

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi saat ini menuntut adanya efektivitas dan efisiensi organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan hidup di tengah-tengah tingkat persaingan yang sangat ketat antar organisasi (Nugroho, 2006). Gobel (2010) berpendapat bahwa dibutuhkan keberadaan industri yang kuat, berdaya saing di pasar dalam negeri maupun global didukung dengan pendapat Nugroho (2006) yang menyatakan di mana perlu adanya perubahan internal organisasi untuk mengimbangi perubahan eksternal yang sedang berlangsung pesat saat ini seperti sumber daya manusia.

Menurut Yukl (2009) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi atau perusahaan, sebab sumber daya manusia adalah penentu keberhasilan suatu organisasi, yaitu biasa disebut juga dengan karyawan. Nugroho (2006) menyatakan bahwa salah satu faktor penting dalam organisasi adalah peningkatan kualitas SDM. Sayangnya di Indonesia, kualitas SDM dapat dikatakan masih rendah dan menjadi masalah yang perlu ditindaklanjuti. dalam Janantin & Hadi, (2012) menyatakan bahwa kualitas SDM yang rendah akan mencerminkan beberapa hal, salah satunya adalah sebagai pekerja akan mempunyai produktivitas rendah. Padahal, produktivitas kerja telah menjadi salah satu faktor penting dan strategis dalam dunia industri.

Menurut De Meuse et al. (2010), terdapat empat generasi angkatan kerja dalam perusahaan, yakni (i) matures, lahir antara tahun 1920 hingga 1939; (ii) Boomers, lahir tahun 1940 hingga 1959; (iii) Xers, lahir tahun 1960 hingga 1979; dan (iv) Generation Y atau milenial yang lahir tahun 1980 hingga akhir tahun 2000. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (2020), generasi milenial mencapai 69,90 juta jiwa atau 25,87 persen dan 126.515.119 jiwa yang bekerja pada tahun 2019. Menariknya, 58.18% dari total jumlah tersebut merupakan pekerja yang dikelompokkan pada rentang umur 20-24 hingga 40-44. Penelitian lainnya dari Kratz (2013) menunjukkan potensi proporsi generasi Y yang semakin meningkat di masa depan.

Dunia kerja sekarang ini tengah dihadapkan dengan problema dalam menghadapi generasi milenial. Salah menentukan kebijakan sedikit saja akan berakibat pada kepuasan generasi milenial di tempat kerja. Misalnya saja dalam hal jenjang karir atau kenaikan jabatan (Lestari & Mujiasih, 2020). Kebanyakan kaum milenial menganggap bahwa dirinya mampu untuk menjadi manajer lebih cepat dibanding dengan target yang diberikan perusahaan. Namun, perusahaan tetap berpatokan pada aturan bahwa ada batasan waktu tertentu untuk menjadi seorang manajer dan itu harus dipatuhi oleh setiap karyawan. Perbedaan pandangan ini menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi generasi milenial merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaannya (Regional dkk, 2020). Generasi milenial akan merasa puas di tempat kerja apabila jadwal pekerjaan tersebut dirasa sesuai dengan dirinya, pekerjaan tersebut memberikan kesempatan untuk berkembang, pekerjaan tersebut memberikan jenjang karir yang jelas dan cepat, serta hubungan interpersonal yang terjalin antara atasan dengan karyawan maupun hubungan interpersonal antar rekan kerja berlangsung harmonis (Lestari & Mujiasih, 2020).

Menurut Luthans (2011) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman

kerja, seberapa baik pekerjaan karyawan memberikan hal yang dinilai penting. pendapat ini didukung oleh Kreitner dan Kinicki (2014), kepuasan kerja adalah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja Sutrisno (2009).

Luthans (2011) mengemukakan bahwa dimensi-dimensi kepuasan kerja terbagi dalam enam dimensi. Yang pertama dimensi pekerjaan itu sendiri sejauh mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik bagi setiap orang, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kesempatan untuk belajar. Yang kedua dimensi gaji penghasilan di mana gaji merupakan finansial yang diterima dan dipandang setara dengan apa yang dilihat orang lain dalam organisasi. Yang ketiga dimensi kesempatan promosi dimana suatu kemungkinan untuk maju di dalam organisasi. Yang keempat dimensi pengawasan dimana kemampuan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan dalam organisasi. Terdapat dua gaya pengawasan yang memenuhi kepuasan kerja yaitu yang pertama berpusat pada karyawan dan dimensi lain berupa partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Yang lima dimensi rekan kerja dimana rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu, kelompok kerja terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu. Yang keenam dimensi kondisi kerja yang terdiri dari ruangan yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, kondisi kerja tidak menyenangkan akan menimbulkan keengganan untuk bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Wulandari (dalam Suryani, 2020) di MTs Muhammadiyah 1 Malang dan SMPN 11 Malang, hasil yang diperoleh adalah 45,652% guru tetap yang mempunyai kepuasan kerja tinggi dan 54,348% yang mempunyai kepuasan kerja rendah. Sedangkan pada guru honorer yang mempunyai kepuasan kerja tinggi sebesar 30% dan 70% yang mempunyai kepuasan kerja rendah. Survey global dilakukan terhadap 3600 profesional bisnis dari organisasi kecil, menengah hingga besar di 30 negara, termasuk Indonesia. Hasil survei tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan menurun dari 52% menjadi 44% dari tahun 2013-2015 Tingkat kepuasan kerja cenderung masih rendah. (Regional dkk,2020). Berdasarkan beberapa fakta, generasi ini memiliki tingkat kepuasan yang lebih rendah dibandingkan generasi yang lebih tua (Costanza et al., 2012) dan studi oleh daVinci Payments juga mengungkapkan hal yang sama bahwa generasi milenial merasa tidak puas dan tidak diapresiasi di tempat kerja (McClear, 2019).

