

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perkembangan era globalisasi saat ini menyebabkan kemajuan teknologi yang pesat dan semakin ketatnya persaingan bisnis seiring berjalannya waktu dan hal tersebut tidak dapat dipisahkan dari peran penting sumber daya manusia. Oleh karena itu, di tengah globalisasi saat ini setiap orang dituntut agar dapat mengembangkan kualitas dirinya sendiri baik dalam segi kemampuan ataupun keterampilannya, supaya mampu bersaing dengan individu lain (Octorini *et al.*, 2021). SDM merupakan suatu aset terpenting bagi organisasi dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki kualitas tinggi tentunya akan mampu mendorong perusahaan agar tetap bertahan menghadapi persaingan, serta dapat meningkatkan usaha (Latief, 2019). Menurut Nurwati (2021) menyatakan manajemen sumber daya manusia sangatlah perlu karena setiap organisasi tentunya mengharapkan sumber daya manusia yang dimiliki mampu memberikan hasil kerja yang optimal dalam mencapai keberhasilan perusahaan.

Pada era persaingan globalisasi sekarang ini angkatan kerja didominasi oleh karyawan generasi milenial. Generasi dapat dipahami sebagai kelompok yang mempunyai karakteristik yang berbeda, terutama dalam perbedaan usia maupun rentang kelahiran (Azhari *et al.*, 2023). Menurut Siregar dan Wardi (2023) menyatakan bahwa saat ini karyawan perusahaan mulai beralih dari generasi lama ke generasi milenial, dimana generasi milenial memiliki gaya dan karakteristik

yang sangat berbeda dibandingkan generasi pendahulunya yang dimana cenderung hanya peduli dengan diri sendiri tetapi sangat andal dalam hal teknologi. Yusuf *et al.* (2023) mengatakan sekarang ini generasi milenial berada pada rentang umur yang paling produktif sehingga dalam sepuluh tahun terakhir diproyeksikan akan menjadi tumpuan utama dalam berkontribusi terhadap kemajuan perekonomian. Dalam hal ini, generasi milenial merupakan angkatan kerja terbesar dan akan menempati berbagai sektor pekerjaan.

Berdasarkan Badan Pusat Statistik 2020 menunjukkan bahwa jumlah penduduk Indonesia bertambah 32,56 juta selama sepuluh tahun terakhir. Hal ini menunjukkan, jumlah populasi Indonesia telah mencapai 270,20 juta jiwa. Persentase penduduk usia produktif berdasarkan total populasi sebanyak 70,72%, sedangkan persentase penduduk usia nonproduktif tercatat sebanyak 29,28%. Dari hasil SP2020 tersebut mencatat, sebagian besar penduduk Indonesia didominasi generasi Z dan generasi milenial. Proporsi generasi Z sebesar 27,94% dari total penduduk, sementara generasi milenial mencapai 25,87% atau sebanyak 69,38 juta jiwa. Dalam hal ini mayoritas dari kedua generasi ini termasuk dalam kategori usia produktif yang dapat menjadi peluang mempercepat pertumbuhan ekonomi. Pada tahun 2025 nanti 75% dari lapangan perkerjaan akan ditempati oleh generasi milenial (Ivanovic & Ivancevic, 2019).

Menurut Prasarti dan Prakoso (2020) menyatakan generasi milenial adalah generasi modern yang hidup pada masa pergantian milenium. Di mana pada masa ini teknologi digital sudah mulai berkembang dan mempengaruhi berbagai aspek kehidupan. Generasi Y atau yang sering disebut generasi milenial ini mencakup

individu yang lahir antara tahun 1980 sampai 2000. Budiati *et al.* (2018) juga menyimpulkan berdasarkan dari berbagai peneliti bahwa generasi Y atau milenial di Indonesia merupakan penduduk atau warga negara yang lahir pada tahun 1980 hingga 2000. Mengikuti pendapat yang telah dipaparkan maka dalam penelitian ini, peneliti akan berfokus pada generasi milenial dengan rentang kelahiran tahun tersebut. Suryaratri dan Abadi (2018) menyatakan secara umum generasi milenial dikenal dengan keinginan mereka untuk memiliki kebebasan dalam melakukan aktivitas, menyukai fleksibilitas, terbuka terhadap berbagai hal, serta mampu melihat masalah dari berbagai perspektif. Karakteristik generasi ini juga berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Berdasarkan pendapat Prasarti dan Prakoso (2020) menyatakan generasi milenial mempunyai cara berpikir yang berbeda dengan generasi pendahulunya, dimana mereka tumbuh sebagai individu yang memiliki pola pikir terbuka, menghargai kebebasan, serta kritis dan berani dalam menyuarakan pendapat.

