Y. Persepsi setiap generasi terhadap faktor-faktor QWL yang mempengaruhi mereka dalam kepuasan kerja dapat menjadi strategi bagi perusahaan dalam rangka pengembangan dan pengelolaan sumber daya yang dimiliki. Strategi yang dibuat berdasarkan persepsi karyawan akan menjadi lebih efektif dalam penerapannya sehingga tujuan manajemen sumber daya manusia dapat dicapai.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan diatas maka tujuan dilaksanakan penelitian ini, yaitu: (1) Mengidentifikasi persepsi Alumni FEM IPB terhadap karakteristik generasi X dan Y, (2) Mengidentifikasi persepsi generasi X dan Y terhadap faktor-faktor *Quality of Work Life*, (3) Menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan *Quality of Work Life* pada generasi X dan Y.

2. Kajian Pustaka

2.1. *Quality Of Work Life*

Cascio (2003) mendefinisikan QWL menjadi dua pandangan, pandangan pertama menyebutkan bahwa QWL sekumpulan keadaan dan praktik dari tujuan organisasi (contohnya: memperkaya pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, kepenyeliaan yang demokratis, partisipasi karyawan dan kondisi kerja yang aman). Sedangkan, pada pandangan kedua mendefinisikan QWL sebagai persepsi karyawan seperti bahwa karyawan merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang seperti layaknya manusia. Cascio (2003) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang saling berhubungan yang mempengaruhi *Quality of Work Life* yaitu partisipasi kerja, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, keamanan kerja, kompensasi, dan kebanggaan.

2.2. Generasi X dan Generasi Y

Teori generasi pertama kali dikemukakan oleh William Strauss dan Neil Howe. Menurut Tolbize (2008) generasi didefinisikan sebagai kelompok yang diidentifikasi berdasarkan tahun kelahiran, usia, lokasi, dan peristiwa kehidupan yang signifikan pada tahap penting perkembangannya. Menurut Cameron (2014) generasi terbagi dalam 4 (empat) kelompok generasi, yaitu: (1) Generasi Veterans yaitu generasi yang lahir sebelum tahun 1946; (2) Generasi *Baby Boomers* yaitu generasi yang lahir di tahun 1946 – 1964, (3) Generasi X yaitu generasi yang lahir di tahun 1965 – 1980; (4) Generasi Y yaitu generasi yang lahir di tahun 1981 -2001. Sebuah generasi dipercaya terbentuk karena memiliki *memory* atau kesamaan pengalaman atau disebut juga *history/ collective memory*, maka dari itu banyak penelitian yang mengemukakan pendapat mengenai acuan tahun lahir yang berbeda- beda untuk setiap generasi (Luntungan et al, 2012). Perbedaan karakteristik generasi X dan Y akan membentuk persepsi yang berbeda antara generasi X dan Y khususnya dalam pandangan mengenai *Quality of Work Life* yang disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Karakteristik generasi X dan Y berdasarkan faktor-faktor QWL (Cascio,2003)

