

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Generasi Z, yang juga dikenal sebagai Generasi *Post-Milenial*, merupakan kelompok generasi yang lahir dalam rentang waktu antara tahun 1997 hingga 2012. Generasi ini mulai tumbuh dan berkembang seiring dengan pesatnya kemajuan teknologi digital yang berlangsung secara global. Menurut Dimock (2018), Generasi Z dibedakan dari generasi sebelumnya karena sejak usia dini mereka telah terbiasa dengan kehadiran internet, perangkat mobile, media sosial, serta berbagai bentuk komunikasi instan yang membentuk cara berpikir, berinteraksi, dan bekerja mereka.

Generasi Z pada saat ini berkisaran antara 13 hingga 28 tahun yang sebagian dari generasi ini mulai memasuki dunia kerja. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Provinsi D.I. Yogyakarta (2024), kelompok usia 20–24 tahun merupakan yang paling mendominasi jumlah penduduk, dengan total mencapai sekitar 270,40 ribu jiwa. Kelompok usia ini termasuk dalam kategori generasi Z, yang kini memasuki usia produktif dan aktif dalam dunia kerja, sehingga menunjukkan bahwa generasi Z memiliki peran strategis dalam struktur tenaga kerja di wilayah tersebut.

Di Kota Yogyakarta, generasi Z yang memasuki dunia kerja umumnya tersebar di berbagai sektor, seperti industri kreatif, startup digital, retail, pariwisata, pendidikan, serta sektor informal seperti *freelance* dan wirausaha. Pola kerja mereka cenderung lebih fleksibel, terutama bagi yang bekerja di sektor digital dan

kreatif, yang memungkinkan mereka bekerja secara *hybrid* atau *remote*. Namun, bagi mereka yang bekerja di sektor retail dan pariwisata, pola kerja lebih mengarah pada sistem *shift* dengan jam kerja yang bisa bervariasi, termasuk kerja di akhir pekan. Selain itu, beberapa karyawan di sektor pendidikan dan industri manufaktur masih menjalankan jam kerja konvensional dari pukul 08.00 hingga 17.00 WIB.

Karyawan dari Generasi Z yang terjun ke dunia kerja umumnya memiliki tugas dan tanggung jawab seperti menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, bekerja sama dalam tim multigenerasi, mengelola beban kerja yang dinamis, serta menyesuaikan diri dengan penggunaan teknologi kerja yang terus berkembang. Selain itu, mereka juga dituntut untuk menjaga produktivitas, meningkatkan kompetensi, dan menampilkan performa kerja yang sesuai dengan ekspektasi organisasi. Menurut Twenge (2017), generasi Z tumbuh dalam iklim yang sangat kompetitif dan serba cepat, sehingga mereka terbiasa dengan multitasking dan ekspektasi tinggi terhadap pencapaian pribadi di tempat kerja.

Namun demikian, dalam pelaksanaannya, generasi Z dihadapkan pada berbagai tuntutan dari dalam diri maupun dari lingkungan eksternal. Tuntutan internal seperti harapan akan pencapaian karier dalam waktu singkat, keinginan untuk selalu relevan secara sosial dan profesional, serta tekanan untuk menjaga citra personal yang positif di media sosial, seringkali menimbulkan beban psikologis tersendiri. Studi dari Deloitte (2023) menunjukkan bahwa lebih dari separuh karyawan generasi Z merasa tertekan oleh ekspektasi yang tidak realistis dari organisasi tempat mereka bekerja. Kombinasi tekanan ini berpotensi menurunkan kepuasan kerja, terutama jika tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang

memadai. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2017), yang menyatakan bahwa stres kerja dan ketidaksesuaian antara ekspektasi pribadi dan kondisi kerja nyata merupakan faktor utama penurunan kepuasan kerja di kalangan generasi muda.

