

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Saat ini Indonesia sedang berada dalam kondisi surplus demografi dimana jumlah penduduk usia produktif lebih banyak dari usia tidak produktif, yakni lebih dari 68% dari total jumlah penduduk Indonesia. Hal ini tentu memberikan beragam dampak bagi dunia kerja salah satunya adalah keberadaan beragam generasi di satu tempat kerja yang sama.

Berdasarkan survei penduduk antar sensus atau Supas yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik pada 2015, jumlah penduduk Indonesia pada 2019 diproyeksikan mencapai 266,91 juta jiwa. Sebaran demografis seperti ini tentunya merupakan hal bagus yang artinya Indonesia tidak akan kekurangan sumber daya manusia (SDM) dengan catatan dapat diimbangi kualitasnya. Sebaliknya bila kualitas SDM ini tidak dapat diupayakan maka kita akan mendapatkan sebaran yang tidak seimbang dimana satu orang produktif akan menanggung beban empat orang yang tidak produktif. Salah satu akibat yang muncul adalah adanya generasi yang berbeda dalam angkatan kerja tersebut yang dikenal dengan generasi *baby boomers* (lahir dari tahun 1946 – 1964), generasi X (1965 – 1979) dan generasi Y (1980 – 1995) (Ball & Gotsill, 2011).

Namun di dunia kerja saat ini, konflik lintas generasi di antara pekerja lebih mungkin sering terjadi daripada sebelumnya. Hal tersebut sebagian besar disebabkan oleh pertumbuhan alat dan teknologi komunikasi dan cara komunikasi yang terus berkembang dengan cara yang semakin cepat. Perbedaan nilai dan pengalaman hidup ini dapat membentuk pola pikir pekerja. Dengan datangnya berbagai generasi, gaya komunikasi dan pengetahuan yang berbeda diperoleh dari berbagai pengalaman. Setiap generasi memiliki cara yang disukai dalam dipimpin dan memimpin. Ketika mencoba untuk memimpin orang yang mewakili beberapa generasi, masing-masing generasi memiliki karakteristik yang berbeda-beda dan dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan melalui kekuatan dan kelemahan yang berbeda.

Survey dari *Payscale Inc* (2016) menyatakan bahwa Pekerja dari Generasi Y memiliki kemungkinan 8% lebih besar untuk berencana mencari pekerjaan baru

daripada Generasi X, sementara pekerja Generasi *Baby Boomer* 50 persen lebih kecil kemungkinannya. Persentase *turnover* pada Generasi Y mencapai 31% lebih tinggi daripada Generasi X (19%) dan *Baby Boomers* (17%), dan diprediksi akan terus meningkat setiap tahun (CH2M HILL Inc., 2012). Ada beberapa faktor yang menyebabkan berpindah pekerjaan, yaitu rendahnya komitmen organisasi dan kepuasan kerja, tingginya intensi untuk meninggalkan organisasi (Yucel, 2012), *career advancement* (Smola & Sutton, 2002), dan konflik antar generasi. Konflik antar generasi adalah konflik yang mayoritas muncul ketika berhadapan dengan pekerja dari generasi yang berbeda, salah satu yang sangat sering terjadi antara manajer generasi tertentu ketika berkomunikasi dengan karyawan dari generasi yang berbeda, apakah itu generasi *baby boomers* yang mengelola Generasi X atau generasi X yang mengelola milenial.

Namun demikian dengan adanya perbedaan diantara generasi tersebut, telah membuat para manager sumber daya manusia harus bekerja keras menjembatani perbedaan tersebut. Agar mereka semua bisa merasa terpenuhi semua impiannya dan mendapatkan perlakuan yang adil. Kesulitan dalam mengatasi perbedaan pola pikir dan perilaku yang seringkali menyebabkan konflik di antara pekerja lintas generasi. Untuk menghindari konflik yang timbul dalam organisasi ataupun menurunnya kinerja sebagai akibat dari perbedaan tersebut, maka setiap perusahaan harus menyadari semua hal yang berkaitan dengan nilai-nilai, kekuatan, motivasi dan keterbatasan yang dimiliki oleh setiap generasi tersebut. Sehingga penting bagi pemimpin mengetahui karakteristik dari generasi ini agar perusahaan dapat tumbuh sejalan dengan target perusahaan.

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, yang sebelumnya bernama PT Semen Gresik (Persero) Tbk merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang industri persemenan. Dari tahun 1993 hingga tahun 1998 PT. Semen Indonesia yang saat itu masih bernama PT. Semen Gresik melakukan rekrutmen untuk memenuhi kebutuhan PT. Semen Gresik unit bisnis Pabrik Tuban 1 dan juga untuk mengganti karyawan lama yang sudah pensiun. Adapun rekrutmen yang dilakukan pada tahun 1994 sampai 1997 dilakukan untuk memenuhi kebutuhan unit bisnis Pabrik Tuban 2 dan 3. Namun pada tahun 1998 PT. Semen

Gresik (Persero) Tbk sempat berhenti melakukan rekrutmen karyawan baru selama 9 tahun. PT. Semen Gresik (Persero) Tbk mulai melakukan rekrutmen lagi pada tahun 2008 hingga tahun 2012. Rekrutmen ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan unit bisnis Pabrik Tuban 4 dan sepanjang tahun 2013 sampai 2016 PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk melakukan rekrutmen tersebut untuk memenuhi kebutuhan di Pabrik Rembang. Hal yang menjadi akibat terhentinya rekrutmen pegawai baru karena PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk menganggap jumlah sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya saat itu masih memadai dan tidak adanya kebutuhan karyawan yang mendesak.

