

BAB II

KERANGKA TEORI/KERANGKA KONSEP

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu sumber referensi yang penting dalam membantu peneliti menyempurnakan serta memperkaya penelitian ini. Penelitian terdahulu yang memiliki kriteria yang sejalan terhadap topik dan konsep dengan penelitian ini. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Aspek	Masalah	Teori/konsep	Metodologi	Hasil penelitian
Penelitian 1: Tantangan Perusahaan Mengelola Perbedaan Generasi Karyawan (Adiawaty, 2019)	Bagaimana perbedaan karakteristik antara generasi Baby Boomers, X, dan Y memengaruhi sikap terhadap pekerjaan dan komitmen terhadap perusahaan?	<ul style="list-style-type: none"> • Teori Perbedaan Generasi • Teori Komunikasi Organisasi 	Fenomenologi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Perbedaan generasi karyawan dapat mempengaruhi sikap terhadap pekerjaan, komitmen terhadap perusahaan, produktivitas, dan kinerja karyawan 2) Strategi pengelolaan yang efektif diperlukan untuk mengatasi dinamika multigenerational di tempat kerja dan meningkatkan kolaborasi antar generasi.

<p>Penelitian 2: Perbedaan Keterikatan Kerja Berdasarkan Generasi Kerja Karyawan pada Perusahaan Berkonsep THK ditinjau dari Etos Kerja (Adi & Indrawati, 2017)</p>	<p>Apakah ada perbedaan etos kerja berdasarkan generasi kerja karyawan pada perusahaan berkonsep THK?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep Perbedaan Generasi • Keterikatan Kerja • Etos Kerja 	<p>Studi Kasus</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan 1) Tidak terdapat perbedaan keterikatan kerja berdasarkan generasi kerja karyawan di perusahaan berkonsep Tri Hita Karana (THK). 2) Terdapat perbedaan etos kerja berdasarkan generasi kerja karyawan di perusahaan berkonsep THK. 3) Terdapat hubungan fungsional antara keterikatan kerja dan etos kerja pada generasi kerja karyawan di perusahaan berkonsep THK.</p>
<p>Penelitian 3: Studi Kasus Gap Generasi Dalam Perspektif Nilai Personal dan Budaya Organisasi Pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali (Fauzuddin, 2022)</p>	<p>Bagaimana budaya organisasi yang dijalankan oleh karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teori Kesenjangan Generasi • Teori Perilaku Sosial • Teori nilai pribadi 	<p>Studi Kasus</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Generasi X, Y, dan Z memiliki nilai terminal dan instrumental yang sama 2) Budaya organisasi yang dirasakan saat ini dan yang diharapkan kedepannya menunjukkan tipe yang sama, yaitu budaya clan dan market 3) Identifikasi awal terjadinya kesenjangan etos kerja, komunikasi, dan motivasi muncul</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Konsep Budaya Organisasi 		karena tekanan akibat turunnya pendapatan selama pandemi Covid-19.
<p>Penelitian 4: Mampukah Budaya Organisasi Pemerintah Menyatukan Gen X, Gen Y, dan Gen Z? (Kasih, 2023)</p>	<p>Bagaimana proses pemaknaan antar generasi membentuk budaya organisasi di lingkungan kerja pemerintah?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teori Budaya Organisasi • Konsep Perbedaan Generasi 	Interpretatif	<p>Dari jurnal ini didapati 1) Budaya organisasi diartikan berbeda dari tiap generasi, dengan Gen X, Gen Y, dan Gen Z memiliki karakteristik dan nilai-nilai yang berbeda 2) Konflik yang muncul akibat perbedaan generasi masih dapat diselesaikan dengan melakukan asimilasi dan adaptasi 3) Perkembangan teknologi turut mendorong perubahan budaya organisasi dalam proses komunikasi lintas generasi.</p>
<p>Penelitian 5: Kepuasan Kerja Generasi X dan Generasi Y Terhadap Komitmen Kerja</p>	<p>Bagaimana kepuasan kerja mempengaruhi tingkat komitmen kerja karyawan di perusahaan?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep perbedaan generasi • Konsep komitmen 	Fenomenologi	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Perbedaan cara berpikir dan bekerja antara Generasi X dan Y mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan komitmen kerja mereka 2) Terdapat perbedaan dalam ekspektasi bekerja</p>

