

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era yang semakin modern, dunia bisnis menghadapi beberapa tantangan terkait dengan lingkungan yang semakin dinamis, salah satu tantangan dalam bisnis adalah membuat karyawan senang agar dapat beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dan memenangkan persaingan dalam kompetisi pasar (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Kepuasan kerja adalah topik yang menarik untuk dibahas di bidang perilaku organisasi dan dalam penerapan manajemen sumber daya manusia. Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap karyawan pada pekerjaan mereka (Luthans, 2011). Colquitt, Lepine, dan Wesson (2018), mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan menyenangkan yang berasal dari penilaian terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja individu. Kepuasan kerja merujuk pada apa yang dipikirkan dan dirasakan terkait dengan pekerjaan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya memiliki perasaan positif ketika memikirkan atau terlibat dengan pekerjaan, sedangkan karyawan yang merasakan ketidakpuasan atas kerjanya akan memiliki perasaan negatif saat terlibat dalam pekerjaan.

Kepuasan kerja berhubungan dengan nilai individu. Satu karyawan dengan karyawan lain memiliki pandangan yang berbeda mengenai nilai yang penting sehingga memunculkan perbedaan kepuasan kerja. Kepuasan kerja didasarkan pada persepsi. Kepuasan kerja tidak selalu bersifat objektif dan memenuhi pengukuran pada situasi (Steen, Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2016). Setiap karyawan membandingkan situasi pekerjaan dengan nilai mereka sehingga

memungkinkan perbedaan terjadi sesuai dengan yang dirasakan masing-masing karyawan (Steen, dkk., 2016).

Kepuasan kerja dalam dunia kerja memiliki banyak dampak positif diantaranya adalah meningkatkan performa kinerja karyawan, mengurangi *turnover* dan absen, meningkatkan kesehatan fisik, membuat karyawan lebih mudah mempelajari tugas baru lebih cepat, dan mengurangi kecelakaan kerja (Luthans, 2011). Hal ini menunjukkan urgensi kepuasan kerja dalam suatu organisasi dan peran penting kepuasan kerja yang mampu menghasilkan dampak positif bagi perusahaan.

Hasil dari riset dan survey yang dilakukan oleh *jobstreet* terhadap 17.623 responden di Indonesia menunjukkan sebesar 73% karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Survey *jobstreet* menyebutkan latar belakang ketidakpuasan responden meliputi 54% merasa tidak bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikannya, 60% merasa tempat kerjanya tidak memiliki jenjang karir yang jelas, 85% diantaranya merasa tidak merasakan *work-life balance* dan 53% merasa ketidakcocokan dengan gaya kepemimpinan atasannya (Jobstreet, 2014). Penelitian tersebut memberikan hasil yaitu terdapat banyak karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya, bahkan angka ketidakpuasan ini lebih dari 50% dari responden riset dan didasarkan dengan berbagai alasan yang melatarbelakangi ketidakpuasan kerja.

Data SAKERNAS (Survey Angkatan Kerja Nasional) menunjukkan bahwa pada tahun 2019 bahwa Generasi Milenial mulai mendominasi dunia kerja. Sebanyak 48 juta generasi Milenial sudah memasuki dunia kerja dengan 53% diantaranya berstatus karyawan tetap (Syaifudin & Andini, 2020). Data ini pun juga didukung dengan pernyataan menurut Mulyati, Himam, Riyono, dan Suhariadi

(2020), generasi Milenial diprediksi mendominasi dunia kerja sebanyak 50% pada tahun 2020 dan meningkat sampai dengan 75% di tahun 2025, sehingga penting untuk memberikan perhatian pada karyawan Milenial.

