

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Generasi Z, yang mencakup orang-orang yang lahir antara tahun 1997 dan 2012 Pew Research Center (dalam Nona Evita, 2023), adalah usia produktif yang mulai mendominasi pasar tenaga kerja di Indonesia, termasuk di Yogyakarta. Kyrousi et al. (2022) mengatakan bahwa Generasi Z memiliki ciri-ciri unik generasi Z memiliki beberapa karakteristik seperti memiliki pemahaman yang kuat tentang teknologi dan memiliki tujuan yang tinggi, memprioritaskan finansial, generasi Z yang telah masuk ke dunia kerja cenderung berani mengambil resiko, kurang mandiri dan membutuhkan dukungan. Generasi z merupakan generasi yang mengutamakan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Berdasarkan survei Incorporated (dalam Rohmawati, 2025) menemukan bahwa 33% Generasi Z menilai fleksibilitas kerja sebagai kebutuhan esensial. Mereka juga menganggap dirinya pekerja keras namun mengutamakan fleksibilitas. Generasi Z sering menganggap penting untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Mereka mungkin mencari fleksibilitas dalam jadwal kerja dan kesempatan untuk menyeimbangkan tugas dan kegiatan di luar pekerjaan (Twenge, 2017). Namun banyak karyawan yang merasa harus bekerja melebihi waktu jam kerja yang ditetapkan. Ketidaksesuaian antara harapan generasi Z akan keseimbangan kerja dan hidup dengan kenyataan di dunia kerja dapat menimbulkan ketidakpuasan, hal ini terlihat pada karyawan generasi Z di

Yogyakarta yang menghadapi tantangan dalam mendapatkan kompensasi dan fleksibilitas yang sesuai dengan ekspektaasi mereka.

Salah satu karakteristik gen z yang menonjol yakni memprioritaskan finansial dan keseimbangan hidup, finansial menjadi hal yang penting bagi generasi ini. Hal itu disebabkan karena perkembangan teknologi dan zaman yang semakin mahal. Generasi z merasa bahwa uang adalah hal yang dapat memenuhi kebahagiaan mereka. Generasi z menyadari bahwa finansial menjadi pondasi mereka untuk memenuhi kebutuhan hidup sehingga upah yang cukup dan layak menjadi salah satu hal penting bagi generasi ini (Ismail, 2023). Generasi Z juga kerap menjaga kemampuan menyesuaikan diri antara waktu dan tempat kerja karena dianggap penting oleh generasi Z, yang cenderung menghargai keseimbangan (Sari et al., 2020). Fleksibilitas keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi menjadi kebutuhan utama bagi generasi Z agar dapat menjalani hidup yang lebih bermakna dan tidak terbebani secara mental. Namun harapan mereka tidak terpenuhi dengan kenyataan yang ada di kota Yogyakarta. Meskipun kota Yogyakarta merupakan kota Pendidikan dan dikenal sebagai kota wisata namun angka upah minimum provinsi (UMP) termasuk dalam kategori rendah. Berdasarkan data Kompas.com bahwa upah minimum provinsi (UMP) DIY sebesar Rp2.264.080 sehingga kondisi ini menjadi konflik bagi karyawan generasi Z, dengan kondisi beban kerja dan tuntutan kerja yang tinggi tidak selalu sebanding dengan imbalan yang diterima. Karyawan yang merasa tidak dihargai secara finansial sehingga berdampak pada penurunan kepuasan kerja (Silaban, 2021). Rendahnya kepuasan kerja salah satunya dipengaruhi oleh kurangnya

keseimbangan antara kehidupan pribadi pekerjaan. Beban kerja yang padat dan tuntutan waktu yang tinggi membuat karyawan kehilangan ruang untuk kehidupan pribadi. Ketidaksesuaian antara harapan generasi Z untuk mendapatkan kompensasi yang layak serta keseimbangan hidup dan kerja dengan realitas yang mereka alami, memperbesar potensi konflik dan stress kerja (Susanto & Gunawan, 2020).

Fenomena ini terlihat jelas di kota Yogyakarta, di mana kondisi kerja yang dihadapi generasi Z tidak sesuai dengan harapan mereka. Ketidakselarasan antara harapan dan kenyataan tersebut berkontribusi pada munculnya ketidakpuasan kerja, (Waworuntu, Kainde, & Mandagi, 2022).