Faktor-faktor QWL	Persepsi Generasi X	Persepsi Generasi Y
Partisipasi Kerja		
Kerjasama tim	Lebih menyukai bekerja sendiri (Cran,2014)	Lebih menyukai bekerja dengan tim (Zemke et al,2013)
Partisipasi dalam rapat	Gen X ingin hasil rapat yang nyata dan cepat (Cran,2014).	Menginginkan interaksi dalam rapat (Cran, 2014)
Inisiatif	Mebutuhkan <i>tools</i> yang benar dalam bekerja (Cran,2014)	Menyukai <i>multitasking</i> (Tolbieze, 2008)
Kreativitas Kerja	Selalu mencari cara mereka sendiri untuk melaksanakan tugas (Kian, 2012)	Menyukai berbagi kreatif mereka ide dengan tim (Angeline, 2011)
Pengembangan Karir		
Perlindungan Jabatan	Tidak antusias dengan nama jabatan (Cran, 2014)	Antusias dengan nama jabatan yang menarik (Cran, 2014)
Pelatihan dan Pendidikan	Menyukai cara pelatihan dengan <i>role play</i> atau <i>case study</i> (Zemke et al,2013).	Menyukai proses belajar dengan <i>games</i> , kolaborasi dan teknologi (Zemke et al,2013).
Penilaian Kinerja	Penilaian berdasarkan <i>performance</i> (Zemke et al,2013).	Mebutuhkan penilaian secara langsung (Cran, 2014)
Promosi	Membutuhkan kepastian promosi (Cran, 2014)	Pengakuan tidak harus dalam bentuk promosi (Cran, 2014)
Penyelesaian Konflik		
Keterbukaan	Menerima kritikan disertai saran (Zemke et al,2013).	Menyukai proses penyelesaian masalah dengan tim (Zemke et al,2013).
Proses Penyampaian Keluhan	Menyukai langsung berbicara kepada atasan (Angeline,2011).	Menyukai cara negosiasi dengan memberikan gambaran permasalahan yang ada. (Mukundan et al,2013).
Pertukaran Pendapat	Akan bertanya kepada siapapun untuk mendapat informasi (Zemke et al, 2013)	Akan mencari informasi melalui media sosial (Cran, 2014)
Komunikasi		
Pertemuan Tatap Muka	Gen X menyukai komunikasi yang langsung pada intinya (<i>direct</i>) (Cran,2014).	Gen Y menyukai komunikasi melalui teknologi (Zemke et al, 2013)
Pertemuan Kelompok	Gen X ingin data yang dibutuhkan untuk membuat keputusan di rapat. (Cran,2014).	Gen Y menginginkan rapat dengan teknologi dalam rapat (Cran, 2014)
Publikasi	Menggunakan telepon ataupun email dalam berkomunikasi. (Zemke et al,2013).	Lebih menyukai menggunakan social media, atau <i>instant messaging</i> (Zemke et al,2013).
Kesehatan Kerja		
Kesehatan Fisik	Menyukai mendapatkan pemeriksaan kesehatan teratur (Zemke et al,2013).	Menyukai mendapatkan asuransi kesehatan (Zemke et al,2013).
Kesehatan Psikis	Menyukai perusahaan yang dapat mengurangi tingkat stress (Cran,2014)	Menyukai perusahaan yang dapat mengurangi tingkat stress (Cran,2014)

Keamanan Kerja		
Peraturan pemberhentian karyawan dan pensiun	Tidak merasa memiliki ketergantungan terhadap peraturan perusahaan (Zemke et al, 2013).	Peraturan Perusahaan dapat memotivasi (Zemke et al, 2013).
Keselamatan Kerja		
Komunikasi K3	Gen X menyukai pelatihan yang menekankan keseluruhan manfaat kesehatan dan keselamatan kepada orang dan keluarga (Geise,2011).	Gen Y menyukai komunikasi mengenai keselamatan kerja secara "face to face" dan gunakan hal - hal menarik (Cameron,2014).
Persiapan Kerja	Menyukai penjelasan keselamatan kerja yang tidak memakan banyak waktu.(Geise,2011).	Gen Y "One size does not fit at all" (Geise,2011)
Shift Kerja	Gen X tidak mau bekerja diluar jam kerja mereka (Zemke et al,2013)	Gen X mau bekerja diluar jam kerja mereka (Zemke et al,2013)
Kompensasi		
Kompensasi Finansial	Gen X "Show me the money" (O'Neil,2010).	Lebih menghargai imbalan instrinsik dibanding imbalan ekstrinsik (Fernandes et al,2012)
Kompensasi Finansial Non	Gen X menginginkan penghargaan jika mereka mencapai tujuan organisasi (Angeline,2011).	Gen Y menginginkan hal - hal yang dapat membuat mereka nyaman di tempat kerja (O'Neil,2010).
Kebanggaan		
Identitas Perusahaan	Menginginkan tempat kerja memiliki pola yang sama antara nilai-nilai individu mereka sendiri dan organisasi (Fernandes et al, 2012).	Menginginkan budaya organisasi yang terbuka, meyenangkan dan lingkungan yang bersahabat (Cran,2014).
Partisipasi Masyarakat	Menyukai perusahaan yang tidak mengutamakan laba saja tetapi berpartisipasi secara global (Cran, 2014)	Mengharapkan perusahaan untuk mengambil tanggung jawab sosial dengan menghabiskan uang lebih banyak kepada usaha menyelamatkan lingkungan (Angeline, 2011).
Kepedulian Lingkungan	Gen X menganggap perusahaan yang menerapkan "green office" akan menjadi tempat kerja yang lebih menarik. (Cran,2014).	Gen Y ingin bekerja di organisasi yang inovatif, kreatif, energik dan lingkungan ramah (Yigit & Aksay,2015).