Generasi Milenial memiliki istilah lain yang dikenal sebagai generasi Y, *Why Generation*, *Echo Boomers* (Gravett & Throckmorton, 2007), *iGen*, *nGen*, dan *GenMe* (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Twenge, Campbell, Hoffman, dan Lance (2010) mengkategorikan generasi Milenial sebagai individu lahir pada tahun 1982-1999. Generasi Milenial dikenal sebagai generasi dengan banyak tuntutan, generasi ini menitikberatkan pada kualitas pertemanan, perasaan berkontribusi dalam pekerjaan, dan perasaan aman (Gravett & Throckmorton, 2007). Penelitian yang dilakukan oleh Ng, Schweitzer, dan Lyons (2010) mengungkapkan bahwa generasi milenial mengharapkan sebuah pekerjaan dan gaji pertama mereka yang realistis, generasi ini mencari pertumbuhan dan perkembangan yang cepat terutama dalam hal kemampuan, dan mengharapkan kehidupan di luar pekerjaan yang bermakna dan memuaskan.

Survey yang dilakukan *CivicScience* menunjukkan terjadi penurunan kepuasan kerja signifikan dari tahun 2020 sebanyak 84% karyawan puas sampai pada tahun 2021 menunjukkan hanya sebanyak 68% karyawan yang puas terhadap pekerjaannya (Commisso, 2021). Survey yang dilakukan *CivicScience* juga menekankan karyawan dibawah usia 35 tahun yang memiliki harapan tinggi terkait pekerjaannya seperti gaji yang lebih tinggi, pekerjaan yang fleksibel dengan cara kerja *remote* (Commisso, 2021). Berdasarkan Costanza, dkk. (2012) menyebutkan bahwa generasi milenial memiliki tingkat kepuasan yang lebih rendah daripada generasi atasnya. Studi dari daVinci Payments mengungkapkan hal yang sama bahwa generasi milenial merasa tidak puas dan tidak mendapatkan

apresiasi di perusahaan (McClear, 2019). S dan Fakhri, (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepuasan kerja generasi milenial lebih rendah dibandingkan dengan generasi X. Hal tersebut semakin didukung oleh hasil penelitian yang menunjukkan kepuasan kerja karyawan Milenial lebih rendah dibandingkan generasi lain (generasi *baby boomer* & generasi X) (Young, Sturts, Ross, & Kim, 2013; Rani, & Samuel, 2016).

Peneliti melakukan wawancara pada tiga subjek generasi Milenial yang bekerja di Kota Jepara untuk mempertajam fenomena kepuasan kerja pada generasi milenial. Subjek pertama berinisial OH berusia 25 tahun yang bekerja di perusahaan manufaktur dengan jabatan staff. Selama bekerja, subjek OH merasa tidak puas bekerja di perusahaannya saat ini. Alasan ketidakpuasan yang dirasakan Subjek OH adalah gaji yang tidak tepat waktu diberikan dan ketika subjek OH memberikan keluhan terkait gajinya, atasan kurang responsif dan memberikan tanggapan yang kurang memuaskan. Selama subjek OH bekerja, ia tidak pernah mendapatkan tawaran kenaikan jabatan atau promosi, dan dari perusahaannya pun tidak ada upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dari banyak aspek seperti rekan kerja, atasan, promosi, gaji, dan lingkungan kerja, terutama subjek OH yang merasa kedisiplinan di perusahaan disepelekan sehingga alur kerja menjadi kacau. Subjek OH juga mengungkapkan bahwa pekerjaannya membuatnya harus kerap kali lembur sehingga mengurangi waktu untuk diri sendiri.

Subjek kedua berinisial SA dan berusia 25 tahun yang mana ia juga seorang staff di perusahaan manufaktur. Subjek SA merasa tidak puas dalam bekerja di perusahaannya saat ini dikarenakan gaji yang diterimanya belum sesuai dengan UMK (Upah Minimum Kota). Kenaikan gaji pun menunggu waktu yang lama

sampai beberapa tahun dan hal ini tidak merata pada seluruh karyawan. Alasan lain yang membuat subjek SA tidak puas dengan pekerjaannya adalah deskripsi pekerjaan yang tidak jelas, tanggapan perusahaan yang tidak responsif terhadap komplain gaji karyawan, tidak adanya bonus atau tunjangan, pekerjaan yang *overtime* dan melelahkan, dan kebijakan perusahaan yang semena-mena seperti pemutusan hubungan kerja karyawan yang tidak produktif tanpa pesangon.