Generasi milenial juga dikenal sebagai generasi yang cenderung tidak sabaran, terutama dalam hal pencapaian jenjang pekerjaan dan sering dianggap mempunyai tingkat loyalitas kerja yang cenderung rendah dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Selain itu, karyawan generasi milenial juga sering berpindah-pindah tempat kerja jika pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan karakteristik pribadi dan harapannya. Menurut Lestari dan Mujiasih (2020) menyatakan jika karyawan generasi milenial merasa tujuan karir dan kemampuannya tidak sejalan, mereka cenderung memilih untuk pindah dari perusahaan tersebut dan mencari pekerjaan yang lebih sesuai. Menurut Sabita dan Nuraini (2020) menyatakan bahwa rasa

bosan, rasa jenuh, dan kurangnya penghargaan menjadi alasan karyawan memilih berhenti bekerja. Menurut Putriastuti dan Stasi (2019) menyatakan generasi milenial memiliki ekspektasi tinggi dalam upaya mencapai keseimbangan antara pekerjaan, kehidupan pribadi, merasakan kepuasan dalam pekerjaan, dan ingin berpindah perusahaan atau cenderung tidak loyal terhadap perusahaan yang sama dengan generasi X dan Baby Boomer. Berdasarkan penjelasan tersebut menunjukkan bahwa generasi milenial cenderung sering berpindah-pindah tempat kerja jika merasa pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan diri mereka. Hal ini tentunya akan membuat perusahaan mengalami kerugian dan harus mengeluarkan biaya besar untuk menangani perputaran karyawan. Permasalahan tersebut berkaitan dengan adanya rasa ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja.

Menurut Kessler (2016) menyatakan bahwa karyawan generasi milenial cenderung berganti pekerjaan rata-rata 9 kali sebelum mencapai usia 50 tahun, dan mereka jarang bertahan pada posisi yang sama lebih dari 24 bulan. Hasil survei yang dilakukan Deloitte menunjukkan bahwa 40,8% responden milenial menganggap rentang waktu 3-5 tahun sebagai periode ideal untuk bekerja di satu perusahaan, dan 20% lainnya menyebutkan bahwa durasi 1-2 tahun adalah waktu yang ideal untuk bekerja di perusahaan yang sama (Deloitte, 2019). Menurut survei yang dilakukan oleh International Islamic University of Malaysia (IIUM) menyatakan salah satu tantangan utama yang dialami oleh perusahaan sekarang ini yaitu banyak dari karyawan generasi milenial yang merasa tidak puas dengan penghasilan dan situasi kerja mereka (Othman *et al.*, 2020). Hal ini sejalan dengan

hasil temuan *IDN Research Institute* yang menunjukkan bahwa beberapa alasan utama timbulnya keinginan berpindah tempat kerja pada generasi milenial yaitu berhubungan dengan kepuasan kerja, seperti tidak puas dalam fasilitas pengembangan diri sebanyak 26,5%, besaran gaji yang diterima sebanyak 17,1% dan sebanyak 15,0% pada kondisi lingkungan kerja (*IDN Research Institute, 2019*).