Antoni (2021) mengungkapkan bahwa setiap karyawan yang melakukan peran tanggung jawab dalam bekerja memiliki harapan agar dapat memperoleh kepuasan kerja dari perusahaan tempat bekerja. Sesuai dengan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh setiap individu. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan setiap orang, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang ingin dicapai. Kepuasan kerja sendiri yang berhubungan dengan pekerjaan akan memberikan dampak positif bagi perusahaan maupun karyawan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian (Munandar, 2021) yang mengatakan bahwa ketidakpuasan yang dialami karyawan memberikan dampak negatif pada produktivitas, ketidakhadiran karyawan, dan terjadinya turnover pada karyawan. Salah satu alasan terjadinya turnover adalah ketidakpuasan yang dialami oleh karyawan (Deloitte, 2023). Apabila kebutuhan tidak terpenuhi, generasi ini akan memilih untuk berpindah pekerjaan. Seorang karyawan akan melakukan tanggung

jawabnya dengan perasaan puas apabila karyawan tersebut sudah mencapai kepuasan kerja yang tinggi. Selain itu karyawan akan memiliki komitmen dan partisipasi apabila karyawan mencapai kepuasan kerja sehingga akan terus meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Spector (1997) mendefinisikan kepuasan kerja adalah persepsi seseorang terhadap pekerjaannya. Ini menunjukkan seberapa besar seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya secara keseluruhan. Sedangkan menurut Sutrisno (2009), kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi seorang karyawan tentang cara melihat pekerjaan mereka.

Terdapat banyak dampak yang terjadi apabila kepuasan kerja yang diharapkan tidak sesuai dengan apa yang dicapai sehingga akan membuat karyawan memilih untuk keluar dan meninggalkan pekerjaannya, kemudian menyuarakan atas ketidakpuasan yang dialami oleh karyawan dan memberikan saran perbaikan yang dapat membangun, karyawan juga dapat menunjukkan sikap acuh atau mengabaikan seperti memberikan sikap yang buruk, contohnya melanggar aturan yang ada dalam pekerjaan tersebut (Robbins & Judge, 2015).

Luthans (2006) mengukur kepuasan kerja karyawan dengan cara melihat sikap yang diperlihatkan sebagai bentuk perasaan karyawan secara keseluruhan dalam berbagai aspek seperti gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, kelompok kerja, pengawasan, kondisi kerja. Dikemukakan Jewell dan Siegall (dalam Zuraida, 2020) aspek-aspek kepuasan kerja terdiri dari; (a) Aspek psikologis, aspek tersebut berkaitan dengan kondisi mental karyawan yang terdiri dari minat kerja, sikap kerja, bakat dan keterampilan karyawan; (b) Aspek fisik, seperti kondisi ruangan,

sirkulasi udara aspek ini berkaitan dengan kondisi fisik lingkungan kerja. Selain itu kondisi fisik karyawan yang terdiri dari pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat dan kondisi kesehatan karyawan dan umur; (c) Aspek sosial, hal yang berhubungan dengan interaksi antara sesama karyawan, atasan maupun hubungan dengan anggota keluarga; (d) aspek finansial, hal ini berhubungan dengan kesejahteraan karyawan seperti gaji, jaminan sosial, promosi, jaminan social maupun fasilitas yang didapatkan.

Pada studi penelitian yang dilakukan Budjang (2020) menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja pada 30 karyawan terdapat 10 karyawan (33%) memiliki tingkat kepuasan sedang, terdapat 7 karyawan (23%) memiliki tingkat kepuasan rendah dan terdapat 2 karyawan (7%) yang memiliki tingkat kepuasan sangat rendah. Maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan memiliki tingkat kepuasan kurang optimal, dengan sebagian banyak menuju ke tingkat kepuasan yang rendah.

Fenomena tersebut diperkuat oleh wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 09 April 2025 kepada karyawan generasi Z di Yogyakarta, berdasarkan pada enam aspek kepuasan yang dikemukakan oleh Luthans (2006) gaji, Pekerjaan itu sendiri, promosi, kelompok kerja, pengawasan, kondisi kerja. Subjek berinisial B yang bekerja sebagai barista di sebuah coffee shop menyampaikan bahwa dari aspek pekerjaan itu sendiri, ia merasa cukup puas karena pekerjaannya sesuai dengan minatnya dalam dunia kopi dan pelayanan. Namun, B juga mengungkapkan adanya rasa lelah ketika harus berdiri lama dan menghadapi pelanggan dengan berbagai karakter. Dari aspek gaji, B merasa kurang puas karena penghasilan yang

diterima masih tergolong rendah dan hanya cukup untuk kebutuhan sehari-hari, bukan untuk menabung. Walaupun begitu, ia tetap bersyukur karena pekerjaan ini memberikan pengalaman kerja nyata.

