

BAB I

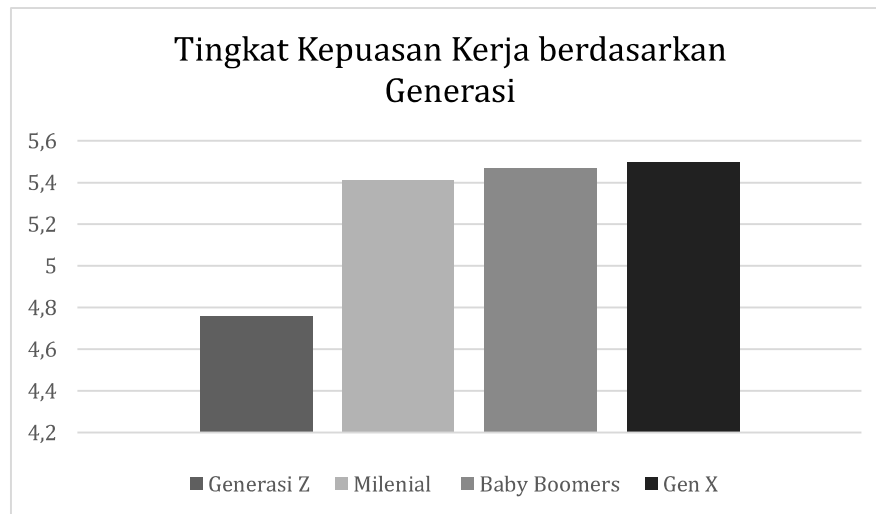
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam menciptakan produktivitas dan retensi karyawan, karena mencerminkan perasaan positif individu terhadap pekerjaan serta pencapaian kariernya(1). Bagi karyawan, khususnya perempuan Generasi Z, kepuasan kerja tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga dari keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, serta kesempatan untuk berkembang dalam karier(2). Fenomena rendahnya kepuasan kerja saat ini menjadi isu penting yang perlu mendapatkan perhatian, terutama di kalangan generasi muda yang mulai mendominasi dunia kerja.

Generasi Z cenderung fleksibel dan adaptif, sering kali mendefinisikan kepuasan kerja tidak hanya dari aspek finansial, tetapi juga kepuasan kerja mencakup pengalaman, pembelajaran, dan keseimbangan kehidupan kerja(3). Dalam konteks ini, kepuasan kerja dapat dilihat dari dua dimensi utama: kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik(4). Kepuasan kerja intrinsik mencakup aspek-aspek yang berhubungan dengan pengalaman pribadi dan kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Sedangkan, kepuasan kerja ekstrinsik melibatkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti kompensasi, manfaat, dan lingkungan kerja. Meskipun aspek finansial tetap penting, generasi Z perempuan juga menghargai fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, dan budaya perusahaan yang positif. Mereka cenderung mencari perusahaan yang mendukung kesejahteraan karyawan dan memberikan kesempatan untuk berkontribusi secara sosial.

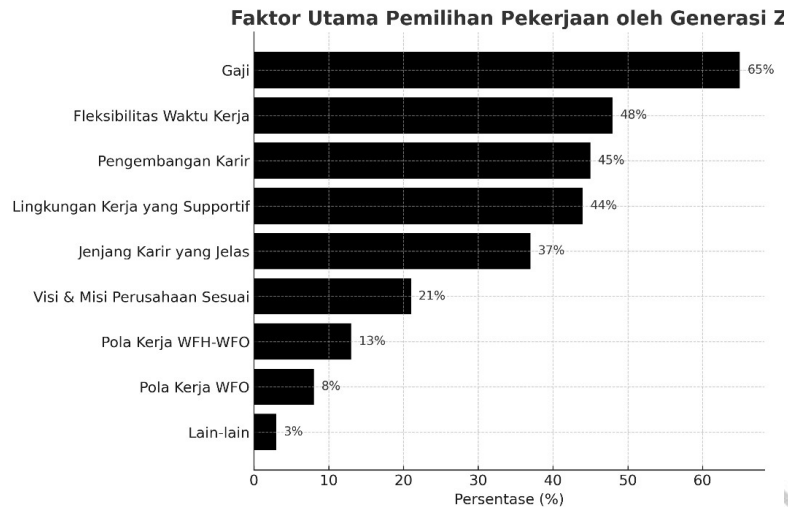
Gambar 1.1 Grafik Kepuasan Kerja berdasarkan Generasi