Menurut Gichuhi dan Mbithuka (2018) menyatakan pekerjaan yang dianggap ideal oleh generasi milenial yaitu pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik pribadi mereka, apabila generasi milenial merasa menikmati pekerjaan mereka, tentunya dapat memberikan rasa kepuasan baik di dalam ataupun di luar lingkungan kerja. Menurut Winyanti dan Fariana (2023) menyatakan generasi milenial tidak mengutamakan pekerjaan sebagai prioritas utama mereka dalam bekerja, karyawan generasi milenial lebih menghargai jadwal kerja yang fleksibel serta didukung oleh lingkungan tempat kerja yang positif. Menurut Amalia dan Hadi (2019) menyatakan karyawan generasi milenial menginginkan pihak organisasi memberikan gaji yang sesuai dengan tanggung jawab kerja, kesempatan untuk mengembangkan karir dan menciptakan kondisi kerja yang positif. Gichuhi dan Mbithuka (2018) juga mengungkapkan bahwa generasi milenial memberikan penilaian bahwa pemberian apresiasi seperti pengakuan dari pihak organisasi dan promosi dianggap lebih penting dari sekedar gaji, karena dengan adanya pengakuan tersebut, karyawan milenial akan merasa bahwa keterlibatan mereka dalam perusahaan dihargai dengan tepat. Dalam hal ini, perusahaan harus memperhatikan kinerja karyawan dan memberikan umpan balik maupun masukan

terkait pencapaian atau prestasi yang telah diraih karyawan milenial dengan begitu mereka akan merasa dihargai dan dapat meningkatkan kinerja dalam perusahaan.

Salah satu hal yang mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas dengan baik adalah tingkat kepuasan yang mereka rasakan selama bekerja. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja cenderung akan mengoptimalkan kemampuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan (Changgriawan, 2017). Kepuasan kerja sering kali diartikan sebagai perasaan puas yang dirasakan seseorang ditempat kerja. Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan terkait seberapa baik pekerjaan mereka dapat memenuhi hal-hal yang dianggap penting. Sementara itu, menurut Robbins (2015) kepuasan kerja yaitu suatu sikap yang muncul sebagai respons terhadap pekerjaan, yang mencerminkan perbedaan antara upah yang diterima dengan harapan terhadap upah tersebut. Kepuasan kerja menjadi hal yang sangat perlu untuk dimiliki individu di dunia kerja, karena setiap individu mempunyai karakteristik dan keunikan yang berbeda-beda, yang memengaruhi tingkat kepuasan dan dampak yang dirasakan oleh tiap orang.

Pada tanggal 12 Oktober 2023 peneliti melakukan wawancara kepada beberapa karyawan generasi milenial dengan rentang umur 23-27 tahun yang bekerja di beberapa perusahaan yang terletak di Yogyakarta untuk mengetahui mengenai kepuasan kerja di perusahaan tempat mereka bekerja. Jumlah karyawan yang diwawancarai oleh peneliti sebanyak 6 karyawan dan menunjukkan adanya masalah terkait kepuasan kerja pada karyawan. Permasalahan tersebut berkaitan dengan berbagai aspek kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthans (2006)

seperti pekerjaan itu sendiri, gaji, hubungan dengan atasan, promosi dan rekan kerja. Ditemukan dari aspek pertama yaitu pekerjaan itu sendiri mendapatkan hasil bahwa berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, dimana 4 dari 6 orang karyawan milenial yang bekerja di perusahaan yang berbeda menganggap pekerjaan yang telah dilakukan tidak sesuai dengan harapannya. Subjek juga merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan cenderung membosankan dan tidak memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri mereka.

Selain itu aspek upah atau gaji, 2 dari 6 orang karyawan merasa tidak puas dengan gaji yang diberikan. Sedangkan dalam aspek promosi, 6 orang karyawan cukup puas dengan promosi yang telah diberikan oleh perusahaan, karena mereka mendapatkan kesempatan promosi serta bonus jika hasil kerja mereka memuaskan. Kemudian dari aspek hubungan dengan atasan mendapatkan hasil bahwa 4 orang karyawan memiliki hubungan yang cukup baik dengan atasan dan tidak ada permasalahan dengan atasan. Aspek terakhir yaitu rekan kerja dimana 3 dari 6 orang karyawan mempunyai hubungan yang kurang baik dengan rekan kerjanya. Subjek merasa kesulitan untuk menjalin hubungan yang baik dan merasa kurang cocok dengan beberapa rekan kerja, karena beberapa dari rekan kerja kurang memiliki rasa inisiatif dalam bekerja, lebih memedulikan dirinya sendiri dan tidak bisa bekerja sama dengan baik.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan generasi milenial mengalami masalah terkait kepuasan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2013) menjelaskan seharusnya karyawan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi supaya produktivitas kerja dapat berjalan dengan baik dan bekerja sesuai