Selanjutnya, dari aspek promosi, B menyatakan bahwa peluang untuk naik jabatan sebagai barista cukup terbatas, sehingga tidak terlalu menjadi harapan utamanya. Ia lebih memandang pekerjaannya sebagai tempat menambah pengalaman daripada jalur karier jangka panjang. Dari aspek kelompok kerja, B mengaku puas karena memiliki rekan kerja yang suportif dan bisa saling membantu ketika kondisi toko ramai. Situasi ini membuat beban kerja terasa lebih ringan walaupun dalam tekanan. Akan tetapi, dari aspek pengawasan, B menilai supervisornya cukup tegas dan terkadang membuatnya tertekan ketika ada kesalahan kecil. Meski demikian, ia menganggap pengawasan tersebut membantu dirinya menjadi lebih teliti.

Sementara itu, subjek lain berinisial R yang bekerja di salah satu toko ritel menyatakan pengalaman yang sedikit berbeda. Dari aspek kondisi kerja, R merasa kurang puas karena harus bekerja dengan jadwal shifting yang sering kali bertabrakan dengan jadwal kuliah, sehingga waktu istirahat berkurang. Namun, ia mengaku cukup puas dengan aspek pengawasan, sebab atasannya memberikan arahan yang jelas dan bersedia membimbing ketika ia menghadapi kesulitan. Dari aspek kelompok kerja, R merasa sangat terbantu karena rekan-rekannya solid dan saling mendukung. Akan tetapi, dari segi gaji dan promosi, R mengungkapkan masih ada ketidakpuasan karena gaji dianggap belum sebanding dengan beban kerja, sementara kesempatan promosi membutuhkan waktu lama dan pengalaman

lebih panjang. Berdasarkan data wawancara diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat karyawan generasi Z di Yogyakarta memiliki kecenderungan kepuasan kerja yang rendah.

Fenomena diatas sejalan dengan faktor-faktor kepuasan kerja menurut Robbins & Judge (2013) terdapat faktor kepuasan kerja yaitu otonomi dan kemandirian, manfaat, peluang kemajuan, peluang pengembangan karir, kompensasi\gaji, fleksibilitas untuk menyeimbangkan masalah kehidupan dan pekerjaan, keamanan kerja, pelatihan khusus pekerjaan. Fenomena diatas menunjukkan bahwa generasi Z di Yogyakarta mengalami ketidakpuasan dalam bekerja. Salah satu faktor penyebabnya diakibatkan oleh kompensasi/gaji yang relative kecil, kurangnya fleksibilitas dikarenakan tuntutan kerja yang tinggi dan beban kerja yang tinggi sehingga menyebabkan kurangnya kualitas kerja, kurang produktif dan salah satu pengaruh besarnya adalah *work-life balance*.

Salah satu factor kepuasan kerja adalah keseimbangan, orang yang dapat menyeimbangkan pekerjaan, kehidupan keluarga, dan kepentingan pribadi dengan baik disebut memiliki *work-life balance* (Puri & Lisiantara, 2023). *Work-life balance* adalah kondisi keseimbangan ketika pekerjaan dan kewajiban pribadi seimbang disebut keseimbangan kehidupan kerja (Lockwood, 2003). Karyawan memandang keseimbangan kehidupan kerja sebagai kemampuan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan komitmen pribadi seperti tugas keluarga (Taufik et al., 2025.) Namun, dari sudut pandang perusahaan, membangun budaya tempat kerja yang mendukung yang memungkinkan orang untuk berkonsentrasi pada tugas saat bekerja merupakan hal yang sulit dalam hal keseimbangan kehidupan kerja.

Selain faktor gaji dan fleksibilitas, terdapat berbagai faktor lain yang juga memengaruhi kepuasan kerja, terutama bagi karyawan dari generasi Z. Robbins & Judge (2013) menyebutkan bahwa otonomi, peluang pengembangan karier, manfaat kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung juga merupakan elemen penting yang berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja seseorang. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang menghargai kebebasan dalam menjalankan tugasnya dan membutuhkan ruang untuk mengekspresikan diri serta berkembang secara profesional. Otonomi dalam bekerja, seperti kebebasan mengatur waktu dan cara menyelesaikan pekerjaan, dapat meningkatkan rasa kepemilikan terhadap tugas dan memunculkan motivasi intrinsik. Berdasarkan survei Deloitte (2023), 49% karyawan Gen Z menginginkan kontrol yang lebih besar terhadap cara mereka bekerja, karena mereka menganggap hal tersebut sebagai bentuk penghargaan terhadap kemampuan dan kepercayaan dari perusahaan.

Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaan juga menjadi salah satu aspek krusial dalam membentuk kepuasan kerja generasi ini. Gen Z sangat peduli dengan pertumbuhan pribadi dan profesional, serta cenderung tidak bertahan lama di lingkungan kerja yang tidak memberikan tantangan atau pembelajaran baru. Menurut LinkedIn Workplace Learning Report (2023), sebanyak 76% Gen Z menyatakan bahwa pembelajaran dan pengembangan karier adalah kunci utama dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan yang memberikan pelatihan, mentoring, dan jalur karier yang jelas akan lebih mampu mempertahankan karyawan Gen Z dan meningkatkan kepuasan kerja mereka secara menyeluruh. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut

dalam kerangka kepuasan kerja, penelitian ini tidak hanya terbatas pada dimensi gaji dan fleksibilitas, tetapi juga menjangkau dinamika yang lebih luas dan sesuai dengan karakteristik generasi Z.

Fenomena di atas diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Silvester Simanjutak (2023) dengan analisis data dalam penelitiannya dengan sampel sebanyak 32 subjek menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berdampak positif terhadap kinerja karyawan sehingga apabila karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi kinerja karyawan akan meningkat dan sebaliknya apabila kepuasan kerja karyawan rendah maka kinerja karyawan akan menurun sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi *work-life balance* pada karyawan.

Work-Life Balance didefinisikan oleh Greenhaus, Collins, dan Shaw (2003), adalah keadaan di mana orang-orang seimbang antara kewajiban terhadap keluarga dan pekerjaan mereka Menurut Hudson (2005), keseimbangan kehidupan kerja didefinisikan sebagai tingkat kepuasan yang terkait dengan peran ganda dalam kehidupan seseorang. Ini menunjukkan seberapa puas seseorang dengan apa yang mereka capai keseimbangan dalam kehidupan profesionalnya. Menurut Muliawati & Frianto (dalam, Wulandari, Hadi, 2021), *work life balance* adalah mampu menyeimbangkan pekerjaan, kehidupan pribadi, dan kewajiban keluarga sambil memenuhi dua atau lebih peran dalam kehidupan seseorang.

Oleh karena itu, kerja sama antara keluarga dan pekerjaan akan lebih efektif dalam mengurangi jumlah konflik tanggung jawab yang terjadi, (Sholihah, 2024). Dukungan, baik yang bersifat pribadi maupun pekerjaan, memiliki dampak yang baik terhadap kemampuan karyawan untuk menyelesaikan konflik antara pekerjaan

dan keluarga. Sebagaimana dijelaskan Greenhaus, Collins dan Shaw (2003) mengemukakan *work-life balance* terbagi menjadi tiga aspek yaitu, keseimbangan waktu (*time balance*), keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*), dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*). Sedangkan menurut Menurut Fisher, Bulger, dan Smith (dalam Putri, 2021) memiliki empat aspek: pekerjaan mengganggu kehidupan individu, kehidupan individu mengganggu pekerjaan, kehidupan individu meningkatkan pekerjaan, Pekerjaan meningkatkan kehidupan individu. Dilihat dari sudut pandang *work-life balance*, generasi z tampaknya memiliki ekspektasi bahwa tempat kerja memberikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Sebagai karyawan, generasi z cenderung memilih perusahaan yang memberikan kompensasi finansial yang dibutuhkan karyawan serta keseimbangan kehidupan kerja (Thang, 2022). *Work-life balance* juga memiliki peran penting dengan penetapan waktu yang fleksibel, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan meningkatkan pengendalian diri, dapat memberikan dampak yang positif seperti meningkatnya kinerja karyawan (Anugrah, 2021).

Menurut laporan Harian Jogja (2024), angkatan kerja di Yogyakarta mulai didominasi oleh generasi z, dengan persentase sebanyak 70% dan berusia sekitar 26 tahun. Perubahan demografis pada angkatan kerja di Indonesia, salah satunya kota Yogyakarta menjadi pusat perhatian, karena telah mejadi pusat pertumbuhan ekonomi dan industri kreatif, hal tersebut disebabkan oleh meningkatnya jumlah karyawan dari generasi z (Bappeda DIY, 2023). Generasi Z menganggap penting untuk kerap menjaga fleksibilitas waktu dan tempat kerja karena Generasi Z cenderung menghargai keseimbangan (Sari dkk., 2020). Namun banyaknya