Luthans (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai emosi positif atau rasa senang yang dirasakan seseorang berdasarkan evaluasi terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya, yang dapat muncul baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja. Sementara Spector (1997) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan umum yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya yang mencakup reaksi atau perasaan pribadi mengenai berbagai aspek dalam pekerjaan tersebut. Luthans (2006) mengidentifikasi lima aspek utama yang membentuk kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisor, dan rekan kerja. Karyawan generasi Z cenderung lebih memilih pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas serta lingkungan kerja yang mendukung peluang pengembangan diri. Generasi ini juga memberikan perhatian besar pada fleksibilitas waktu, kesempatan untuk meningkatkan kemampuan pribadi, serta terciptanya keseimbangan yang optimal antara pekerjaan dan kehidupan sosial.

Wang & Feng (2003) menyatakan bahwa ketika tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat, karyawan cenderung mengembangkan sikap positif terhadap pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada komitmen dan loyalitas terhadap organisasi. Kepuasan kerja penting karena mendorong motivasi, keinginan untuk berkontribusi, serta kenyamanan karyawan dalam lingkungan kerja. Sebaliknya,

ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan berbagai konsekuensi negatif, seperti penurunan produktivitas, tingginya tingkat absensi, dan *turnover* yang tinggi.

Kepuasan kerja yang tidak terpenuhi memungkinkan karyawan generasi Z untuk melakukan *turnover*, ketika pekerjaan yang mereka lakukan tidak ditemukan adanya kenyamanan atau kurang senang dengan karakteristik pekerjaan mereka, hal tersebut dapat memungkinkan untuk karyawan generasi ini meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan atau perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawan generasi ini dengan memberikan dukungan yang mampu mengurangi stres dan kecemasan terkait karier maupun masalah pribadi, sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja (Holopainen & Suslova, 2019)

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada tanggal 23 Maret 2025 terhadap tiga orang karyawan Generasi Z di Kota Yogyakarta, yaitu seorang barista, supervisor, dan seorang karyawan kantor, diperoleh gambaran mengenai bentuk-bentuk kepuasan kerja berdasarkan lima aspek menurut Luthans (2006), yakni pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

Subjek pertama menyampaikan bahwa pekerjaan yang dijalani cukup menyenangkan karena melibatkan banyak interaksi sosial dengan pelanggan, yang memberikan pengalaman kerja yang tidak monoton. Namun, ia juga menyadari bahwa pekerjaan ini menuntut stamina yang tinggi, terutama pada jam-jam sibuk, yang kadang mempengaruhi kondisi fisik dan emosionalnya. Mengenai gaji, ia menyatakan bahwa pendapatan yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar, namun belum memungkinkan untuk menabung secara rutin. Dalam aspek pengawasan, ia merasa cukup didukung oleh atasan, khususnya dalam pengaturan

jadwal kerja yang fleksibel, meskipun pada kondisi kekurangan tenaga, fleksibilitas ini berkurang. Untuk aspek rekan kerja, ia menilai hubungan kerja sangat positif, dengan adanya saling bantu dalam pengaturan shift maupun penyelesaian tugas harian.

Subjek kedua menyampaikan bahwa beban kerja yang tinggi membuat pekerjaan terasa menantang sekaligus memuaskan, terutama karena ia merasa diberi kepercayaan untuk mengatur operasional toko. Dalam aspek gaji, ia merasa penghasilan yang diperoleh cukup besar hingga dapat ditabung, yang memberikan rasa aman secara finansial. Dari sisi pengawasan, ia merasa sangat didukung oleh atasan yang terbuka dan peduli terhadap kondisi pribadi bawahannya. Hubungan dengan rekan kerja pun dinilai solid dan saling mendukung, menciptakan lingkungan kerja yang kompak. Namun, pada aspek promosi, ia belum melihat peluang yang jelas untuk peningkatan jabatan, meskipun tidak merasa terbebani karena saat ini ia masih fokus mengembangkan kompetensi.

Subjek ketiga menyatakan bahwa ia merasa puas dengan pekerjaan itu sendiri karena sifatnya yang terstruktur dan tidak terlalu menekan. Ia merasa pekerjaan tersebut mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pada aspek gaji, ia menyebutkan bahwa penghasilannya cukup dan masih bisa ditabung secara rutin, sehingga tidak menimbulkan tekanan ekonomi. Dalam aspek promosi, ia melihat sistem yang berlaku cukup adil dan terbuka, serta tidak mengorbankan waktu pribadi. Pengawasan dari atasan dinilai sangat suportif dan komunikatif, dengan pendekatan yang membangun. Selain itu, hubungan dengan rekan kerja

berjalan harmonis dan saling membantu, yang menurutnya menjadi faktor penting dalam kenyamanan kerja sehari-hari.