di Bank Mandiri Palembang (Oktariani & Sukandar, 2017)				dan kepuasan kerja antara Generasi X dan Y di Bank Mandiri 3) Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan komitmen organisasi di antara karyawan.
Penelitian 6: Perbedaan Nilai-nilai Kerja Generasi Baby Boomer, Generasi X, dan Generasi Y (Mulyanti, 2021)	Perbedaan Nilai-nilai Kerja Generasi Baby Boomer, Generasi X, dan Generasi Y	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep perbedaan generasi • Konsep Nilai kerja 	Positivisme	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Generasi X dan Y lebih memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi 2) Generasi X dan Y lebih suka bekerja dalam lingkungan kerja yang terbuka dan kolaboratif. 3) Generasi yang lebih muda cenderung memiliki rasa keterbukaan yang lebih tinggi terhadap budaya organisasi yang diterapkan

Pada tabel penelitian terdahulu, terdapat enam penelitian terdahulu yang menjadi referensi utama dalam menyelesaikan penelitian yang sedang dilakukan. Pada penelitian pertama yang ditulis oleh Susi Adiwaty yang berjudul Tantangan Perusahaan Mengelola Perbedaan Generasi Karyawan, membahas mengenai pentingnya mengelola perbedaan generasi karyawan dalam sebuah perusahaan. Penelitian ini memiliki tujuan untuk memberikan pemahaman mengenai tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mengelola karyawan dari generasi yang berbeda-beda. Jurnal penelitian ini juga membahas mengenai perbedaan karakteristik antara Baby Boomers, Gen X, dan Gen Y dalam menghadapi pekerjaan, kepemimpinan, gaya belajar, dan faktor lainnya yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kepuasan karyawan terhadap perusahaan.

Jurnal ini menggunakan metode penelitian tinjauan literatur yang dirancang dengan sedemikian rupa untuk mengevaluasi berbagai jenis artikel penelitian dan penelitian yang berkaitan dengan topik yang menjadi rumusan masalah. Dari jurnal penelitian ini, didapatkan kesimpulan bahwa dalam mengelola sumber daya manusia pada sebuah perusahaan, perusahaan perlu lebih memperhatikan latar belakang generasi yang berbeda. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa perbedaan karakteristik dari tiap generasi berpengaruh terhadap kinerja, produktivitas, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan (Adiwaty, 2019).

Jurnal penelitian terdahulu kedua ditulis oleh Putu Ratih Puspita Adi dan Komang Rahayu Indrawati dengan judul Perbedaan Keterikatan Kerja Berdasarkan Generasi Kerja Karyawan pada Perusahaan Berkonsep THK ditinjau dari Etos Kerja. Jurnal ini membahas mengenai perbedaan keterikatan kerja berdasarkan generasi kerja karyawan pada perusahaan di Bali serta apakah terdapat perbedaan etos kerja berdasarkan generasi pekerja. Jurnal ini juga membahas mengenai perbedaan karakteristik pekerja dengan generasi yang berbeda-beda pada perusahaan (Komang, 2017).

Adapun metode penelitian yang digunakan pada jurnal ini adalah kuantitatif dengan mengumpulkan dan menganalisis data secara numerik. Terdapat beberapa instrument yang digunakan seperti kuisioner untuk mengumpulkan data mengenai

keterikatan kerja dan etos kerja dari karyawan yang menggunakan karyawan dari generasi *Baby Boomers*, Gen X, dan Gen Y. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis dan mendapatkan hasil yang objektif. Pada jurnal penelitian ini ditemukan beberapa temuan penelitian yang dapat dijadikan kesimpulan penelitian, yaitu:

- Terdapat perbedaan keterikatan kerja yang didasarkan oleh perbedaan generasi kerja karyawan pada perusahaan yang masih cenderung terikat dengan etos kerja
- Keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan lebih dipengaruhi oleh etos kerja dibanding dengan fenomena perbedaan generasi
- Setiap generasi memiliki kesamaan perilaku dalam hal keterikatan kerja pada perusahaan yang berkonsep THK
- Karyawan dari generasi X dan generasi Y memiliki keterikatan kerja yang lebih tinggi kepada perusahaannya dibanding dengan generasi yang lebih muda

Jurnal penelitian terdahulu ketiga ditulis oleh Yanuar Fauzuddin, Mochamad Syaiful Arif, Dwi Sasono, Hendrik Rizqiawan, dan Andi Iswoyo dengan judul Studi Kasus Gap Generasi dalam Perspektif Nilai Personal dan Budaya Organisasi pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari lebih dalam lagi mengenai kesenjangan generasi yang terjadi di perusahaan Indonesia dari perspektif nilai personal dan budaya organisasi, serta menghasilkan solusi terhadap permasalahan yang diangkat.

