

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia salah satu penunjang keberhasilan perusahaan atau organisasi. Sumber Daya Manusia dibutuhkan oleh seluruh perusahaan atau organisasi di segala bidang untuk menjalankan sistem kerjanya. Menurut Undang-undang Nomor 3 tahun 2002, Penduduk yang berada di usia produktif di negara merupakan definisi SDM secara makro sedangkan seorang yang bekerja pada institusi merupakan definisi SDM mikro yang cakupannya lebih kecil. Sumber daya manusia yang berada di usia produktif merupakan SDM atau individu yang dikatakan sudah mampu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja.

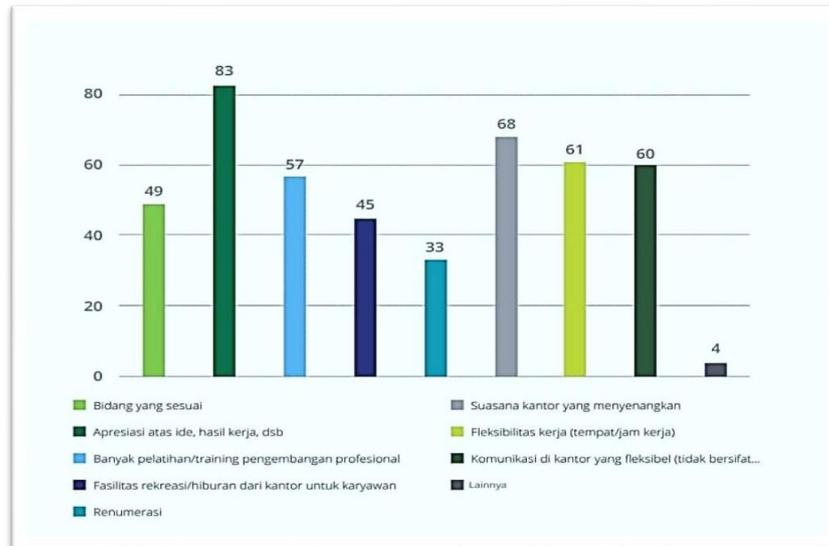
Dikutip dari lokadata.id tentang ketenagakerjaan Indonesia sendiri memiliki banyak penduduk usia produktif (15-64 tahun) lebih besar dibandingkan dengan usia tidak produktif (<15 tahun dan >64 tahun) pada tahun 2030 nanti. Di mana pekerja generasi millennial lebih banyak dibandingkan dengan pekerja generasi lainnya. Seperti dalam laporan IDN Research Institute, Badan Pusat Statistik (BPS) menjelaskan bahwa generasi millennial akan menjadi generasi mayoritas dalam struktur demografi di Indonesia.

Generation Y atau yang biasa dikenal dengan generasi millennial merupakan generasi yang lahir dalam rentang tahun 1982-2000 dan disebut sebagai generasi hebat di masa depan. Howe and Strauss menggambarkan ciri-ciri kepribadian generasi ini, yaitu : special, terlindung, percaya diri, berorientasi tim, berprestasi, tertekan, konvensional, optimis, cerdas secara teknologi, civically minded, kreatif, moral, berorientasi pada tujuan, beragam, seimbang, pragmatis, pekerja keras dan menghormati otoritas. Memiliki SDM yang terampil dan peka teknologi serta berfikir kreatif menjadi salah satu target perusahaan untuk mendapatkan SDM yang lebih

berkualitas dan mampu bersaing. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menaruh minat untuk merekrut karyawan generasi millennial dalam perusahaannya.

Dengan pemikirannya yang lebih kreatif dan berani serta haus akan tantangan, karyawan millennial dipercaya dapat memberikan suatu kemajuan dalam perusahaan atau organisasi. Selain itu, tanggap dengan teknologi menjadi salah satu keunggulan yang dimiliki oleh generasi millennial, hal ini tentu akan mempengaruhi mereka dalam bekerja. Dalam Deloitte Indonesia Perspective (2019), Pambudi Sunarsihanto seorang *Chairman, Indonesian Society of Human Resource (PMSM)* mengatakan bahwa generasi millennial juga memiliki rentang perhatian (*attention span*) yang lebih cepat dibandingkan generasi sebelumnya. Sehingga mereka mudah sekali berpaling dan tertarik untuk bekerja di tempat lain, tak heran jika karyawan millennial identik dengan *turnover* yang tinggi. Dalam menarik minat millennial untuk dapat masuk ke dalam perusahaan, maka institusi itu harus memiliki prosedur kerja dan sistem kerja sesuai dengan standar karakteristik muda yang kurang cocok dengan situasi terlalu formal dan rumit.