3. Metode Penelitian

3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden yaitu alumni Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB dan para pakar yang telah ditentukan. Data tersebut di peroleh dengan menggunakan instrumen kuesioner. Kuesioner analisis persepsi generasi X dan Y terhadap faktor – faktor QWL ditujukan kepada alumni FEM IPB lulusan tahun 2010 – 2015. Kuesioner penentuan bobot faktor – faktor QWL ditujukan kepada para pakar yang telah ditentukan yaitu pakar dalam bidang psikologi dan pakar dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Data sekunder diperoleh dari laporan dan dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian. Selain itu, data sekunder diperoleh dari bahan-bahan rujukan seperti: literatur, jurnal, skripsi, tesis, artikel dan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian.

3.2. Metode Penarikan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan metode *non probability sampling* dengan teknik *convenience sampling*. Penelitian ini menggunakan populasi generasi X dan Y dalam kelompok Alumni FEM IPB yang tidak diketahui jumlahnya sehingga untuk menentukan jumlah sampel menggunakan rumus Lemmshow (1990), sebagai berikut:

$$n = \frac{Z^2 \times P (1-P)}{d^2}$$

Keterangan:

n : jumlah sampel

Z² : skor z pada kepercayaan 95 % = 1,96

P : estimasi (0.5)

d² : alpha (0,10) atau sampling error = 10 %

Sehingga berdasarkan rumus uji Lemmshow di atas jumlah n yang didapatkan adalah **96,04 = 100 orang** sehingga pada penelitian ini setidaknya penulis harus mengambil data dari sampel sekurang kurangnya sejumlah 100 orang dengan jumlah sampel dari masing sub populasi generasi X dan Y 50 responden.

3.3 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Metode pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari statistik deskriptif, *Pairwise Comparasion*, dan *The House Model*.

Statistik Deskriptif

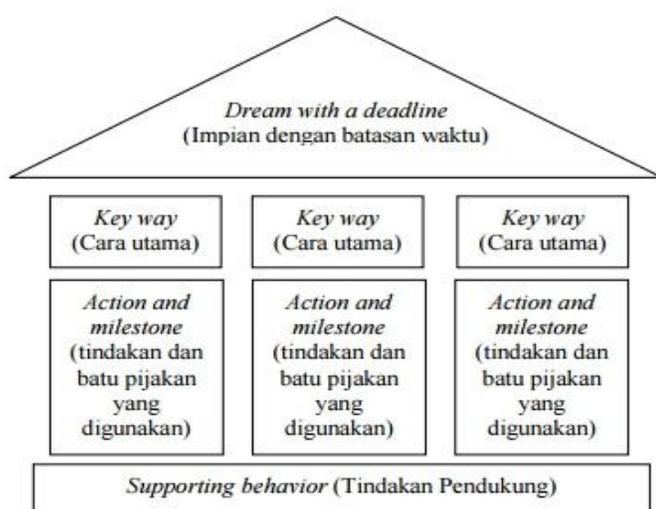
Menurut Sugiyono (2012), statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Analisis deskriptif menyajikan data agar mudah dibaca dan lebih informatif.