Jurnal ini membahas mengenai kesenjangan generasi yang terjadi di PT Jasa Raharja cabang Bali dari perspektif nilai-nilai pribadi dan budaya organisasi, serta mengeksplorasi perbedaan generasi dalam hal etos kerja, komunikasi, motivasi, dan nilai-nilai personal. Metode penelitian yang digunakan pada jurnal ini merupakan metode *Multiple-case study* yang melibatkan analisis beberapa kasus atau unit analisis untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena yang diteliti. Kasus yang diteliti berasal dari generasi-generasi yang ada di PT Jasa Raharja cabang Bali. Para peneliti mengumpulkan data nilai-nilai personal dan

budaya organisasi untuk dianalisis secara deskriptif agar peneliti dapat mengeksplorasi hubungan antara nilai-nilai personal, budaya organisasi, dan fenomena kesenjangan generasi dalam perusahaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa lingkungan kerja dari perusahaan yang dijadikan sebagai narasumber tidak mengalami fenomena kesenjangan generasi. Adanya hipotesis kesenjangan etos kerja, komunikasi, dan motivasi terjadi karena disebabkan oleh turunnya pendapatan selama masa pandemi Covid-19 (Fauzuddin, 2022).

Jurnal penelitian terdahulu keempat ditulis oleh Pustika Chandra Kasih dengan judul Mampukan Budaya Organisasi Pemerintah Menyatukan Gen X, Gen Y, dan Gen Z? Jurnal ini membahas mengenai kemampuan perusahaan pemerintah dalam menyatukan generasi X, generasi Y, dan generasi Z dengan mengeksplorasi bagaimana tiap generasi menginterpretasikan budaya organisasi dan tantangan yang mereka hadapi dalam berkomunikasi dan berkolaborasi. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan deskripsi mengenai proses pembentukan makna lintas generasi yang membentuk budaya organisasi di lingkungan kerja perusahaan pemerintah. Selain itu, jurnal ini ingin mengetahui mengenai bagaimana budaya organisasi diartikan oleh masing-masing generasi, serta bagaimana perbedaan karakter dan cara pandang dari tiap generasi dapat menimbulkan kendala dan konflik yang berbeda-beda.

Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui bagaimana perkembangan teknologi mendorong perubahan budaya organisasi pada organisasi pemerintahan, khususnya pada Kementerian PUPR. Adapun metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam dengan karyawan. Dalam menjalankan wawancara mendalam dengan karyawan, peneliti mengumpulkan data primer dari informan yang mewakili Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z di lingkungan kerja pemerintah. Peneliti membuat pertanyaan yang mengundang jawaban terbuka dari narasumber agar narasumber dapat menjelajahi topik secara lebih mendalam dan memberikan jawaban yang lebih bebas. Dengan menggunakan pendekatan interpretatif pada

metode penelitian kualitatif ini, peneliti dapat memahami dan persepsi generasi dalam budaya organisasi dengan lebih dalam.

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi didefinisikan secara berbeda-beda oleh tiap generasi, perbedaan karakter dan cara pandang dari masing-masing generasi juga dapat menimbulkan konflik pada lingkungan kerja (Kasih, 2023). Dari data yang diolah, ditemukan bahwa Gen X cenderung lebih berfokus pada pekerjaan dengan nilai loyalitas dan disiplin yang pekat, sedangkan Gen Y lebih fokus menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadinya, serta memiliki nilai kreativitas dan kebebasan. Yang terakhir adalah Gen Z yang merupakan generasi paling muda berfokus pada teknologi dan lebih memiliki nilai keberagaman dan inklusivitas. Jurnal penelitian ini juga mendapati bahwa perkembangan teknologi juga turut ambil dalih dalam perubahan budaya organisasi yang dijalankan di birokrasi pemerintahan, lebih tepatnya Kementerian PUPR.