Mengingat karyawan generasi millennial identik dengan *turnover* yang tinggi dan memiliki *attention span* yang lebih cepat, karyawan generasi millennial memiliki harapan terhadap tempat mereka bekerja. Harapan merupakan kriteria yang diinginkan karyawan dalam bekerja, harapan tersebut yang akan menjadi penilaian mereka terhadap tempat kerjanya. Berikut kriteria harapan atau kriteria yang diinginkan seorang karyawan millennial di perusahaan mereka bekerja.



Sumber : Deloitte Indonesia Perspective 2019

Gambar 1. Harapan Karyawan dari tempat kerja

Apresiasi atas ide, hasil kerja menjadi harapan tertinggi yang diinginkan karyawan millennial di tempat kerjanya, yang diikuti dengan suasana kantor/tempat kerja yang menyenangkan kemudian fleksibilitas kerja serta adanya komunikasi yang *fleksible* (tidak bersifat hierarki) dst. Dalam mempertahankan karyawan Millennial, perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek tersebut, di mana bukan hanya mengutamakan pencapaian tujuan perusahaan saja tetapi juga mementingkan apa yang dibutuhkan karyawannya. Apabila apa yang didapatkan selama mereka bekerja mendekati atau sesuai dengan harapan mereka, akan menimbulkan penilaian *positive* karyawan terhadap perusahaan tersebut. Penilaian *positive* itu yang akan menciptakan kebanggaan di dalam perusahaan dan meningkatkan tingkat kepuasan serta rasa loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Karyawan millennial menilai suatu pekerjaannya dengan rasa kepuasan yang mereka dapatkan selama bekerja di suatu perusahaan. Kepuasan menjadi pencapaian tersendiri bagi seorang karyawan millennial untuk tetap loyal terhadap pekerjaannya. Dalam sebuah

organisasi, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam menciptakan sikap dan hasil kerja karyawan dalam bekerja. Pada saat seseorang merasa puas maka orang tersebut akan bekerja dengan baik dan membantu perusahaan serta pemimpinya dalam mencapai tujuan organisasi bersama. Sedangkan apabila seorang karyawan merasakan ketidakpuasan dalam bekerja, akan mempengaruhi hasil kerja mereka dan menimbulkan sikap *negative* dan tidak membantu dalam mencapai suatu tujuan organisasi.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan individu dengan pekerjaannya yang tercipta oleh diri sendiri (internal) dan didukung berbagai hal dari luar dirinya (eksternal) tentang keadaan kerja, hasil kerja dan pekerjaan itu sendiri (Sinambela, 2016). Kepuasan kerja adalah cerminan perasaan relatif terhadap pekerjaannya, dan sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dikutip dari Lokadata.id, survey yang dilakukan oleh ahli perekonomian di University of Warwick terhadap 700 orang karyawan di Inggris. Hasilnya ditemukan bahwa kebahagiaan atau kepuasan karyawan mendorong peningkatan sebesar 12% dalam produktivitas karyawan. Sedangkan, pekerja yang tidak merasa puas terbukti 10% kurang produktif. Tak hanya produktif, karyawan yang merasa senang mampu menyelesaikan tugas lebih akurat, kreatif dan berdampak positif terhadap kinerja. Namun, karyawan yang kurang bahagia atau puas dalam pekerjaannya cenderung memiliki tingkat kehadiran rendah, lebih banyak mengalami kelelahan dan stress dalam bekerja.

Survey yang dilakukan oleh JobStreet kepada 17,623 koresponden tentang kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Survey ini dilakukan pada awal bulan oktober 2014. Hasil survey menyatakan 73% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka karena beberapa faktor. 54% karyawan merasa terpaksa bekerja tidak sesuai dengan latar belakang mereka, 60% koresponden mengaku tidak memiliki jenjang karir di kantor mereka, 85% koresponden mengaku bahwa mereka tidak memiliki

Work-life balance dan sebanyak 53% karyawan mengaku memiliki atasan dengan gaya kepemimpinan militer, paternalis (tidak memberikan kesempatan bawahannya untuk mengembangkan daya kreatifitasnya) dan *laissez faire* (membiarkan bawahannya bekerja semaunya, jabatan hanya sebuah simbol dan tidak mau tahu). Survey lain juga dilakukan oleh JobPlanet, salah satu platform komunitas online Indonesia yang menampilkan informasi perusahaan dan lowongan kerja, telah melakukan riset tingkat kepuasan karyawan yang termasuk kedalam generasi millennial (21-35tahun) dan membandingkannya dengan generasi yang berusia 35 tahun keatas. Riset tersebut dilakukan berdasar data yang terkumpul sejak 2015-2016 lalu dengan koresponden yang tersebar di 35 Provinsi di Indonesia. Hal tersebut dapat terlihat di dalam table 1.