dengan kepribadian masing-masing. Menurut Lestari dan Mujiasih (2020) menyatakan karyawan generasi milenial akan merasakan kepuasan ditempat kerja jika mereka merasa jadwal kerja sesuai dengan kebutuhannya, pekerjaan tersebut memberikan peluang untuk berkembang, memiliki jenjang karir yang jelas dan cepat, serta terjalin hubungan pribadi yang baik dengan atasan ataupun rekan kerja terjalin harmonis. Dalam hal ini, kepuasan kerja menjadi suatu sikap maupun perasaan yang paling penting dimiliki oleh karyawan. Jika karyawan merasakan kepuasan dengan pekerjaannya mereka akan merasakan kenyamanan selama bekerja dan akan memberikan kontribusi penuh terhadap pekerjaannya. Hal ini tentunya akan memberikan dampak yang baik bagi diri mereka sendiri ataupun bagi organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Anindhya dan Yudiarso (2022) dalam penelitiannya menjelaskan, jika banyak karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang rendah, tentu dapat memberikan dampak negatif terhadap perusahaan. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja rendah, akan mengalami penurunan produktivitas dan berisiko mengalami *burnout*. Hal ini dapat terlihat dalam bentuk tingginya tingkat absensi dan *turnover*, yang pada akhirnya menghambat produktivitas perusahaan serta mengurangi efektivitas kinerja (Sellers *et al.*, 2019). Menurut Octavianti dan Hamni (2022) menyatakan jika karyawan tidak merasakan kepuasan dengan pekerjaannya, maka kepuasan psikologis mereka tidak akan tercapai dan pada akhirnya dapat memicu sikap atau perilaku negatif sehingga akan berpotensi menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang merasa puas dapat bekerja dengan lebih baik, semangat

yang tinggi, aktif, serta mampu mencapai prestasi lebih tinggi daripada karyawan yang tidak merasa puas.

Selain memiliki beberapa aspek, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh beberapa faktor. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2017) mengatakan bahwa tingkat kepuasan kerja seseorang dapat dipengaruhi dengan adanya dua faktor, yaitu faktor pegawai itu sendiri dan faktor pekerjaan. Selain itu, menurut Robbins (2012) menyatakan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja, hubungan pribadi dan kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan. Karyawan dengan mempunyai kepuasan kerja tinggi dapat memberikan energi dan dedikasi yang positif pada pekerjaannya, sehingga membuat karyawan lebih terikat pada pekerjaan tersebut (Karanika-Murray *et al.*, 2015). Salah satu sikap positif terhadap pekerjaan yaitu kemampuan untuk mengerjakan tugas dengan lebih optimal. Sikap positif ini berkaitan dengan konsep *job crafting*, yang merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

*Job crafting* yaitu perilaku inisiatif yang dilakukan oleh karyawan untuk merancang ulang pekerjaannya agar dapat menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan, sumber daya yang tersedia serta bertindak sesuai dengan preferensi dan kemampuan pribadi, baik dengan melibatkan manajemen perusahaan maupun tanpa keterlibatannya (Tims *et al.*, 2012). Menurut Slemp dan Vella-Brodrick (2014) mengemukakan *job crafting* suatu cara bagi karyawan untuk secara aktif memulai perubahan dalam pekerjaan mereka, baik perubahan fisik, kognitif,