Jurnal penelitian terdahulu kelima ditulis oleh Dwi Oktariani, Aida Vitayala S Hubeis, dan Dadang Sukandar dengan judul Kepuasan Kerja Generasi X dan Generasi Y Terhadap Komitmen Kerja di Bank Mandiri Palembang. Jurnal ini membahas mengenai karakteristik dari generasi X dan Y di Indonesia terhadap ekspektasi mereka dalam bekerja dan kepuasan kerja, Tujuan dari penelitian ini adalah merumuskan karakteristik dalam ekspektasi bekerja pada suatu perusahaan dari Generasi X dan Generasi Y dalam melihat apa yang menjadi faktor yang mendominasi kepuasan kerja dari kedua generasi tersebut. Penulis jurnal ini juga ingin mengetahui bagaimana kepuasan kerja yang terjadi dari masing-masing generasi di Bank Mandiri, Penelitian ini menggunakan menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan *random sampling* yang diambil dari karyawan dari Generasi X dan Generasi Y. Penelitian ini menggunakan Teknik analisis data yang meliputi uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas, uji homogenitas, uji beda, dan uji regresi.

Pada penelitian ini, ditemukan bahwa terdapat perbedaan ekspektasi dan kepuasan karyawan yang bekerja pada Bank mandiri antara Generasi X dan Generasi Y. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan,

semakin tinggi pula komitmen organisasi di antara karyawan (Chandra et al., 2017). Namun, penelitian ini menyatakan bahwa perusahaan pemerintah masih belum dapat memberikan perhatian yang dibutuhkan oleh karyawan dari latar belakang yang berbeda, sehingga pola kerja yang berubah karena cara berpikir dan bekerja yang berbeda terkadang menimbulkan kesalahpahaman/miskomunikasi antar karyawan yang berbeda generasi.

Jurnal penelitian terdahulu keenam ditulis oleh Rita Yuni Mulyanti dengan judul Perbedaan Nilai-nilai Kerja Generasi Baby Boomer, Generasi X, dan Generasi Y. Jurnal ini membahas mengenai perbedaan nilai-nilai kerja antara Generasi *Baby Boomer*, Generasi X, dan Generasi Y di tempat kerja. Jurnal ini menjelaskan mengenai bagaimana perbedaan nilai dapat mempengaruhi preferensi dan perilaku saat bekerja. Terdapat beberapa hal mendasar dalam membedakan nilai-nilai dari tiap generasi, hal tersebut dapat dilihat dari sikap masing-masing generasi terhadap pekerjaan, loyalitas kepada perusahaan, sikap dan penghargaan terhadap atasan, gaya dan kebutuhan belajar, kecenderungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, dan sikap mereka terhadap *supervisor*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang mengambil data dari 400 responden yang merupakan karyawan hotel di provinsi Jawa Barat, yang terdiri dari 55 orang karyawan generasi *Baby Boomer*, 144 karyawan Generasi X, dan 201 karyawan dari Generasi Y.

Pada jurnal penelitian ini, didapati bahwa terdapat perbedaan nilai kerja antara Generasi *Baby Boomer*, Generasi X, dan Generasi Y di tempat kerja. Generasi *Baby Boomer*, cenderung memiliki sifat yang lebih positif dibandingkan dengan generasi lainnya dalam hal menyikapi pekerjaan, tetapi Generasi Y lebih berorientasi pada pekerjaan yang dapat memberikan mereka kepuasan pribadi dan kesempatan untuk berkembang lebih lagi. Jurnal ini juga mengungkapkan bahwa Generasi *Baby Boomer* cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dibanding generasi lainnya, sedangkan Generasi Y lebih menginginkan fleksibilitas dalam hal bekerja seperti bekerja di tempat yang berbeda. Apabila dalam hal gaya belajar, *Baby Boomer* cenderung suka belajar langsung dari pengalaman dan pelatihan

perusahaan, tetapi Generasi X dan Generasi Y cenderung lebih memilih untuk belajar melalui teknologi dan media sosial yang lebih *modern*. Sehingga dari semua pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa generasi *Baby Boomer* tetap mempertahankan nilai-nilai tradisionalnya sedangkan Generasi X dan Generasi Y cenderung berubah seiring dengan berkembangnya zaman (Mulyanti, 2021).