Tabel 1.
Tingkat Kepuasan Karyawan Milenial dan Senior
berbagai aspekberdasar kelompok usia

Kelompok Usia	Tingkat Kepuasan Karyawan					
	Umum	Jenjang Karier	Manajemen	Budaya	Gaji	W-L Balance
21-25 tahun	3.50	3.15	3.07	3.38	3.14	3.16
26-30 tahun	3.30	2.94	2.90	3.29	3.06	3.05
31-35 tahun	3.37	2.99	2.91	3.20	3.10	3.07
> 35 tahun	3.38	3.03	2.97	3.20	3.17	3.13
Skala : 1 " Sangat Tidak Puas; 3 " Cukup Puas; 5 " Sangat Puas"						

Sumber : Lokadata.id,
Sumber : Data Diolah

Riset tersebut dilakukan berdasarkan beberapa aspek meliputi, manajemen, jenjang karir, budaya ,gaji dan tunjangan, work-life balance dan lainnya (Rezy, 2016). Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja dalam kategori rentang usia yang berbeda. Usia (21-25 tahun) memiliki tingkat cukup puas lebih tinggi dari kelompok usia lainnya. Secara keseluruhan rata-rata hasil survey tingkat kepuasan karyawan millennial berada di skor “3” yang berarti bahwa 86.950 karyawan Millennial yang tersebar di 35 Provinsi dinyatakan

“CUKUP PUAS”. Namun, belum dikategorikan “PUAS” atau “SANGAT PUAS” sehingga pada hasil survey tersebut dapat dinyatakan bahwa masih terdapat kemungkinan karyawan millennial merasakan ketidakpuasan dalam aspek yang diteliti seperti jenjang karier, Manajemen, Budaya Perusahaan, Gaji dan *Work Life balance*.

Lingkungan kerja adalah lingkungan atau kondisi disekitar karyawan di lokasi kerjanya, lingkungan kerja menyertakan segala aspek yang bertindak dan bereaksi pada tubuh dan pikiran karyawan (Hanafi, 2017). Apabila karyawan puas dan nyaman dengan lingkungan kerjanya, maka itu akan menjadi salah satu pertimbangan seorang karyawan untuk tetap bertahan di tempat kerjanya atau tidak. Hal tersebut didukung dari laporan hasil survey *Indonesia Millennial Report* IDN Research Institute (2019), yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja menjadi urutan ke 3 faktor pertimbangan berpindah perusahaan seorang karyawan millennial dengan persentase 16,1% (20-27 tahun) dan 14,4% (28-35 tahun). Menurut Saripuddin, J. (2017), Lingkungan kerja berperan penting dalam pelaksanaan tugas-tugas karyawan, lingkungan kerja yang menyenangkan tentu menghasilkan kepuasan dan kenyamanan yang akan mempengaruhi peningkatan kerja.

Lingkungan kerja yang kurang nyaman dan tidak sesuai harapan menjadi permasalahan yang sering dirasakan karyawan millennial. Seorang karyawan yang baru bekerja, biasanya perlu beradaptasi dengan lingkungan di tempat kerjanya. Dikutip dari Liputan6 (Perdana, Areyo. 2018) Lingkungan kerja yang diinginkan dari seorang karyawan millennial adalah suasana kerja yang nyaman seperti hubungan antara sesama karyawan/atasan yang baik, adanya ruang untuk mengembangkan keterampilan, waktu yang *fleksible*, pemberian fasilitas dari perusahaan yang dapat memudahkan pekerjaan dan adanya tempat istirahat untuk para karyawan meluangkan dirinya saat jam istirahat atau di luar jam kerja. Lingkungan kerja fisik maupun non-fisik haruslah seimbang, karena

sama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Budaya Organisasi juga memberikan pengaruh kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi akan membentuk sikap yang erat jika berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Fattah (2017), budaya organisasi menjadi suatu hal yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan di tempat kerjanya, semakin baik suatu budaya organisasi di suatu perusahaan tersebut, maka akan semakin meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawannya. Budaya Organisasi secara umum diartikan sebagai asumsi, kepercayaan dan norma yang dimiliki anggota organisasi yang memberikan identitas terhadap organisasi melalui kerja sama tim, optimisme, aliran informasi, keterlibatan pegawai dan memfasilitasi komitmen kolektif organisasi dalam pelayanan, nilai-nilai dan penghargaan. Perusahaan dengan budaya organisasi yang baik biasanya memiliki manajemen yang transparan serta memperhatikan kebutuhan karyawan (Pattipawe. 2011).

Perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang baik tidak hanya menuntut karyawan untuk bekerja demi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, melainkan juga memberikan fasilitas seperti pelatihan, pengembangan karir karyawan, imbalan dan sebagainya. Di kutip dari Liputan6, (Christina. 2020) menurut Gallup, dibandingkan untuk meraih gaji lebih besar karyawan millennial lebih memilih bekerja yang sesuai dengan keinginannya, mereka kurang menyukai sikap pemimpin/atasan dan budaya kerja kaku, terlalu suka mengontrol. Millennial dinilai memiliki pemikiran kreatif, terbuka, tidak biasa dan sangat menyenangkan keterlibatan teknologi dalam segala aspek. Konflik yang sering di alami karyawan millennial dalam bekerja yaitu sering keluar dari pekerjaan, millennial memang tidak menyukai konfrontasi dan lingkungan yang kaku dan juga membosankan. Selain itu, budaya suatu perusahaan yang nyaman juga akan memberikan dampak terhadap motivasi karyawan dan dapat meningkatkan keterikatan karyawan satu sama

lain dengan perusahaan (Giantari, Ida. 2017).

Sikap pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan juga akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja. Menurut Hasibuan, pemimpin adalah individu yang berwenang mengarahkan dan bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain untuk tercapainya suatu tujuan (Fajrin & Susilo, 2018). Untuk menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan keterampilan seseorang yang disebut sebagai kepemimpinan (Ainur, 2017). Dalam suatu institusi, seorang pemimpin sangat memberi pengaruh terhadap seluruh elemen di sebuah organisasi, termasuk sumber daya manusia. Dalam mempengaruhi karyawan dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat membangun suasana kerja menarik dan positif, komunikasi yang baik, dapat memberi tanggung jawab dengan baik dan dalam hal penerapan peraturan yang baik.

Salah satu jenis gaya kepemimpinan yaitu transformasional, kepemimpinan yang mencurahkan perhatiannya dengan memberi semangat dan dorongan untuk mencapai tujuan terhadap suatu masalah yang dihadapi para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan para pengikutnya adalah jenis kepemimpinan transformasional (Daniati & Mujiati. 2018). Sikap pemimpin ini mengarahkan para bawahannya dengan sikap sosial dan juga peduli, sehingga membuat para karyawan merasa nyaman berada di sekitarnya. Kepemimpinan ini juga banyak diterapkan oleh pemimpin di berbagai organisasi atau perusahaan industri baik dari yang berskala kecil, Start-up hingga besar. Menurut Wulandari & Ratnawati (2019) kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, atasan yang memberi motivasi, visi, penilaian dan penghargaan parakaryawan tentu dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja serta mendukung pencapaian organisasi.

Dikutip dari Sindonews.com (2019), seorang karyawan milenial

menginginkan atasan seperti *coach*, yang mau berinteraksi intens, mengarahkan dan mengembangkan potensi karyawannya. Survey yang dilakukan oleh lembaga konsultasi HR Freshmind menunjukkan, 40% responden Inggris di berbagai level organisasi menyatakan gaya kepemimpinan “Transformasional” memiliki akibat paling signifikan dalam motivasi karyawan milenial. 36,5% gaya kepemimpinan “Birokratis” dan 9,5% gaya kepemimpinan “Otokratis”. Dari survey tersebut menyatakan jika generasi milenial lebih cocok dikelola dengan pemimpin yang terbuka untuk komunikasi dan partisipasi dibandingkan pemimpin yang “Bossy”

Di lingkungan RW 11 yang merupakan salah satu lokasi yang berada di kelurahan Cakung Timur, kecamatan Cakung, Jakarta Timur memiliki penduduk yang termasuk generasi milenial yang berusia 21-39 tahun berjumlah 1.185 penduduk secara keseluruhan. Di lokasi tersebut, peneliti menemukan terdapat adanya permasalahan kepuasan yang dirasakan seorang karyawan milenial selama mereka bekerja. Informasi yang peneliti dapatkan dari 2 narasumber yang masih bekerja :

Narasumber B : “ *Di perusahaan tempat saya bekerja sekarang, sikap atasan masih kurang peduli dengan para karyawannya dan jarang sekali atasan turun langsung untuk memberikan pengarahan atau menyapa para karyawan. Dalam bekerja pun difokuskan untuk mencapai target, jika tidak diakhir jam kerja akan mendapat komplenan oleh para pengawas. Tetapi untuk hubungan rekan kerja baik dan membuat nyaman ”*