maupun sosial. *Job crafting* mencakup empat aspek, yaitu peningkatan sumber daya pekerjaan bersifat struktural, peningkatan sumber daya sosial dalam pekerjaan, peningkatan tantangan dalam tuntutan pekerjaan, dan mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat (Tims *et al.*, 2012).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *job crafting* masih menjadi permasalahan di Indonesia. Ridho dan Kurniawan (2015) dalam penelitiannya terhadap 204 karyawan menemukan bahwa 37% mempunyai *job crafting* yang tinggi, dan 43% berada pada kategori sangat tinggi. Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian Sari dan Kurniawan (2015) yang menunjukkan bahwa hanya 22,22% karyawan yang memiliki *job crafting* dengan kategori tinggi, sementara 19,05% berada pada kategori sangat tinggi. Penelitian Sobael dan Polatci (2018) mendukung temuan ini, dengan hasil analisis yang menunjukkan bahwa *job crafting* berkontribusi sekitar 34% terhadap total varians kepuasan kerja, dan terdapat pengaruh positif antara *job crafting* dengan kepuasan kerja. Karyawan dapat secara mandiri merancang pekerjaan dan peran mereka sesuai dengan kondisi yang ada, sehingga dapat mencapai kesuksesan pribadi yang pada akhirnya berdampak pada kesuksesan organisasi.

Kepuasan kerja akan meningkat jika karyawan diberikan kesempatan dalam menerapkan *job crafting*. Karyawan yang terlibat dalam *job crafting* cenderung beradaptasi lebih cepat pada perubahan di tempat kerja dan dianggap berkontribusi terhadap keberhasilan strategi pengembangan organisasi (Robbaanii & Juwitanigrum, 2019). Selain itu, *job crafting* pada karyawan juga dipengaruhi oleh faktor usia. Karyawan yang berusia muda cenderung mempunyai kreativitas yang

tinggi, sehingga mereka lebih suka melakukan *crafting* dalam pekerjaan mereka untuk membuat tugas lebih mudah dan memenuhi target kerja sesuai dengan tenggat waktu. Hal ini menyebabkan mereka merasa lebih puas dengan hasil kerja yang dicapai (Rahardini & Frianto, 2020).

Menurut Lee (2016) *Job crafting* pada umumnya memberikan dampak positif bagi individu dan perusahaan, terutama yang berhubungan erat dengan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Sidin *et al.* (2021) menyatakan bahwa *job crafting* dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan jika didukung oleh faktor-faktor lain seperti keamanan kerja, kompensasi yang memadai, pekerjaan itu sendiri, dan hubungan yang baik dengan atasan langsung. Penelitian Ingusci *et al.* (2016) juga menyatakan bahwa *job crafting* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, Rahardini dan Frianto (2020) juga mengungkapkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *job crafting* dengan kepuasan kerja. *Job crafting* yaitu kondisi di mana karyawan dapat melakukan penyesuaian kemampuan yang dimilikinya terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Apabila karyawan memiliki tingkat *job crafting* yang tinggi akan lebih puas dengan pekerjaannya karena mereka mempunyai rasa tanggung jawab dan rasa kepemilikan yang lebih kuat pada perusahaan berkat upaya mereka untuk beradaptasi dengan perubahan dalam sistem kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yaitu salah satu hasil dari penerapan *job crafting*. Karyawan yang menerapkan *job crafting* cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja dan hasil yang lebih baik dalam

organisasi. *Job crafting* merupakan tindakan inisiatif yang dilakukan oleh karyawan untuk merancang ulang pekerjaannya yang didasarkan pada pemahaman dan kemampuan pribadi. Perubahan ini dilakukan agar dapat menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan, sumber daya yang tersedia serta bertindak sesuai dengan preferensi dan kemampuan pribadi, baik dengan melibatkan manajemen perusahaan maupun tanpa keterlibatannya (Tims *et al.*, 2012). Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dan *job crafting* saling berhubungan.

Berdasarkan pemaparan di atas maka peneliti tertarik untuk mengetahui hubungan antara *job crafting* dengan kepuasan kerja pada karyawan generasi milenial.

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *job crafting* dengan *kepuasan kerja* pada karyawan generasi milenial.

### **2. Manfaat Penelitian**

#### **a. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu psikologi, terutama dalam bidang psikologi industri dan organisasi.

#### **b. Manfaat praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi perusahaan tentang segala hal yang berkaitan dengan *job crafting* dan kepuasan kerja, agar perusahaan bisa lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan dan kebutuhan karyawan di lingkungan kerja serta dapat memberikan informasi bagaimana keduanya saling berhubungan.