Dari ke-enam jurnal terdahulu yang digunakan oleh peneliti sebagai acuan dari penelitian ini, terdapat keterbaruan penelitian pada penelitian yang dijalani oleh peneliti. Penelitian ini menyediakan pandangan dari karyawan selaku pihak yang menjadi sasaran dari komunikasi internal yang dilakukan oleh perusahaan, dan *corporate communication* serta *human resource* selaku pihak yang menjadi perwakilan manajemen sebagai orang yang mengimplementasikan dan menanamkan budaya perusahaan kepada karyawan. Keterbaruan ini ada untuk melengkapi pandangan dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengimplementasian budaya organisasi kepada karyawan.

2.2 Teori atau Konsep yang digunakan

2.2.1 Teori Komunikasi Organisasi

Teori komunikasi organisasi mempelajari mengenai bagaimana komunikasi dapat mempengaruhi organisasi dan bagaimana organisasi dapat mempengaruhi komunikasi dengan tujuan untuk memahami bagaimana komunikasi mempengaruhi kinerja organisasi dan bagaimana organisasi dapat meningkatkan komunikasi untuk mencapai tujuan mereka (Putnam & Nicotera, 2013). Teori komunikasi organisasi menjadi aspek yang penting untuk dimiliki perusahaan dalam menjaga kesepahaman dan sifat dalam perusahaan. Richard West & Lynn H. Turner (2017) memiliki beberapa asumsi yang mendasari informasi yang dikomunikasikan oleh organisasi tersebut, yaitu:

- Organisasi manusia berada di dalam lingkungan informasi, yang dimana ketergantungan pada informasi tersebut menjadi

kunci untuk menjalankan tugas secara efisien dan mencapai tujuan yang ditetapkan

- Informasi yang diterima oleh organisasi tersebut dapat bervariasi dalam tingkat ketidakpastiannya, yang mengacu pada tingkat ambiguitas yang terkait dengan informasi yang diterima oleh anggota organisasi
- Organisasi manusia terlibat dalam proses pengelolaan informasi untuk mengurangi ketidakpastian tersebut, dan salah satu cara untuk mengatasi ketidakpastian informasi adalah melalui kolaborasi yang bertujuan untuk menciptakan pemahaman yang jelas dan bersama-sama menghasilkan informasi yang lebih bermakna.

Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh organisasi dapat diterima secara berbeda-beda oleh anggota organisasi sesuai dengan tingkat penerimaan dan ambiguitas terhadap informasi yang didapati.

Pada teori komunikasi organisasi, terdapat beberapa konsep penting seperti saluran komunikasi, alur komunikasi, jaringan komunikasi, dan budaya organisasi yang perlu diperhatikan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan dari organisasi (Treem & Leonardi, 2017). Pada realitanya, teori komunikasi organisasi digunakan untuk membantu organisasi dalam mengembangkan strategi komunikasi yang efektif, meningkatkan kinerja organisasi, serta mengatasi masalah dan konflik yang terjadi pada internal organisasi. Selain itu, teori komunikasi organisasi juga digunakan dalam mengembangkan strategi manajemen perubahan yang dimana organisasi juga perlu memastikan bahwa perubahan yang dilakukan di dalam organisasi dapat diterima dan diimplementasikan dengan baik oleh karyawan.

Sehingga dapat disimpulkan, teori komunikasi organisasi merupakan bidang studi yang penting dalam memahami bagaimana

komunikasi dapat mempengaruhi organisasi dan bagaimana organisasi dapat meningkatkan komunikasi untuk mencapai tujuan mereka.

2.2.2 Konsep Budaya Organisasi

Budaya merupakan proses kolektif yang dimana suatu kelompok memiliki pola pikir, gagasan, dan norma yang membedakan mereka dari kelompok lainnya (Hofstede & Minkov, 2010). Budaya terbentuk dari kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh sekelompok orang, kebiasaan yang dilakukan secara terus-menerus secara perlahan akan menciptakan standar nilai baru yang dilakukan oleh sekelompok orang tersebut sehingga terciptalah budaya (Ramadinah, 2022)

Budaya organisasi sendiri merupakan suatu cara/sudut pandang orang yang digunakan untuk memahami dan menjelaskan mengenai bagaimana suatu organisasi dapat beroperasi dan berinteraksi dengan lingkungan kerjanya yang mencakup nilai-nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang dianut oleh pekerjanya dan mempengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi satu dengan yang lainnya pada lingkungan kerja mereka (Reisyan, 2016).