Secara umum, ketiga subjek menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang bervariasi tergantung pada posisi dan kondisi kerja masing-masing. Aspek pekerjaan itu sendiri dipandang menyenangkan oleh semua subjek, meskipun dalam kadar yang berbeda dari pekerjaan yang menantang hingga yang stabil. Aspek gaji dinilai cukup memuaskan oleh semua subjek, namun nilai tambah muncul pada mereka yang mampu menabung. Pada aspek pengawasan, semua subjek merasakan dukungan dan komunikasi yang positif dari atasan. Rekan kerja menjadi faktor pemersatu yang memberikan kenyamanan emosional di tempat kerja. Sementara itu, promosi menjadi aspek yang belum sepenuhnya dirasakan secara merata, meskipun tidak menjadi sumber ketidakpuasan utama. Berdasarkan wawancara ini, terlihat bahwa kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z di Kota Yogyakarta dipengaruhi secara dominan oleh hubungan interpersonal di lingkungan kerja, dukungan atasan, dan persepsi terhadap pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dipaparkan sebelumnya, terlihat adanya kesenjangan antara *das sollen* dan *das sein* dalam hal kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Kota Yogyakarta. Secara ideal, menurut teori kepuasan kerja Luthans (2006), seorang karyawan akan merasa puas apabila pekerjaan yang dijalani menyenangkan dan bermakna, gaji yang diterima mencukupi secara finansial, terdapat peluang promosi yang adil, adanya dukungan dan pengawasan yang positif dari atasan, serta hubungan yang harmonis dengan rekan kerja.

Idealnya, kelima aspek tersebut saling mendukung dalam menciptakan iklim kerja yang nyaman dan memotivasi.

Namun dalam praktiknya, sebagaimana tercermin dari wawancara, tidak semua aspek tersebut terpenuhi secara merata. Beberapa subjek merasa puas pada aspek pekerjaan itu sendiri dan hubungan interpersonal, namun masih menghadapi kendala pada aspek gaji yang belum optimal untuk jangka panjang atau promosi yang belum jelas. Sementara itu, dukungan atasan dan kerja tim yang kuat tampak menjadi kekuatan utama yang menunjang kepuasan kerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian kondisi ideal telah tercapai, masih terdapat perbedaan antara harapan terhadap kondisi kerja yang ideal dan realitas yang dijalani sehari-hari, terutama pada aspek promosi karier dan stabilitas finansial jangka panjang.

Soetrisno (2016) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi faktor psikologis, fisik, sosial, dan finansial. Faktor psikologis mencakup rasa pengakuan dan penghargaan atas kontribusi karyawan, yang sangat berperan dalam membangun motivasi dan kepuasan kerja. Faktor fisik mencakup kenyamanan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas tanpa membebani secara fisik maupun mental. Faktor sosial berkaitan dengan hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja, seperti dukungan dari rekan dan atasan, yang juga dapat membantu menciptakan keseimbangan antara tekanan kerja dan kebutuhan personal. Sementara itu, faktor finansial meliputi gaji dan tunjangan yang adil, yang menjadi fondasi penting untuk menopang kebutuhan hidup karyawan. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dalam penelitian ini, di mana

subjek yang merasakan fleksibilitas kerja dan hubungan interpersonal yang positif mengaku lebih puas dan nyaman dalam menjalani rutinitas kerja sehari-hari. Dengan demikian, keempat faktor menurut Soetrisno (2016), jika dioptimalkan, tidak hanya berkontribusi pada kepuasan kerja, tetapi juga mendorong tercapainya *work-life balance*, yaitu kondisi ketika karyawan mampu membagi waktu dan energi secara proporsional antara kehidupan profesional dan pribadi mereka. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan tersebut menjadi aspek krusial dalam meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas karyawan secara menyeluruh. Penelitian Ganapathi (2016) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kesejahteraan dan loyalitas terhadap perusahaan.