Sumber : Laporan Euronews 2023

Berdasarkan laporan *Euronews* (2023) di atas, Generasi X adalah generasi yang paling puas di tempat kerja (skor 5,5 dari 7), diikuti oleh Baby Boomer (5,47), Milenial (5,41), dan Generasi Z, yang paling tidak puas (4,76). Laporan *Happiness at Work* menjelaskan bahwa rendahnya kepuasan tersebut disebabkan karena Gen Z masih menduduki posisi tingkat pemula dan sering merasa frustrasi akibat ekspektasi tinggi terhadap hasil instan(5). Hal ini dapat menimbulkan frustrasi, terutama bagi tenaga kerja yang melek teknologi dan sebagian besar ditentukan oleh fenomena kepuasan instan. Gen Z juga terbukti menjadi generasi yang paling mungkin berhenti dari pekerjaan mereka jika mereka tidak bahagia dengan tempat kerja mereka.

Gambar 1.2 Grafik Faktor utama pemilihan pekerjaan oleh Gen Z



Sumber : Jakpat 2024

Sementara itu, hasil riset Jakpat (2024) menunjukkan bahwa faktor utama yang dipertimbangkan Generasi Z dalam memilih pekerjaan adalah gaji (65%), fleksibilitas waktu kerja (48%), dan pengembangan karir (45%)(6). Temuan ini menunjukkan bahwa Generasi Z masih sangat memperhatikan isu work-life balance, di mana sebanyak 48% responden menganggap fleksibilitas waktu kerja sebagai faktor penting dalam kehidupan mereka. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dipandang penting untuk menjaga kesehatan mental serta meningkatkan kemampuan diri secara berkelanjutan. Selain itu, aspek pengembangan karir juga menjadi perhatian utama, dengan 45% responden menilai bahwa kesempatan untuk berkembang merupakan faktor penting yang dapat menunjang kepuasan kerja dan keberhasilan karir mereka di masa depan.

Menurut data BPS tahun 2024, di Kota Malang karyawati dalam dunia kerja meningkat, tingkat partisipasi angkatan kerja perempuan naik dari 51,93% (2023) menjadi 52,57% (2024)(7). Namun, peningkatan tersebut belum diimbangi dengan peningkatan kepuasan kerja yang signifikan. Banyak karyawati Gen Z menghadapi kesulitan dalam memperoleh pelatihan, promosi, dan dukungan organisasi yang berkelanjutan(8). Kepala Dinas Ketenagakerjaan Kota Malang, Arif Tri Sastyawan,

juga mengungkapkan bahwa sebagian besar Generasi Z dengan latar pendidikan tinggi menolak tawaran kerja di luar kota karena mencari kenyamanan dan fleksibilitas, yang akhirnya berkontribusi pada angka pengangguran terbuka yang mencapai 28 ribu orang(9). Kondisi ini menunjukkan bahwa preferensi kerja generasi muda kini sangat dipengaruhi oleh aspek kepuasan pribadi, bukan semata-mata oleh ketersediaan lapangan kerja.