Pairwise Comparasion

Metode *Pairwise Comparison* merupakan konsep dasar *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang digunakan untuk mengetahui bobot tertinggi dari setiap elemen. Pada penelitian ini metode *pairwise comparison* digunakan untuk mengetahui bobot setiap indikator yang nantinya akan ditentukan indikator prioritas. Hasil dari jawaban responden yang bertindak sebagai pakar dalam penelitian ini dilolah dengan menggunakan *software* Expert Choice 11. Hasil tersebut akan menunjukkan bobot dari masing – masing indikator. Rasio inkonsistensi harus bernilai maksimal 10% atau 0,10 jika tidak maka perlu ditinjau kembali dan diperbaiki.

The House Model

The House Model merupakan konsep yang dikemukakan oleh Horovitz dan Anne Valerie Ohlsson (2007) mengenai usaha organisasi dalam mengubah mimpi menjadi sebuah upaya yang nyata. Dalam konsep *The House Model* terdapat komponen untuk membangun visi yang baik dimana impian terletak sebagai atap, dan pilar rumah adalah cara –cara utama untuk mencapai visi tersebut, dan pondasi berupa indikator utama peningkatan kinerja dan perilaku pendukung.



Gambar 1 Kerangka *The House Model*

Sumber : Buku *A Dream With Deadline: Turning Strategy Into Action*(Horovitz J,2007)

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Profil Responden

Dalam penelitian ini mayoritas responden generasi X yaitu 58% berjenis kelamin wanita, dan berstatus menikah yaitu 94%. Responden generasi X dalam penelitian ini mayoritas memiliki pendidikan terakhir hingga jenjang S2 yaitu 36 orang, berprofesi sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) 27 orang, dan memiliki masa kerja > 10 tahun. Mayoritas generasi X yaitu 26% memiliki pendapatan antara Rp 7.000.000 - Rp 8.999.999 dan mayoritas memiliki jumlah tanggungan 2-4 orang. Responden generasi Y dalam penelitian ini mayoritas berjenis kelamin wanita dan 66% berstatus belum menikah. Responden generasi Y dalam penelitian ini mayoritas memiliki pendidikan terakhir hingga jenjang S1. Dalam hal profesi pekerjaan, mayoritas responden generasi Y merupakan karyawan swasta dan memiliki masa bekerja antara 1-5 tahun. Pendapatan yang dimiliki oleh mayoritas generasi Y berkisar antara Rp 3.000.000 - Rp 4.999.999. Mayoritas generasi Y tidak memiliki tanggungan selain diri sendiri, hal tersebut dapat disebabkan karena mayoritas generasi Y berstatus belum menikah.

Respon generasi terhadap nilai karakter generasi dibedakan menjadi 2 kategori generasi yaitu generasi X dan generasi Y. Pada penelitian ini dari 50 responden generasi X, 36 responden menjawab sesuai dengan nilai generasi X sesuai teori sedangkan 14 responden menjawab nilai karakter generasi yang sesuai dengan kepribadiannya adalah seperti nilai generasi Y hal ini dapat disebabkan karena mayoritas responden generasi X dalam penelitian ini berusia 36-40 tahun, atau memiliki tahun lahir yang mendekati era tahun kelahiran generasi Y. Sedangkan pada generasi Y dari 50 responden, 35 responden gen Y menganggap nilai – nilai generasi X sebagai nilai-nilai yang sesuai dengan diri mereka, dapat dilihat bahwa terjadi *cross generation* atau ketidaksesuaian karakter responden dengan teori mengenai karakter generasi Y seharusnya dan hanya 15

responden generasi Y yang memiliki nilai karakter yang sesuai dengan teori nilai karakter generasi Y hal tersebut dapat dipengaruhi karena lingkungan pekerjaan, kondisi keluarga, dan lingkungan sosial yang dapat membentuk karakter seseorang.