Peneliti memilih *work-life balance* sebagai variabel bebas karena Generasi Z cenderung mengutamakan fleksibilitas kerja dan kualitas hidup. Mereka lebih memilih lingkungan kerja yang memungkinkan keseimbangan antara tuntutan profesional dan kehidupan pribadi, yang diyakini turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Fisher, Bulger, & Smith (2009) menjelaskan bahwa *work-life balance* adalah sebuah konsep yang menggambarkan bagaimana seseorang dapat mengatur waktu secara bijaksana antara tanggung jawab pekerjaan dan berbagai aktivitas di luar pekerjaan. Fisher, Bulger, & Smith (2009) menyebutkan terdapat empat dimensi utama dalam *work-life balance*, yaitu *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL), dan *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW).

Penelitian Wenno (2018) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja, yang berarti apabila *work-life balance* semakin tinggi maka kepuasan kerja juga akan semakin tinggi dan sebaliknya apabila *work-life balance* rendah maka kepuasan kerja juga rendah. Kepuasan kerja pada karyawan tercipta ketika mereka merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji yang diterima, kerjasama dengan rekan kerja, peluang untuk mendapatkan promosi, serta dukungan dan pengawasan yang diberikan oleh atasan. Selain itu, karyawan juga telah terbiasa untuk membagi waktu antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

Karyawan yang tidak dapat mengatur waktu dengan baik, konflik antara keluarga dan pekerjaan bisa muncul, di mana individu kesulitan untuk memberikan waktu yang cukup pada kedua hal tersebut. Shabrina & Ratnaningsih (2019) menjelaskan bahwa ketika karyawan menghadapi kesulitan dalam menyeimbangkan peran di tempat kerja dan kehidupan pribadi, hal ini dapat memicu terjadinya konflik yang berdampak pada tingkat kepuasan kerja. Kesulitan untuk fokus pada pekerjaan kantor dapat mengakibatkan penurunan kualitas hasil kerja yang berpotensi memicu teguran dari atasan dan mengganggu kenyamanan dalam bekerja.

Karyawan generasi Z dikenal sebagai karyawan yang memiliki harapan besar terhadap lingkungan kerja terutama dalam hal menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Penelitian Wibowo & Ahmadi (2024) pada karyawan generasi Z menyimpulkan bahwa *work-life balance* yang terjaga dengan baik mampu mendukung kondisi mental dan fisik yang ideal, sekaligus menjadi

dorongan untuk meningkatkan produktivitas. Kepuasan kerja pada karyawan generasi ini yang tinggi berkontribusi pada peningkatan loyalitas, keterlibatan, dan komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

Work-life balance atau keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi telah menjadi salah satu isu utama dalam dunia kerja modern. Ketidakseimbangan dalam mengelola kedua aspek ini dapat berdampak negatif pada tingkat kepuasan kerja individu. Hal tersebut berbanding terbalik dengan karyawan generasi Z yang menempatkan nilai tinggi pada fleksibilitas, kesejahteraan mental, dan inklusivitas sehingga karyawan generasi ini memerlukan strategi yang unik dalam menciptakan keseimbangan antara pekerjaan, kehidupan pribadi, dan tingkat kepuasan kerja (Wibowo & Ahmadi, 2024). Namun, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman terkait sejauh mana hubungan *work-life balance* dengan kepuasan kerja, khususnya pada generasi muda atau generasi tertentu. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk mengidentifikasi hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja.

Berdasarkan penjabaran di atas, peneliti berasumsi bahwa adanya *work-life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja yang baik yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan. Maka dari itu, peneliti merumuskan rumusan masalah apakah terdapat hubungan antara *work-life balance* dengan kepuasan kerja pada karyawan generasi Z di Kota Yogyakarta.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi adanya hubungan antara *work-life balance* dengan kepuasan kerja pada karyawan generasi Z di Kota Yogyakarta.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur mengenai hubungan *work-life balance* dan kepuasan kerja, khususnya dalam konteks generasi Z di dunia kerja modern, serta memperkaya kajian psikologi industri dan organisasi.

3. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi organisasi atau perusahaan dalam merancang kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan generasi Z.