Wawancara awal yang dilakukan oleh Peneliti pada bulan maret 2021 menunjukkan bahwa Super Dazzle merupakan salah satu toko yang didirikan 17 tahun yang lalu dari sebuah toko kecil yang menjual aksesoris seperti casing, battery, dan charger untuk HP Nokia, Siemens, Ericsson, Motorola dan laptop. Toko Dazzle telah memiliki tiga cabang, namun toko ini masih menggunakan sistem penjualan konvensional, di mana transaksi jual beli dilakukan dengan datang langsung ke toko tersebut Toko Pihak manajemen toko Dazzle selama ini masih menggunakan media promosi melalui fanspage Facebook dan Instagram pertama Dazzle berukuran 4x5 m persegi, dibuka tanggal 7 Juni 2002 dan berlokasi di jalan Kaliurang km 4,5 Yogyakarta. Dikelola oleh *owner* dibantu 3 karyawan, di awal pertumbuhannya Dazzle membranding diri sebagai toko aksesoris handphone murah dengan promo regulernya yang di iklankan melalui media surat kabar Kedaulatan Rakyat. Strategi ini berhasil, 6 bulan kemudian melebarkan tokonya menjadi 2 kali ukuran semula, untuk mengakomodasi stok dan pengunjung. Pada tahun 2004, karena toko dan lahan parkir

dianggap sudah tidak memadai, maka Dazzle memindahkan tokonya ke lokasi baru yang lebih luas di jalan kaliurang km 5,6. Masih di ruas jalan yang sama, toko baru ini mempunyai luasan store 150m persegi dengan lahan parkir 50m persegi. Menempati lokasi baru yang lebih luas, Dazzle dikelola oleh *owner* dengan dibantu 30 karyawan.

Super Dazzle terdiri dari Head Office yaitu Director, Purchasing, Marketing, Finance, Accounting. Dan Store nya terdiri dari SPV, Store staff dan Frontliner. Super Dazzle memperkerjakan karyawan yang banyak. Pada cabang Jalan Kaliurang sebanyak 70 karyawan dan supervisiornya 1 orang. Kemudian pada cabang Gejayan sebanyak 35 karyawan. Masing-masing karyawan memiliki kerjanya masing-masing. Ada di bagian Store staff dan Frontliner. Dalam shift kerja, ada 2 shift kerja pada karyawan, shift pertama pada jam 08.00-16.00 dan shift kedua jam 14.00-22.00 dan libur 1 minggu sekali (*rolling*).

Hal ini diperkuat dengan wawancara yang peneliti lakukan pada tanggal 23 februari 2021 Terhadap 8 Karyawan milenial daerah di Yogyakarta, berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan adanya indikasi masalah kepuasan kerja. Serta hasil survei melalui wawancara yang dilakukan peneliti dapat disimpulkan bahwa ada 5 dari 8 orang karyawan generasi milenial di yogyakarta yang telah diwawancarai melalui menunjukkan kurangnya kepuasan kerja. dan mengacu pada aspek pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan sekerja, kondisi kerja.

Aspek pertama yaitu pekerjaan itu sendiri dalam hal ini subjek melakukan pekerjaan yang sama sesuai divisi tidak adanya sesuatu hal baru atau menantang yang dapat membuat karyawan tersebut belajar hal baru sehingga kemampuan karyawan merasa kurang berkembang, kemungkinan ketika semakin lama bekerja akan ditambahkan tanggung jawab namun itu membutuhkan waktu.