Subjek TR merupakan subjek ketiga berusia 25 tahun yang merupakan staff di di perusahaan manufaktur. Menurut Subjek TR hal yang membuatnya tidak puas di tempat kerjanya saat ini adalah ia merasa gaji yang diterima kurang sesuai dengan beban pekerjaan yang dialaminya, sama dengan SA dan OH, komplain sudah dilakukan namun perusahaan kurang merespon keluhan karyawan, gaji pun juga kerap terjadi keterlambatan. Permintaan dan tuntutan pekerjaan yang banyak juga memengaruhi komunikasi antar bagian sehingga karyawan menjadi terburu-buru dan kehilangan fokus dalam bekerja. Subjek TR pun juga merasa atasannya kurang responsif dalam memberikan tanggapan atas keluhan karyawan. Alasan-alasan tersebutlah yang membuat subjek TR tidak puas dengan pekerjaan dan organisasinya.

Data dan hasil wawancara yang dilakukan peneliti menunjukkan adanya gap antara harapan organisasi idealnya terkait kepuasan kerja karyawannya untuk menghadapi perubahan dalam kompetisi pasar dan juga rendahnya kepuasan kerja pada karyawan generasi Milenial. Secara teori, Robbins dan Judge (2017) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan positif mengenai hasil pekerjaan yang didasarkan pada penilaian karakteristik pekerjaan seorang individu. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan mengalami perasaan positif dan karyawan yang tidak puas akan merasakan sebaliknya.

Menurut Robbins dan Judge (2017) dampak kepuasan kerja pada karyawan yaitu antara lain meningkatkan produktifitas karyawan, memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), memunculkan kepuasan pelanggan, meningkatkan kepuasan hidup. Robbins dan Judge (2017) juga menjelaskan dampak dari ketidakpuasan kerja yaitu karyawan akan keluar dari organisasi (*exit*), perilaku absen, *turnover*, dan melakukan penyimpangan di tempat kerja.

Hubungan ketidakpuasan kerja pada karyawan akan memunculkan perilaku penyimpangan seperti keterlambatan kerja, pencurian, bahkan sampai penggunaan zat terlarang (Robbins & Judge, 2017). Berbagai dampak negatif dari ketidakpuasan kerja dan rendahnya kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Hasil dari survey, data, dan wawancara yang telah dikumpulkan peneliti menunjukkan adanya ketidakpuasan dan perasaan negatif yang dirasakan karyawan generasi Milenial terhadap pekerjaan dan perusahaannya. Topik kepuasan kerja pada karyawan Milenial sendiri menjadi topik yang menarik dikarenakan urgensi banyaknya karyawan Milenial yang menguasai angkatan kerja.

Menurut Herzberg (dalam Luthans, 2011), faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu salah satunya faktor motivator seperti pengakuan, pekerjaan itu sendiri, kemajuan, tanggung jawab karyawan, serta prestasi yang diraih karyawannya. Aspek-aspek kepuasan kerja sendiri yang dikemukakan Luthans (2011) meliputi gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, atasan, dan rekan kerja. Work-life balance menjadi salah satu faktor penting yang berpengaruh pada kepuasan kerja pada karyawan Milenial (Silaban & Margaretha, 2021). Hal ini dikarenakan generasi Milenial merupakan generasi yang menghargai pekerjaan yang fleksibel dalam hal jam kerja dan pilihan kerja jarak



jauh atau dari luar kantor, sehingga hal ini dapat berdampak pada sikap kerja karyawan Milenial di organisasi.