Fenomena rendahnya kepuasan kerja juga terlihat dalam survei global Deloitte yang menunjukkan bahwa 40% karyawan Generasi Z berencana meninggalkan perusahaan dalam dua tahun ke depan, dengan alasan utama mencari kepuasan kerja yang lebih baik(10). Pola "*job hopping*" ini mengindikasikan rendahnya rasa puas terhadap kondisi kerja yang ada. Penelitian Prayoga dan Lazira juga menemukan bahwa 45% Gen Z di Indonesia berencana berganti pekerjaan dalam waktu dekat karena menginginkan fleksibilitas dan keseimbangan hidup yang lebih baik(11). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi, tetapi juga oleh pengalaman kerja yang memberikan ruang bagi kesejahteraan mental dan pengembangan diri.

Bagi perempuan generasi Z yang sudah memasuki dunia kerja, kondisi ini menjadi semakin kompleks. Pada satu sisi mereka dituntut untuk produktif dan mandiri secara profesional, namun di sisi lain masih menghadapi hambatan struktural seperti bias gender, beban ganda, dan keterbatasan akses pengembangan karir. Berdasarkan laporan World Economic Forum, hanya 27% perempuan secara global yang menempati posisi manajerial atau eksekutif, dan sekitar 40% di antaranya mengorbankan karir demi tanggung jawab keluarga(12). Di Indonesia, Indeks Ketimpangan Gender (IKG) 2024 menurut data BPS nasional masih sebesar 0,447, menandakan masih adanya kesenjangan akses dan kesempatan bagi perempuan untuk maju di dunia kerja(13).

Hasil wawancara pra-penelitian dengan 20 karyawan Generasi Z di sektor industri dan jasa di Kota Malang turut memperkuat fenomena rendahnya kepuasan kerja. Sebagian besar responden menyatakan tidak puas terhadap gaji dan pengembangan karir yang ada di perusahaannya, karena dinilai belum sebanding

dengan beban kerja dan kontribusi yang diberikan. Selain itu, beberapa responden juga mengaku kesulitan menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang seringkali menimbulkan rasa jenuh serta keinginan untuk mencari pekerjaan yang lebih fleksibel. Situasi ini menunjukkan bahwa meskipun era digital memberikan peluang fleksibilitas, tingkat kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Kota Malang masih rendah.

Salah satu responden, RN (21 tahun) menyampaikan, “Kerja sudah maksimal, tapi jarang dapat apresiasi. Kadang cuma diminta lembur tanpa tambahan insentif.” Responden lain CI (25 tahun), menyatakan bahwa “Kesempatan untuk ikut pelatihan karir itu ada, tapi biasanya waktu pelaksanaannya bentrok dengan jam kerja. Kalau dipilih, atasan lebih mementingkan target kerja.” Sementara itu, AL (24 tahun) menambahkan, “Fleksibilitas memang ada, tapi kadang malah bikin kerjaan numpuk karena jamnya tidak jelas. Akhirnya susah juga buat jaga keseimbangan hidup.” Temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun era digital memberikan peluang fleksibilitas dan kebebasan dalam bekerja, tingkat kepuasan kerja karyawan Generasi Z masih belum optimal. Rendahnya kepuasan tersebut terutama disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap gaji, keterbatasan pengembangan karir, kurangnya dukungan organisasi, serta work-life balance yang belum terpenuhi secara ideal.

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, tumbuh dalam era digital yang memungkinkan mereka untuk lebih mudah mengakses informasi dan berinteraksi dengan berbagai perspektif. Namun, meskipun mereka memiliki potensi yang besar, perempuan dari generasi ini sering kali masih terjebak dalam pola-pola tradisional yang membatasi perkembangan karir mereka.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu pengembangan karir. Dukungan organisasi dalam pengembangan karir menjadi faktor utama yang menentukan kepuasan kerja (14). Perusahaan yang menawarkan *coaching*, *mentoring*, dan kesempatan promosi lebih sering memiliki karyawan yang lebih puas dengan pekerjaannya. Mentor dan pembimbing yang efektif dapat membantu karyawan dalam merencanakan dan mencapai tujuan karir mereka, yang

pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan keterlibatan kerja. Perempuan menghadapi tantangan tambahan dalam pengembangan karir, seperti stereotip gender dan kurangnya dukungan dalam lingkungan kerja, sehingga perusahaan perlu menciptakan kebijakan yang lebih inklusif(15).