Aspek kedua yaitu gaji mengacu pada pernyataan subjek bahwa gaji yang mereka terima terasa kurang adanya pemotongan gaji selama masa pandemi ditambah lagi terkadang

mereka lembur yang dimana upah lembur mereka juga ikut dikurangi padahal mereka punya keluarga yang harus dibiayai untuk subjek yang belum berkeluarga mungkin masalahnya tidak serumit dengan yang sudah berkeluarga tapi pada intinya sama mereka juga butuh keuangan yang stabil untuk tabungan masa depan.

Aspek ketiga yaitu promosi mengacu pada jawaban subjek bahwa tempat dia bekerja dalam hal kenaikan jabatan cukup lama kecuali karyawan tersebut memang mengerjakan peran penting sehingga promosi bisa cepat, kenaikan jabatan tiap karyawan semuanya sama namun tergantung apa yang dikerjakan dan seberapa besar dampak baik yang bisa berpengaruh pada tempat kerja tersebut.

Aspek keempat yaitu pengawasan mengacu pada jawaban subjek bahwa atasan kurang merangkul karyawannya, atasan tersebut sibuk dengan urusannya sendiri dalam hal pengambilan keputusan juga atasan lebih percaya pada karyawan yang senior dan atasan tersebut sudah kenal sehingga karyawan yang belum terlalu lama bekerja kurang memiliki kesempatan dalam hal pengambilan keputusan.

Aspek kelima yaitu rekan kerja dalam hal ini merasa kurang nyaman karna adanya sistem kesenioran lebih banyak ambil alih dalam hal pekerjaan, ketika subjek baru diterima ditempat tersebut subjek sering disuruh mengerjakan hal hal kecil yang sebenarnya karyawan senior itu dapat mengerjakannya sendiri.

Aspek keenam yaitu kondisi kerja dalam hal ini para karyawan merasa kurang nyaman karena kurangnya sirkulasi udara secara langsung yang membuat mereka lebih suntuk dikarenakan kondisi kerja yang kurang nyaman bagi mereka.

Berdasarkan hasil kesimpulan wawancara antara peneliti dan karyawan generasi milenial dapat disimpulkan bahwa 5 dari 8 subjek mengalami permasalahan kurangnya kepuasan kerja. 5 dari 8 orang karyawan generasi milenial di Yogyakarta yang telah diwawancarai melalui menunjukkan kurangnya kepuasan. Kesimpulan tersebut mengacu

pada aspek pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan sekerja, kondisi kerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan rendahnya kepuasan terhadap pekerjaan terutama karena harus bekerja di masa pandemi adanya pemotongan gaji karyawan yang di PHK membuat para karyawan semakin merasa tidak nyaman dalam bekerja. maka dari itu kepuasan kerja bagi seorang karyawan akan berdampak positif bagi organisasi, yang tentunya meningkatkan produktivitas bagi organisasi tersebut. Almigo (2004) meningkatnya kepuasan kerja diimbangi dengan meningkatnya kondisi kerja, kesejahteraan umum, kualitas kehidupan kerja dan prospek karir, kompensasi serta pelatihan dan pengembangan (Swapna & Gomathi, 2013). Hal ini didukung pendapat Shah (2012) mengatakan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen perusahaan sebaliknya jika karyawan tidak memiliki kepuasan kerja maka akan sulit untuk memiliki komitmen terhadap perusahaan.

Organisasi yang dilanda perasaan tidak puas dalam bekerja dari para pegawainya dapat membawa dampak negatif sehingga merugikan organisasi. Kerugian yang nyata dan langsung dirasakan adalah terjadinya penurunan moral kerja dan terganggunya layanan organisasi, baik internal maupun eksternal (Johari & Yahya, 2016) Harapannya karyawan dapat memiliki kepuasan kerja tinggi sebab karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi akan cenderung lebih berkomitmen dan memberikan kontribusi serta memiliki dedikasi tinggi terhadap perusahaan dan akhirnya mempunyai kemauan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah cenderung akan melakukan turnover, serta menurunnya kedisiplinan dan produktivitas kerja (Robbins, 2012). Kepuasan karyawan dalam suatu organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti temuan penelitian Novita (2013) bahwa semakin tinggi perasaan puas karyawan akan semakin memacu terhadap semangat kerjanya.