Bulger (2014) mengartikan *work-life balance* sebagai potensi individu untuk mencapai tujuan baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi dan mencapai kepuasan dalam setiap domain kehidupan. *Work-life balance* meliputi seberapa banyak kontrol yang seseorang rasakan atas jumlah jam yang digunakan dalam bekerja dibandingkan dengan jumlah jam yang disediakan seseorang di luar batas pekerjaan (Sen & Hooja, 2018). Delecta (2011) mendefinisikan *work-life balance* yaitu bentuk kemampuan individu untuk dapat berkomitmen pada peran pekerjaan dan berkeluarga, serta mengenai tanggung jawab individu terhadap aktivitas di luar pekerjaan. Selain itu, *work-life balance* diartikan sebagai hubungan antara keluarga dengan fungsi kerja, termasuk peran-peran lain dalam bidang kehidupan lainnya.

Menurut Qodrizana dan Musadieg (2018), individu yang dapat membuat kepuasan antara perannya dalam bekerja dan hal selain pekerjaan menjadi seimbang dan dapat memberikan waktu yang baik terhadap pekerjaan dan hal selain pekerjaan maka akan menciptakan kepuasan kerja. Fayyazi dan Aslani (2015) mengemukakan bahwa keterkaitan *work-life balance* dengan kepuasan kerja biasanya fokus pada dampak *work-family conflict* pada kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki masalah dari konflik pekerjaan dan di luar pekerjaan memiliki kepuasan kerja dan kepuasan hidup yang rendah. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Nurhasanah, Kalimin, dan Syaifuddin (2019) menunjukkan hasil yaitu terdapat hubungan positif signifikan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap 100 responden karyawan perempuan. Penelitian oleh Ganapathi

(2016) mendapatkan hasil bahwa ditemukan sebuah hubungan antara *work-life balance* dengan kepuasan kerja terhadap 92 karyawan yang bekerja.

Peneliti telah memaparkan fenomena yang terjadi terkait kepuasan kerja yang menunjukkan adanya gap antara idealnya karyawan merasa puas dalam organisasi agar mampu bersaing kompetitif dengan perubahan namun yang terjadi pada generasi Milenial justru sebaliknya, karyawan Milenial cenderung tidak puas dengan pekerjaannya ditunjukkan dengan hasil data dan wawancara. Peneliti mengaitkan kepuasan kerja dengan *work-life balance* dikarenakan variabel tersebut merupakan salah satu orientasi yang penting bagi karyawan Milenial selain itu beberapa penelitian juga menyebutkan bahwa terdapat keterkaitan antara *work-life balance* dengan kepuasan kerja, selain itu dalam wawancara menunjukkan faktor ketidakpuasan subjek adalah kerap *overtime* sehingga kehilangan waktu pribadinya. Kebaruan penelitian dalam penelitian ini adalah penggunaan subjek pada karyawan di Perusahaan X di Kota Jepara dan berfokus langsung pada karyawan Milenial. Berdasarkan gagasan-gagasan diatas dan dengan melihat penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka peneliti bermaksud untuk mengetahui lebih lanjut mengenai hubungan antara *work life balance* dengan kepuasan kerja pada karyawan milenial, sehingga pertanyaan penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara *work-life balance* dengan kepuasan kerja pada karyawan Milenial?

## 1.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini ada menguji secara empiris hubungan antara *work-life balance* dengan kepuasan kerja pada Generasi Milenial.



### **1.3. Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam memberikan wawasan di bidang Psikologi Industri dan Organisasi dengan memberikan gambaran hubungan antara *work-life balance* dengan kepuasan kerja pada generasi Milenial.

#### **1.3.2. Manfaat Praktis**

Manfaat penelitian ini secara praktis adalah hasil data dapat digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia bagi perusahaan dan praktisi sumber daya manusia terutama berkaitan dengan hubungan *work-life balance* dengan kepuasan kerja karyawan Milenial.