4.2 Analisis Deskriptif Persepsi Generasi X dan Y terhadap faktor-faktor QWL

Penelitian ini menunjukkan bagaimana persepsi setiap generasi terhadap *Quality of Work Life* dilihat dari faktor-faktor *Quality of Work Life*. Faktor-faktor *Quality of Work Life* terdiri dari 9 faktor yang kemudian diuraikan menjadi 25 subfaktor yang menjadi butir pernyataan dalam kuesioner. Pernyataan dalam kuesioner dibentuk berdasarkan teori generasi. Nilai jawaban responden yang dijawab "SETUJU" oleh $\geq 50\%$ atau dengan jumlah responden menjawab setuju ≥ 25 orang responden maka dapat disimpulkan persepsi generasi tersebut sesuai dengan teori generasi, namun jika jawaban kurang dari 50% atau < 25 responden menjawab sesuai atau setuju maka dapat disimpulkan bahwa terjadi *cross generation* atau persepsi generasi yang tidak sesuai dengan karakter kelompok generasi tersebut seharusnya berdasarkan teori melainkan mengikuti karakter generasi lain.

Berdasarkan hasil jawaban setiap responden dapat dilihat subfaktor yang paling sesuai dengan karakter *Quality of Work Life* dari setiap generasi. Keseluruhan hasil kesesuaian persepsi masing-masing generasi X dan Y terhadap faktor-faktor *Quality of Work Life* didapatkan bahwa persepsi generasi X pada faktor-faktor QWL 56% sesuai dengan teori mengenai faktor-faktor QWL pada generasi X, sedangkan persepsi generasi Y 52% sesuai dengan teori mengenai faktor-faktor QWL pada generasi Y.

4.3 Penentuan Bobot Indikator Pencapaian Peningkatan *Quality of Work Life*

Indikator pencapaian peningkatan *Quality of Work Life* ditentukan berdasarkan 9 (sembilan) faktor-faktor *Quality of Work Life* menurut Cascio (2003) yaitu partisipasi kerja, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, keamanan kerja, keselamatan kerja, kompensasi, dan kebanggaan. Penentuan bobot indikator prioritas ditentukan berdasarkan jawaban responden generasi X dan Y dan para pakar. Jawaban responden kemudian diolah dengan metode *pairwise comparasion*. Faktor-faktor yang menjadi strategi prioritas peningkatan *Quality of Worklife* pada Generasi X adalah faktor keselamatan kerja, kompensasi dan penyelesaian konflik sedangkan faktor-faktor yang menjadi strategi prioritas peningkatan *Quality of Worklife* pada Generasi Y adalah faktor kompensasi, pengembangan karir, dan kebanggaan.

4.4 Strategi Peningkatan QWL pada Generasi X dan Y melalui *The House Model*

Konsep *The House Model* terdiri dari tiga komponen yaitu atap, pilar dan pondasi. Tiga pilar dalam konsep *The House Model* dalam penelitian ini terbentuk berdasarkan perhitungan bobot dengan metode *pairwise comparasion*. Hasil analisis dengan konsep *The House Model* menyatakan bahwa *dream* atau impian yang ingin dicapai adalah peningkatan *Quality of Work Life* pada Generasi X dan Y. *Dream* atau impian tersebut dicapai dengan 3 (tiga) kunci utama yang didasari oleh jawaban responden generasi X dan Y dan pakar. Tiga kunci utama dalam peningkatan *Quality of Work Life* pada generasi X dapat dilihat berdasarkan faktor keselamatan kerja, kompensasi, dan penyelesaian konflik, sedangkan tiga kunci utama peningkatan *Quality of Work Life* pada generasi Y dapat dilihat berdasarkan faktor kompensasi, pengembangan karir, dan kebanggaan. Penerapan faktor-faktor prioritas kemudian dapat diwujudkan dengan *action plan* yang telah disesuaikan dengan masing-masing persepsi generasi X dan Y.