Tabel 1.1 Timeline Rekrutmen PT. Semen Gresik (Persero) Tbk

<b>Tahun</b>	<b>Alasan</b>	<b>Keterangan</b>
<b>1993</b>	Rekrutmen dilakukan untuk memenuhi kebutuhan PT. Semen Gresik Unit Bisnis Pabrik Tuban I dan sebagai pengganti karyawan pensiun	
<b>1994 s/d 1997</b>	Rekrutmen dilakukan untuk memenuhi kebutuhan PT. Semen Gresik Unit Bisnis Pabrik Tuban II & III	
<b>1997 s/d 2008</b>	Tidak melakukan rekrutmen	Dikarenakan tidak adanya kebutuhan sumber daya manusia
<b>2008 s/d 2012</b>	Rekrutmen dilakukan untuk memenuhi kebutuhan PT. Semen Gresik Unit Bisnis Pabrik Tuban IV dan sebagai pengganti karyawan pensiun	

Tabel 1.1 Timeline Rekrutmen PT. Semen Gresik (Persero) Tbk (lanjutan)

<b>2014</b>	Merekrut 80 orang karyawan dari lulusan S1	Rekrutmen dilakukan sebagai persiapan untuk PT. Semen Gresik Unit Bisnis Pabrik Rembang
<b>2015</b>	Merekrut 135 orang karyawan dari lulusan D3	
<b>2016</b>	Merekrut 80 orang karyawan dari lulusan SMK & 25 orang karyawan dari S1	
<b>2017</b>	Melakukan rekrutmen tetapi gagal karena penggantian direksi	

Sumber : Wawancara dengan Pak Ali Imron, 2019 (Beurau of Human Capital PT. Semen Gresik Unit Bisnis Pabrik Tuban)

Akibat rentang waktu dimana PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk tidak melakukan perekrutan yang cukup lama yaitu selama 9 tahun (dari tahun 1998 sampai dengan tahun 2007), terdapat *gap* antara karyawan yang telah bekerja dari tahun 1993 sampai tahun 1997 dan juga karyawan yang bekerja di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk mulai tahun 2008. Kesenjangan tersebut berupa berubahnya kebijakan perusahaan mengenai jenjang karir bagi karyawan yang dirasa tidak ideal, hingga perbedaan budaya kerja yang diyakini oleh masing – masing generasi. Dari fenomena tersebut maka peneliti menduga terjadi kesenjangan budaya antar generasi. Dugaan itu tercermin dari perbedaan yang cukup jauh antar generasi, dimana idealnya adaptasi untuk menularkan budaya kerja kepada generasi selanjutnya sebaiknya dilakukan secara periodik setiap tahun. Sehingga perbedaan budaya kerja antar generasi tidak terlalu jauh berbeda dimana tidak membutuhkan *effort* yang terlalu banyak apabila rentang usia antara pegawai lama dengan pegawai baru tidak terlalu jauh berbeda. Dengan sistem perekrutan yang dilakukan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, muncul karyawan dari berbagai generasi, khususnya generasi *baby boomer* yang akan pensiun dan dominasi dari generasi X saat ini yang berada di hampir menduduki semua lini jabatan di PT. Semen

Indonesia (Persero) Tbk. Kesenjangan usia ini menghasilkan generasi yang berbeda dimana memiliki perbedaan cara berpikir, kebiasaan dan tindakan dalam sebuah organisasi sehingga organisasi tersebut akan mengalami kerentanan dalam hal komunikasi dan mengakibatkan konflik akibat perbedaan antar generasi. Maka dari itu PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk memerlukan strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi setiap generasi pekerja dan juga meningkatkan hubungan kerja yang profesional antar rekan kerja dalam menuju *world class engineering company*. Oleh karena itu penelitian ini berusaha menggali lebih dalam transformasi dan adaptasi budaya kerja antar lintas generasi di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti akan mengajukan penelitian dengan judul “Transformasi Budaya Organisasi Antar Lintas Generasi di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk Untuk *Mewujudkan World Class Engineering Company*”

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana transformasi dan adaptasi budaya kerja antar lintas generasi di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam mewujudkan *world class engineering company*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses transformasi dan proses adaptasi budaya yang disebabkan oleh keberagaman generasi di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dalam penyusunan penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi
  - a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan dalam pembelajaran teori maupun penerapan praktik.

b. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pihak-pihak yang memiliki permasalahan yang sama ataupun melakukan penelitian lanjutan.

2. Bagi Perusahaan

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai referensi untuk mengetahui sikap, keyakinan dan nilai yang dianggap penting oleh karyawan generasi *baby boomers*, dan Generasi X dalam pekerjaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi sekaligus acuan atau role model bagi perusahaan atau organisasi untuk dapat memotivasi karyawan Generasi *baby boomers* dan Generasi X yang disesuaikan dengan budaya kerja yang diyakini oleh mereka.