Menurut Richard West & Lynn H. Turner (2017), terdapat beberapa asumsi yang mendasari budaya organisasi, antara lain:

- Anggota organisasi membangun serta menjaga rasa kesatuan dalam dinamika organisasi, sehingga memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai prinsip-prinsip yang dijunjung oleh organisasi
- Pemahaman dan penggunaan simbol memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi
- Budaya organisasi bervariasi dan cara interpretasi terhadap tindakan dalam budaya tersebut juga beragam

Asumsi ini mengatakan bahwa alam melaksanakan budaya organisasi, anggota mengambil peran dalam membangun kebersamaan dengan tujuan untuk mencapai tujuan dan menjalani prinsip yang

dipegang oleh organisasi. Cara pandang dan simbol merupakan suatu budaya yang ditanamkan oleh organisasi kepada anggotanya. Serta Setiap organisasi memiliki budaya-nya tersendiri yang beragam, dalam menginterpretasikan tindakan dalam suatu budaya, anggota dapat memandang dengan cara yang beragam pula.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi berbagai aspek dalam organisasi, seperti strategi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan kinerja organisasi dan memotivasi karyawan dalam bekerja lebih produktif sekaligus meningkatkan kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, budaya organisasi yang buruk dapat berdampak pada kinerja organisasi yang buruk dan menyebabkan karyawan merasa tidak termotivasi untuk bekerja dan bahkan membuat karyawan meninggalkan organisasi (Ehrhart et al., 2016).

Menurut Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo (2017) dimensi dari budaya organisasi disimbolkan dalam tiga kategori yang berfungsi untuk mengkomunikasikan nilai, norma, dan identitas organisasi baik kepada pemangku kepentingan internal maupun eksternal, kategori-kategori tersebut antara lain:

- Simbol fisik: Seni/desain/logo, bangunan/dekorasi, pakaian/penampilan, dan benda material
- Simbol perilaku: Upacara/ritual, tradisi/kebiasaan, dan penghargaan/hukuman
- Simbol verbal: Anekdote/lelucon, Jargon/nama/nama sebutan, penjelasan, kisah/mitos/sejarah, dan metafora

Dalam praktiknya, budaya organisasi digunakan manajemen perusahaan dalam pengembangan organisasi dan meningkatkan kinerja perusahaan. Konsep ini dapat membantu perusahaan dalam memahami bagaimana perubahan dapat mempengaruhi budaya organisasi dan bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi keberhasilan

perubahan. Manajemen perusahaan dapat menggunakan konsep budaya organisasi untuk merancang strategi perubahan yang lebih efektif dan memastikan bahwa perubahan tersebut sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang dianut oleh anggota organisasi.

Budaya organisasi juga berguna dalam meningkatkan keberagaman dan inklusivitas organisasi. Pada organisasi yang memiliki individu dengan latar belakang yang beragam, budaya organisasi yang inklusif dapat membantu mengurangi ketegangan dan meningkatkan Kerjasama antar anggota organisasi yang memiliki latar belakang yang beragam. Hal tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi dan memperkuat citra organisasi sebagai tempat kerja yang inklusif dan peduli terhadap anggotanya.

Dapat dikatakan bahwa, budaya organisasi merupakan suatu cara pandang yang berperan penting dalam manajemen organisasi dalam memahami bagaimana nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan keberhasilan perubahan. Dengan memahami karakteristik dari tiap anggota organisasi, manajemen perusahaan dapat membentuk dan merancang budaya organisasi yang efektif, positif, dan inklusif.

2.2.3 Konsep Perbedaan Generasi

Perbedaan generasi merupakan perbedaan dalam nilai-nilai, keyakinan, dan preferensi antara kelompok orang yang lahir dalam periode waktu yang berbeda (Sharabi, 2016). Pada konsep perbedaan generasi ini, terdapat beberapa asumsi yang dikemukakan oleh Strauss & Howe (2021), yaitu:

- Individu yang memiliki generasi yang sama akan mengalami peristiwa bersejarah serta tren sosial bersamaan
- Setiap generasi akan memiliki kepercayaan dan perilaku yang sama sesuai dengan generasi-nya

- Setiap generasi akan mengidentifikasi diri mereka sebagai kelompok yang berbeda dengan generasi lainnya
- Setiap generasi akan cenderung menjadi oposisi dari generasi lainnya.