Fokus penelitian ini menekankan pada pentingnya menyikapi masalah kurangnya kepuasan kerja yang cukup rendah pada karyawan generasi milenial. Pentingnya kepuasan kerja bagi dunia usaha khususnya karyawan merupakan kunci sukses dalam menciptakan dan mewujudkan visi misi perusahaan. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif. organisasi yang dilanda perasaan tidak puas dalam bekerja dari para pegawainya dapat membawa dampak negatif sehingga merugikan organisasi. Kerugian yang nyata dan langsung dirasakan adalah terjadinya penurunan moral kerja dan terganggunya layanan organisasi, baik internal maupun eksternal. Tindakan mogok kerja, mosi tidak percaya, dan berbagai jenis tindakan negatif lain yang merugikan mungkin timbul sehingga perluantisipasi sebagai solusi organisasi. Keterlambatan dan kesalahan dalam menangani masalah internal akibat ketidakpuasan pegawai dalam bekerja, akan memperburuk situasi organisasi (Sunarta, 2019).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut yang pertama *need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), bahwa kepuasan ditentukan sejauh mana karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya, ada empat pilihan teratas yang sangat penting untuk kepuasan kerja adalah kompensasi, tunjangan, rasa aman terhadap pekerjaan, keseimbangan pekerjaan/ kualitas kehidupan pegawai. Yang kedua *discrepancies* (perbedaan) bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaan, yang ketiga *value attainment* (pencapaian nilai) bahwa kepuasan adalah hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting, yang empat

equity (keadilan) bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja, yang kelima *dispositional/general components* (komponen genetik) bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

Menurut Cascio (2010), *quality of work life* merupakan aktifitas yang ada dalam perusahaan yang di arahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja yang mampu membangkitkan semangat kerja dalam tugas mencapai sasaran perusahaan. Di dalam faktor *need fulfillment* disebutkan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh kompensasi, tunjangan, rasa aman terhadap pekerjaan, keseimbangan pekerjaan/kualitas kehidupan pegawai. Peneliti memilih *quality of work life* yang ada dalam faktor *need fulfillment* bahwa kepuasan karyawan dapat ditentukan sejauh mana karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya, karena seorang karyawan berhak mendapatkan apa yang seharusnya karyawan dapatkan dan sesuai dengan apa yang telah karyawan berikan untuk perusahaan. Van Laar dan Easton (2012), mendefinisikan kualitas kehidupan kerja adalah suatu sistem yang diciptakan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan dan kebahagiaan karyawannya, dimana hal tersebut dapat digunakan dalam intervensi perencanaan, pemantauan sumber daya manusia (human capital), dan penilaian terhadap pengaruh perubahan organisasi.

Karyawan adalah elemen penting bagi perusahaan dalam operasional keseluruhan akan sumber daya yang dikelolanya. Dari hal tersebut tentu diperlukan bagi sebuah perusahaan dalam mengembangkan cara-cara terbaru dalam pengelolaan sumber dayanya sehingga upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kemajuan perusahaan dapat dimanfaatkan dengan baik. Salah satunya dengan meningkatkan kualitas kehidupan kerja bagi para karyawannya (Maharani, 2018) Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Novita (2017) pada guru SMP Negeri di seluruh kecamatan Teluknag, Tangerang dari analisis data dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh langsung

terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Rokhman (2012) menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kusuma, Rahardjo dan Prasetya (2015) menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya jika perusahaan memiliki *quality of work life* yang baik maka tingkat kepuasan kerja di dalam perusahaan akan tinggi dan sebaliknya jika perusahaan memiliki *quality of work life* buruk maka tingkat kepuasan kerjanya rendah.

Pratiwi k, H. (2014) Kualitas kehidupan kerja ditinjau dari kepuasan kerja dan persepsi terhadap kinerja memiliki perbedaan dengan penelitian ini . Penelitian tersebut menggunakan subjek Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemerintah Kabupaten Bantul ,sedangkan penelitian ini menggunakan karyawan generasi milenial, sehingga memiliki karakteristik yang berbeda pula. Penelitian (Jannatin & Hadi, 2012) Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data korelasi dan subjek karyawan generasi milenial sedangkan penelitian tersebut menggunakan teknik analisis jalur/ path analysis dan karyawan di Honda Semarang Centre Setiabudi.

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah, apakah hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja pada karyawan generasi milenial ?

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja pada karyawan generasi milenial.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Dari segi teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi ilmu psikologi, khususnya ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, serta memperkaya kepustakaan yang sudah ada sebelumnya dengan mengungkap lebih jauh tentang hubungan kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja pada karyawan generasi milineal.

b. Manfaat praktis

1) Bagi perusahaan, secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan kepada pihak pemimpin organisasi atau perusahaan untuk lebih memberikan dorongan kepada seluruh pegawai atau karyawan dalam bekerja agar tercipta kualitas kehidupan kerja terhadap karyawannya sehingga dapat menambah tingkat kepuasan kerja pada para pegawai. Diharapkan juga hasil penelitian ini mampu memberikan informasi kepada pihak pemimpin organisasi atau perusahaan mengenai adanya kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja pada karyawan generasi milenial.

2) Bagi karyawan, secara praktis hasil penelitian ini diharapkan sebagai pengetahuan bagi karyawan untuk dapat mengembangkan karir dan mengaktualisasikan diri di dunia kerja serta menyeimbangkan perannya di perkerjaan dan di luar pekerjaan, meningkatkan kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja sehingga meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.