Beberapa karyawan Generasi Z di Kota Malang menghadapi tantangan yang cukup kompleks. Mereka sering kali menghadapi kendala dalam pengembangan karir, baik karena minimnya kesempatan promosi maupun keterbatasan akses terhadap pelatihan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini, berdampak pada tingkat kepuasan kerja serta penurunan produktivitas dalam perusahaan.

Selain itu, era digital telah mengubah model pengembangan karir. Perusahaan kini mulai menawarkan pelatihan berbasis digital, seperti e-learning, webinar, dan mentorship online, untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Model pengembangan berbasis digital ini perlu dikaji lebih lanjut untuk mengetahui sejauh mana pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Jika perusahaan tidak menyediakan jalur pengembangan yang jelas, fenomena quiet quitting bisa semakin meluas, di mana karyawan hanya bekerja sebatas *job description* tanpa inisiatif lebih(16). Kurangnya peluang pengembangan karir juga dapat menyebabkan penurunan motivasi dan retensi karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan, menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja(17). Hasil ini menunjukkan jika pengembangan karir ditingkatkan maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian Asepta yang menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja(18).

Dalam beberapa tahun terakhir, fenomena *Work-life balance* (WLB) telah menjadi isu yang semakin penting dalam dunia kerja, terutama bagi Generasi Z yang mulai mendominasi pasar tenaga kerja. Globalisasi dan perkembangan teknologi telah mengubah dinamika kerja, menciptakan tantangan baru dalam

mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (9). Generasi Z, termasuk karyawan, cenderung lebih mengutamakan kesejahteraan mental, fleksibilitas kerja, dan keseimbangan hidup dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka cenderung menolak budaya kerja lembur yang berlebihan dan lebih memilih lingkungan kerja yang fleksibel serta mendukung kesejahteraan mental.

Pergeseran preferensi kerja Generasi Z ini semakin terlihat dengan meningkatnya tren *work from home* (WFH) dan sistem kerja fleksibel, terutama pasca pandemi. Kebijakan fleksibilitas seperti jam kerja yang dapat disesuaikan telah menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas (10). Namun, disisi lain, fleksibilitas yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan *work-life conflict*, dimana batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kabur. Hal ini dapat berdampak pada stres kerja dan menurunkan kepuasan kerja.

Di sisi lain, perempuan di dunia kerja masih menghadapi beban ganda, di mana mereka tidak hanya berperan sebagai pekerja tetapi juga bertanggung jawab atas urusan rumah tangga(19). Banyak karyawan Generasi Z yang masih tinggal bersama keluarga, sehingga mereka menghadapi tuntutan sosial untuk tetap berkontribusi dalam pekerjaan rumah, yang dapat mengganggu keseimbangan kerja hidup dan kepuasan kerja mereka. Jika tidak terkelola dengan baik, ketidakseimbangan ini dapat memicu fenomena *quiet quitting*, di mana karyawan hanya bekerja sebatas tanggung jawabnya tanpa keterlibatan lebih, yang pada akhirnya dapat memengaruhi retensi dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang (11).

Tuntutan karir dan kehidupan pribadi juga menjadi dilema bagi banyak perempuan Generasi Z. Mereka memiliki ambisi karir yang tinggi, tetapi di saat yang sama ingin menikmati waktu untuk diri sendiri, keluarga, dan kegiatan sosial. Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi ini dapat menyebabkan stres kerja dan menurunkan kepuasan kerja (7). Oleh karena itu, peran perusahaan dalam mendukung kebijakan *work-life balance* sangatlah penting.