Dalam *The House Model* penerapan *action plan* dalam mencapai tujuan yaitu peningkatan *Quality of Worklife* pada Generasi X dan Y membutuhkan dasar atau pondasi yang mendasari penerapannya dalam perusahaan yaitu dengan adanya kesadaran manajemen dan karyawan dalam

meningkatkan kondisi *Quality of WorkLife* guna meningkatkan kepuasan kerja. Perancangan konsep *The House Model* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. *The House Model* Peningkatan *Quality of Worklife* pada Generasi X dan Generasi Y

4.5 Implikasi Manajerial

Kualitas kehidupan kerja merupakan hal yang penting didalam suatu perusahaan untuk mempertahankan pekerjaannya. Pekerja dalam suatu perusahaan terdiri dari berbagai generasi dengan karakteristiknya masing – masing. Generasi yang mendominasi angkatan kerja saat ini adalah generasi X dan generasi Y. Persepsi generasi X dan Y terhadap QWL menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktifitas kerja maka organisasi perlu menyadari bagaimana mengelola pekerja sesuai dengan karakter generasinya.

Peningkatan *Quality of Work Life* pada generasi X dalam hal keselamatan perusahaan dapat menerapkan kegiatan-kegiatan pertemuan informal yang membahas mengenai keselamatan kerja dalam kantor maupun ruang kerja sehingga dalam pertemuan tersebut karyawan dapat berinteraksi dan secara langsung mendapatkan informasi mengenai keselamatan kerja dalam area kerja mereka. Dalam hal shift kerja, responden generasi X dalam penelitian ini menyatakan bahwa bersedia bekerja diluar jam kerja mereka dengan kompensasi yang sesuai. Dalam hal sistem kompensasi finansial dan non finansial, program peningkatan *Quality of Work Life* yang dapat diterapkan oleh perusahaan yaitu dengan memberikan program – program pelatihan yang bersertifikasi dan beasiswa bagi karyawan. Hal tersebut dapat menjadi hal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dikarenakan dalam penelitian ini prioritas utama kedua generasi adalah mendapatkan pengalaman. Generasi X menginginkan adanya lingkungan tempat kerja yang nyaman sebagai bentuk kompensasi non finansial.

Berdasarkan respon generasi mengenai atmosfer kerja, generasi X menginginkan adanya fleksibilitas dalam hal jam kerja maka dari itu perusahaan dapat menerapkan konsep *flexible-time* yaitu sistem pengaturan jam kerja dimana karyawan memiliki kebebasan dalam menentukan waktu kerja mereka namun tetap dalam jumlah jam kerja yang di tentukan. Konsep *flexible-time* juga dapat meningkatkan *worklife balance* pada generasi X. Peningkatan *Quality of Work Life* pada generasi X dalam faktor penyelesaian konflik, keterbukaan dalam komunikasi merupakan salah satu bentuk kehidupan lingkungan kerja yang informal. Generasi X bersedia untuk di kritik dalam pekerjaan mereka namun perlu adanya masukan atau saran yang dapat membantu mereka dalam perbaikan. Proses penyampaian keluhan dan pendapat juga merupakan salah satu bentuk keterbukaan dalam komunikasi. Perusahaan perlu menerapkan budaya komunikasi informal antar karyawan maupun karyawan dengan atasan sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja baik dalam proses penyampaian keluhan secara langsung kepada atasan maupun pertukaran informasi dan pendapat antar sesama karyawan yang dapat mengurangi konflik dalam pekerjaan.