Kelompok individu tersebut dibagi berdasarkan periode waktu tertentu seperti Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z. Setiap generasi memiliki pengalaman hidup masing-masing yang unik dan berbeda, termasuk peristiwa Sejarah, perkembangan teknologi, dan perubahan sosial yang mempengaruhi cara tiap generasi memandang dunia dan bekerja.

Adapun perbedaan karakteristik antar-generasi yang dilihat dari sisi nilai dan keyakinan yang dipegang (Strawser et al., 2014), antara lain:

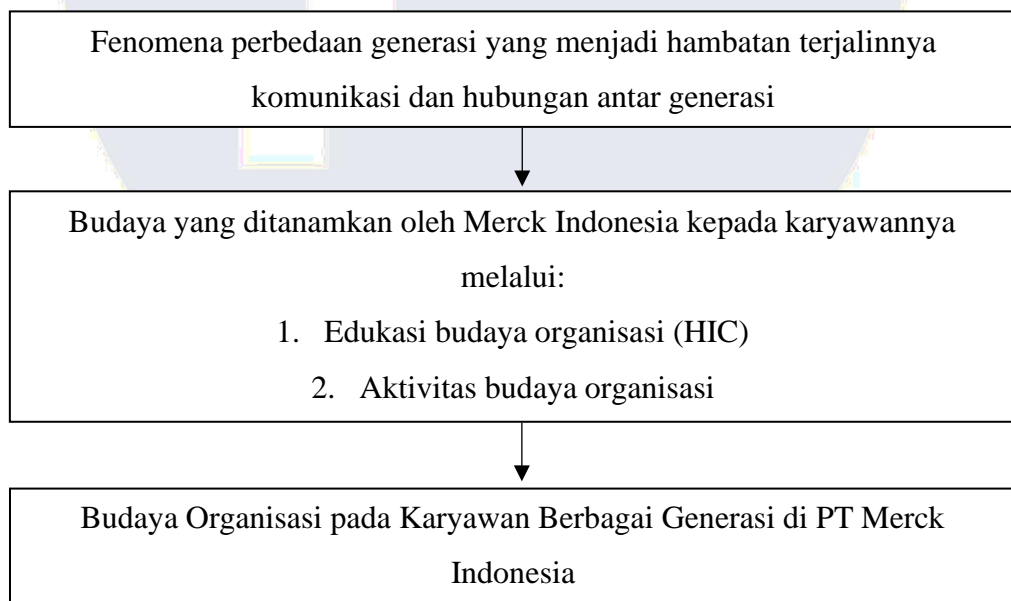
- Generasi X: Lebih independent dan pragmatis
- Generasi Y: Berfokus pada *work life balance*, nilai kerja organisasi, dan perubahan sosial
- Generasi Z: Lebih inklusif, peka terhadap isu-isu sosial yang terjadi, dan cenderung mengutamakan *sustainability* terhadap apa yang dikerjakannya.

Karakteristik-karakteristik tiap generasi yang berbeda dapat menimbulkan konflik antar-generasi yang merasa tidak satu dengan yang lainnya.. Oleh karena itu, merupakan hal penting bagi organisasi untuk memahami perbedaan generasi yang ada dalam organisasi tersebut untuk dapat membantu organisasi dalam membuat suatu sistem kerja yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif bagi karyawan dari berbagai generasi yang ada.

Walaupun begitu, perbedaan generasi tidak bersifat absolut atau universal, terdapat faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi nilai-nilai dan preferensi orang, seperti latar belakang budaya, Pendidikan, dan pengalaman hidup dari masing-masing individu. Oleh karena itu, dalam mengelola perbedaan generasi pada organisasi,

organisasi perlu memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dari berbagai generasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan tiap generasi dapat bekerja dengan cara yang paling efektif. Dengan begitu, organisasi dapat memaksimalkan potensi dari masing-masing generasi serta menyatukan tiap generasi agar dapat saling bekerja sama dan menciptakan hasil yang terbaik.

2.3 Alur Penelitian



Gambar 2.1 Alur penelitian