Penelitian Esterina menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keseimbangan kerja-hidup yang baik cenderung lebih produktif, termotivasi, dan merasa lebih bahagia(20). Perusahaan yang menyediakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan ini dapat menarik serta mempertahankan talenta, terutama di kalangan perempuan Generasi Z. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Rumijati dkk. yang menyoroti pentingnya keseimbangan antara fleksibilitas kerja dan kesejahteraan psikologis(21). Generasi Z cenderung mengutamakan *work-life balance*, tetapi belum semua organisasi mampu menyediakan dukungan yang memadai untuk mencapainya.

Penelitian mengenai kepuasan kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya telah banyak dilakukan. Namun, kebanyakan penelitian masih bersifat umum dan belum secara spesifik menyoroti pengaruh pengembangan karir dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Misalnya, penelitian oleh Kurniawan menunjukkan bahwa Generasi Z mengutamakan fleksibilitas dalam pekerjaan, tetapi tidak secara mendalam mengeksplorasi bagaimana pengembangan karir berkontribusi terhadap kepuasan kerja mereka (6). Beberapa studi juga lebih banyak meneliti generasi sebelumnya atau hanya berfokus pada sektor tertentu, seperti perbankan atau industri manufaktur, tanpa mempertimbangkan kondisi yang lebih luas di berbagai sektor di Kota Malang. Pentingnya dukungan organisasi dalam pengembangan karir, tetapi tidak mengaitkannya dengan aspek *work-life balance* (12). Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam literatur yang ada, di mana interaksi antara pengembangan karir dan *work-life balance* belum banyak diteliti dalam konteks karyawan Generasi Z.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas, maka peneliti tertarik untuk mengambil topik penelitian dengan judul “**Analisis Pengaruh Pengembangan Karir dan Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Generasi Z di Kota Malang)**”. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dan memahami pengaruh kedua faktor tersebut, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif bagi perusahaan dalam merancang kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan,

terutama bagi perempuan Generasi Z yang memiliki tantangan unik dalam mencapai keseimbangan antara karir dan kehidupan pribadi.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengembangan karir, *work-life balance* dan kepuasan kerja berpengaruh pada karyawan Generasi Z di Kota Malang?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Kota Malang?
3. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Kota Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan pengembangan karir, *work-life balance* dan kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z di Kota Malang.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja Karyawan Generasi Z di Kota Malang.
3. Untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja Karyawan Generasi Z di Kota Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan mempertimbangkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, diharapkan penelitian ini akan memberikan kontribusi yang bermanfaat dalam bidang pendidikan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Berikut adalah beberapa manfaat yang diharapkan dari penelitian ini :

1. Manfaat Teoritis :

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dengan :

- a. Penelitian ini akan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori di bidang manajemen sumber daya manusia terkait dengan pengaruh pengembangan karir dan *Work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan khususnya Generasi Z di Kota Malang.

- b. Penelitian ini dapat menjadi referensi dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dengan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara pengembangan karir, *work-life balance*, dan kepuasan kerja, khususnya bagi perempuan generasi Z.
- c. Temuan dari hasil penelitian ini akan memberikan sumbangan berharga dari literatur akademik dengan menyajikan sintesis dari penelitian-penelitian terbaru dan relevan dalam bidang pengembangan karir dan *Work-life balance*.

2. Manfaat Praktis :

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut :

- a. Hasil penelitian ini dapat memberikan pandangan kepada perusahaan, khususnya yang mempekerjakan karyawan dari generasi Z, untuk memahami pentingnya pengembangan karir dan *work-life balance* dalam mendukung kepuasan karir karyawan.
- b. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi karyawan generasi Z untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya pengembangan karir dan pengelolaan *work-life balance*.
- c. Penelitian ini juga dapat memberikan data empiris yang relevan untuk pemerintah atau pembuat kebijakan dalam merumuskan regulasi terkait perlindungan hak pekerja, khususnya perempuan, guna memastikan mereka memiliki akses terhadap pengembangan karir dan keseimbangan kehidupan kerja yang memadai.