Peningkatan *Quality of Work Life* pada generasi Y dalam hal faktor kompensasi, generasi Y memiliki persepsi yang sama dengan generasi X yaitu generasi X maka dari itu dalam hal kompenasi finansial perusahaan dapat memberikan program-program pelatihan yang bersertifikasi dan beasiswa bagi karyawan dan bentuk kompensasi finansial berupa penggunaan teknologi terbaru sesuai dengan era generasi Y. Generasi Y menganggap bahwa ketersediaan proses pengembangan karir yang jelas merupakan salah satu strategi prioritas dalam meningkatkan *Quality of Work Life*. Sama halnya dengan bentuk peningkatan QWL melalui sistem kompensasi finansial, perusahaan dapat memberikan pelatihan yang menarik atau beasiswa pendidikan bagi generasi Y sebagai bentuk pengembangan karir karyawan.

Dengan adanya pelatihan dan pendidikan yang menarik maka diharapkan generasi X dan Y dapat bekerja sesuai dengan *job description* dan mendapatkan hasil penilaian kinerja yang baik yang dapat menunjang karir generasi Y dengan mendapatkan pengakuan dari perusahaan walaupun tidak harus dalam bentuk promosi. Kebanggaan karyawan terhadap perusahaan menyangkut pada identitas perusahaan, partisipasi perusahaan pada masyarakat dan kepedulian perusahaan terhadap lingkungan. Generasi Y merupakan generasi yang menginginkan adanya fleksibilitas dalam hal penggunaan teknologi sebagai bentuk atmosfer kerja mereka. Perusahaan dapat menerapkan penggunaan teknologi – teknologi terbaru dalam lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kebanggaan karyawan generasi Y pada perusahaan. Generasi Y

juga menginginkan perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial dan kepedulian terhadap lingkungan. Perusahaan dapat menerapkan program-program tanggung jawab sosial perusahaan atau program CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang berkaitan dengan bidang lingkungan serta melibatkan karyawan generasi Y dalam kegiatan-kegiatan tersebut.

5. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Keterbatasan yang dalam penelitian ini adalah dengan adanya keragaman latar belakang dari responden seperti jenis pekerjaan sehingga cukup sulit untuk menyimpulkan persepsi generasi X dan Y terhadap *Quality of Work Life*. Dalam penelitian ini juga pendekatan kuantitatif hanya dilakukan dengan metode analisis deskriptif dikarenakan keterbatasan jenis data yang ada. Pada penelitian selanjutnya, dapat dilakukan penelitian khusus hanya pada satu generasi saja pada organisasi yang terdiri dari beragam generasi dan memiliki budaya kerja yang konvensional dalam rangka memperoleh hasil analisis yang lebih dalam mengenai karakter satu kelompok generasi.

6. Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian, maka pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Responden dalam penelitian ini adalah alumni FEM yang telah lulus pada tahun 2010-2015 yang terbagi kedalam dua generasi yaitu X dan Y sesuai dengan tahun lahir. Berdasarkan persepsi masing-masing generasi terhadap nilai karakter generasi masing-masing terdapat 14 responden generasi X yang menganggap nilai karakter generasi Y adalah karakter pribadinya atau terjadi *cross generation*, dan 35 responden generasi Y yang menganggap nilai karakter generasi X adalah karakter pribadinya atau terjadi *cross generation*.
- 2) Persepsi generasi X pada faktor-faktor QWL 56% sesuai dengan teori mengenai faktor-faktor QWL pada generasi X, sedangkan persepsi generasi Y 52% sesuai dengan teori mengenai faktor-faktor QWL pada generasi Y.
- 3) Strategi yang tepat dalam meningkatkan *Quality of Work Life* pada Generasi X dan Y adalah dengan menerapkan sistem kompensasi baik finansial dan non finansial yang menarik bagi karyawan dikarenakan berdasarkan penentuan bobot faktor prioritas, faktor kompensasi merupakan faktor yang menjadi faktor prioritas bagi kedua generasi.