perusahaan yang belum menyadari preferensi ini, sehingga memunculkan ketidaksesuaian antara harapan karyawan dengan realita perusahaan. Adanya keseimbangan kehidupan kerja dan keseimbangan kehidupan pribadi maka karyawan akan mencapai tingkat kepuasan kerja yang maksimal, dapat disimpulkan juga bahwa menyeimbangkan peran pekerjaan dan peran pribadi mendorong kepuasan kerja pada karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Hazami et al., (2022) yang mengatakan bahwa *work life balance* hubungan positif dengan kepuasan kerja, apabila karyawan memiliki *work life balance* yang baik maka akan memberikan dampak positif pada kepuasan kerja karyawan. *Work life balance* memiliki kontribusi yang besar terhadap kepuasan kerja karyawan, karyawan dapat menyeimbangkan perannya dalam membagi waktu antara peran pekerjaan dengan peran pribadi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Setiawan (2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* dengan kepuasan kerja pada karyawan gen Z memiliki hubungan positif dan semakin tinggi keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi maka semakin tinggi juga tingkat kepuasan yang dimiliki oleh karyawan. Apabila terjadi ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi juga telah dikaitkan dengan turunnya tingkat kepuasan kerja (Barage, 2022). Kemudian peneliti Lolita (2022) menyatakan bahwa pada guru SMK di Surabaya menunjukkan hubungan positif antara *work-life balance* dengan kepuasan kerja pada guru terdapat hasil nilai korelasi sebesar 0,685 dan signifikan 0,000 ($p < 0,05$) dapat disimpulkan bahwa memberikan dampak positif pada kepuasan kerja guru. Artinya bahwa setiap karyawan penting untuk memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan

pribadi sehingga dapat berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan baik secara individu maupun bagi perusahaan.

Namun terdapat perbedaan hasil penelitian di atas dengan penelitian yang dilakukan oleh Pranindhita (2020) terkait dengan hubungan antara *work-life balance* dengan kepuasan kerja guru SMK di Kabupaten Pati. Peneliti menyatakan bahwa tidak adanya hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja pada guru. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 36 guru yang sudah menikah memiliki kepuasan kerja tidak dipengaruhi oleh *work-life balance*. hal ini mendapat banyak perhatian karena penelitian sebelumnya yang dilakukan Hazami (2022), Setiawan (2025), Lolita (2022) bahwa terdapat hubungan antara *work-life balance* dengan kepuasan kerja, namun pada penelitian yang dilakukan Pranindhita (2020) tidak menunjukkan adanya hubungan antara variabel *work-life balance* dengan kepuasan kerja.

Dinamika hubungan antara *work-life balance* dengan kepuasan kerja menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi tidak hanya berdampak pada kondisi emosional karyawan, tetapi dapat berdampak juga pada kinerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Terutama pada kelompok generasi Z dengan karakteristik serba digital, dinamika ini menjadi sangat rumit karena adanya preferensi terhadap fleksibilitas serta keinginan dukungan psikologis dari lingkungan kerja. Mereka cenderung mengutamakan fleksibilitas dalam pekerjaan (Ramadhani & Khoirunisa, 2025). *Work-life balance* dapat tercapai apabila individu mampu menjalankan tanggung jawab dalam pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara seimbang tanpa memunculkan konflik

keduanya (Greenhaus, 2011). Ketika keseimbangan tercapai, karyawan cenderung mengalami kepuasan kerja yang tinggi, sebaliknya apabila keseimbangan kerja karyawan tidak tercapai, maka kepuasan kerja yang dialami karyawan akan rendah sehingga dapat menimbulkan stress, kelelahan hingga kurangnya komitmen emosional (Bakker & Demerouti, 2007).

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, peneliti merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut “Apakah terdapat hubungan antara *Work-Life Balance* dengan Kepuasan Kerja pada karyawan generasi Z di Yogyakarta“.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui lebih lanjut hubungan antara *work life balance* dengan kepuasan kerja pada karyawan gen Z di Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana kepuasan kerja mempengaruhi keseimbangan karyawan gen Z .

2. Manfaat Penelitian

a. Secara Teoritis

Peneliti berharap penelitian yang dilakukan dapat memberikan peran bagi pengembangan ilmu dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi, terutama terkait hubungan antara *work-life balance* dengan kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z di Yogyakarta.

b. Secara Praktis

Peneliti berharap penelitian ini dapat digunakan oleh para manajer, pemimpin organisasi, dan bagian sumber daya manusia (HR) sebagai panduan untuk agar perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan generasi Z.