Narasumber I : “ *Di tempat saya bekerja, terdapat hubungan yang kurang harmonis dan kurang bersahabat dengan beberapa senior kerja dan beberapa rekan kerja lainnya, sehingga menimbulkan adanya pilih kasih dalam hubungan kerja dan kerja samanya kurang.”*

Fenomena yang di alami oleh 2 narasumber tersebut dapat dikaitkan ke dalam masalah yang terjadi dalam lingkungan kerja,

budaya organisasi dan juga kepemimpinan yang memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Adanya rasa kurang puas dan tidak puas dalam bekerja dapat memberikan efek *negative* seorang karyawan, seperti karyawan menjadi kurang produktif, semangat bekerja karyawan menurun, tingkat ketidakhadiran karyawan meningkat, hingga munculnya rasa ingin keluar dari tempat kerja atau *Turnover Intention*. Menurut De Castro, Gee dan Takeuci, ketidakpuasan kerja dapat memberi pengaruh terhadap psikologis seorang karyawan seperti *burnout*, kelelahan emosi, kecemasan, amarah dan depresi (Pratiwi, Vera. 2017). Kepuasan merupakan suatu masalah yang sangat perlu diatasi terlebih dahulu, karena pemenuhan kebutuhan dasar dalam pekerjaan.

Lingkungan kerja dan budaya organisasi yang baik dan sehat akan memberikan tingkat kepuasan karyawannya dan akan menimbulkan efek *positive* seperti, lingkungan kerja yang nyaman, kualitas kerja yang lebih baik, karyawan lebih termotivasi untuk bekerja dan sebagainya. Begitupun juga dengan sikap pemimpin atau atasan dalam mengarahkan dan mempengaruhi para bawahannya dalam bekerja juga akan memberikan dampak terhadap karyawannya. Seperti sikap kepemimpinan transformasional yang dapat memberi pengaruh terhadap para karyawannya, sikap pemimpin

tersebut memberikan motivasi dan dapat memberdayakan para bawahannya untuk bekerja sama mewujudkan visi perusahaan serta memberikan kenyamanan karyawan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Hardiyono & Hamid yang dilakukan pada tahun 2017, menyatakan bahwa lingkungan kerja dan Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan Ima Allo pada tahun 2020, yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan generasi millennial di Surabaya.

Namun terdapat perbedaan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan lingkungan kerja dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian oleh Purba pada tahun 2016, menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh penelitian Saripuddin pada tahun 2015 yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Samuel Novian Kilapong 2013, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kesenjangan hasil dari beberapa penelitian tersebut menjadi sebuah GAP Research dalam penelitian ini.

Dari fenomena yang ada pada generasi millennial tersebut terkait dengan Kepuasan kerja seorang karyawan millennial, memiliki ikatan pengaruh antara Lingkungan Kerja dan Budaya organisasi dalam perusahaan tempat bekerjanya. Dan memilih kepemimpinan transformasional sebagai salah satu faktor kepuasan kerja karyawan generasi millennial. Sehingga permasalahan tersebut yang melatar belakangi peneliti ingin mengangkat sebuah judul penelitian yaitu **“Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial yang Berdomisili di Rw 11 Kelurahan Cakung Timur, Kecamatan Cakung, Jakarta Timur”**

I.2 Perumusan Masalah

Berdasar latar belakang penelitian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial?
2. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja karyawan Millennial ?
3. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional

terhadap Kepuasan kerja karyawan Millennial ?

I.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan membuktikan terdapat pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja karyawan Millennial
2. Mengetahui dan membuktikan terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja karyawan Millennial
3. Mengetahui dan membuktikan terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja karyawan Millennial

I.4 Manfaat Hasil Penelitian

1. Aspek teoritis
 - a) Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber pengetahuan para pembaca atau peneliti selanjutnya tentang bagaimana pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan kerja karyawan Millennial.
 - b) Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian yang akan datang dalam topik dan fenomena yang serupa dengan penelitian ini
2. Aspek Praktis
 - a) Hasil penelitian ini bisa dijadikan sebagai informasi dan dasar penerapan manajemen dalam memberdayakan para karyawan di sebuah perusahaan.
 - b) Bagi peneliti, diharapkan dapat menggali dan mengimplementasikan wawasan serta ilmu yang telah didapatkan semasa perkuliahan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah didapatkan selama berkuliah di Program Studi Manajemen S1. Serta

menambah wawasan yang kemudian dapat diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia kelak.