Daftar Pustaka

- Accenture.2015. International Women Day Survey. Accenture [Internet]. [Diunduh 2016 Agustus 3]. Tersedia pada:<https://www.accenture.com/us-en/insight-international-womens-day-research-2015>
- Angeline T. 2011. Managing General Diversity at The Workplace:Expectations and Perceptions of Different Generations of Employees. *African Journal of Business Management Vol 5(2)*. January 2011. Kuala Lumpur [MY]
- Badan Pusat Statistik. 2016. Jumlah Angkatan Kerja di Indonesia.BPS [Internet]. [Diunduh 2016 14 September]. Tersedia pada:<https://www.bps.go.id/Subjek/view/id/6#subjekViewTab3accordion-daftar-subjek1>
- Cascio WF. 2003. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. 7th Edition*. New York [US]: Mc. Graw-Hill Inc
- Cameron B. 2014. Generation Y- Safety First.*Safety First Article* [Internet]. [diunduh 2016 April 25]. Tersedia pada:http://www.bernicameron.com/uploads/1/4/0/3/14030468/generation_y_safety_first_full_article_final_2014.pdf

- Cran C. 2014. 101 Tips Mengelola Karyawan Generasi X,Y dan Zoomers. Jakarta [ID]: Kepustakaan Populer Gramedia
- Fernandes K, Hyde A, Ives S, Fleischer S, Evoy T, Marrum KV. (2012). *A Comparative Study of Work Values between Generation X and Generation Y*. Canada [CA]: University of Guelph
- Geise A. (2011). The Barriers To Effective Safety Training: Finding Training Techniques that Bridge Generation Gaps. *EHS Today Article*[Internet]. [Diunduh 2016 April 27]. Tersedia pada: <http://ehstoday.com/training/barriers-effective-finding-training-tech-generation-gaps-102011>
- Horovitz J, Ohlsson-corboz A. (2007). *A Dream with a Deadline: Turning Strategy into Action*. Harlow [GB]: FT Prentice Hall
- Kian TS. (2012). Generation X and Y and Their Work Motivation. *Proceedings International Conference of Technology, Bussines and Entrepreneursip*. Melaya [MY]: University Tun Hussein Onn Malaysia
- Lemmeshow S, Hosmer DW, Klar J, Lwanga SK. (1990). *Adequacy of Sample Size in Health Studies*. World Health Organization. USA [US]: World Health Organization
- Luntungan I, Hubeis AV, Sunarti E, Maulana A. (2014). Strategi Pengelolaan Generasi Y di Industri Perbankan. *Jurnal Manajemen Teknologi*, Vol.13 No.2. Bandung [ID]: SBM-ITB
- Mukundan S, Mukundan D, Saraswathyamma KP. (2013). A Study on the Conflict Resolution Styles of Generation Y Students in Indian Context. *International Journal of Global Business*, 6 (1), 81-90. India [IN]: FISAT Business School
- Noor J. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta (ID): Prenada Media Group
- O'Neill M. (2010). Generational Preferences: A Glimpse into the Future Office. *Knoll Workplace Research*. United States [US]: Knoll
- Rachmawati IK. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta [ID]: ANDI
- Robbins SP. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Edisi ke-8. Terjemahan. Jakarta [ID]: PT Prenhallindo
- Saaty TL. (1990). How To Make a Decision : The Analytic Hierarchy Process. *Europan Journal Operation Research* 48 (1990) 9-26. North Holland [NL]
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan kelima belas. Bandung [ID]: Alfabeta.
- Tolbize A. (2008). *Generational Differences in the Workplace*. Minnesota [US]: University of Minnesota
- Yigit S, Aksay K. (2015). A Comparison between Generation X and Generation Y in Terms of Individual Innovativeness Behavior: The Case of Turkish Health Professionals. *International Journal of Business Administration*, Vol.6, No.2
- Zemke R, Raines C, Flipczak. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexter in your workplace*. New York [US]: AMACOM.