

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah bagian yang esensial dari suatu organisasi yang berperan selaku perencana, pelaksana serta pengelola dalam aktivitas bisnis (Bukit *et al.*, 2017, hlm.1). Pertumbuhan serta keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari SDM sebagai pendukungnya. Dalam mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan SDM yang memiliki kompetensi. Namun pada kenyataannya, setiap manusia dengan yang lainnya memiliki perbedaan pada kompetensi, perilaku, serta pengetahuan. Sehingga, setiap perusahaan perlu melakukan penerapan manajemen SDM. Hal ini diperlukan tidak hanya untuk memperoleh SDM yang kompeten, tapi juga mempertahankan serta mengembangkan kompetensi SDM yang sudah ada untuk mendukung perencanaan strategis perusahaan (Widyaningrum & Siswati, 2017, hlm.1).

Berkaitan dengan pentingnya peran SDM dalam perusahaan, maka dibutuhkan manajemen SDM sebagai sistem dan juga tata kelola. Dalam hal ini, manajemen SDM berfungsi untuk rekrutmen, penilaian kinerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, peningkatan hubungan kerja, kesehatan dan keamanan, serta *personal research*. Manajemen SDM dibutuhkan untuk mengembangkan potensi pada SDM yang dimiliki perusahaan. Ketika manajemen SDM dapat mendorong SDM dalam menjalankan tugas dan memaksimalkan kemampuannya, hal ini secara langsung dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Untuk menerapkan manajemen SDM dengan baik, perlu dilakukan penentuan strategi dalam pengelolaan SDM agar dapat menjadi pondasi utama perusahaan dalam mencapai tujuannya. Jika manajemen SDM dapat diterapkan dengan baik, perusahaan dapat memanfaatkan SDM untuk keuntungan perusahaan dengan jangka panjang (Tannady, 2017, hlm.28).

Dalam mengelola SDM perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya, dimana hal ini berhubungan dengan perasaan menyenangkan ataupun tidak yang dialami seorang karyawan berkaitan dengan pekerjaannya. Setiap karyawan memiliki rasa puas yang berbeda-beda pada pekerjaannya

dikarenakan setiap individu memiliki penilaian maupun standar yang berbeda dalam menentukan kepuasannya terhadap pekerjaan. Sifat individu dalam kepuasan kerja menyebabkan adanya perbedaan tingkat kepuasan kerja antar karyawan meskipun mereka berada pada waktu dan situasi pekerjaan yang sama. Seorang karyawan yang merasa puas pada pekerjaannya merupakan ciri bahwa perusahaan tersebut memiliki manajemen yang efektif (Ganyang, 2018, hlm.229).

Keseimbangan kehidupan-kerja merupakan suatu hal yang perlu dievaluasi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Keseimbangan kehidupan-kerja berkaitan dengan usaha seseorang dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan serta kehidupan pribadinya (D. P. Pratiwi & Silvianita, 2020). Perusahaan bertanggung jawab dalam menjaga kualitas keseimbangan kehidupan-kerja pada karyawannya. Jika perusahaan dapat menerapkan kebijakan terkait keseimbangan kehidupan-kerja dengan baik, kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya dapat meningkat (Vyas & Shrivastava, 2017). Seorang karyawan cenderung akan merasa puas pada pekerjaannya jika ia mampu menerapkan keseimbangan kehidupan-kerja dengan baik (Setiadi *et al.*, 2022). Selain itu, karyawan yang dapat menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadinya akan merasakan kepuasan kerja karena ia dapat menyelesaikan pekerjaannya dikantor sehingga waktu dengan keluarga dan orang terdekatnya tidak terganggu (Wenno, 2018).

Selain keseimbangan kehidupan-kerja, hubungan atasan dan bawahan juga merupakan hal yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan pada pekerjaannya. Menurut Fitriana & Zulfa (2021), hubungan atasan dan bawahan berkaitan dengan kualitas hubungan yang dimiliki seorang manajer dengan karyawannya secara interpersonal. Hubungan atasan dan bawahan tidak berorientasi pada sikap maupun perilaku manajer dan karyawannya saja, tapi juga fokus pada bagaimana kualitas hubungan keduanya dapat terbentuk. Seorang manajer yang memiliki pandangan positif terhadap karyawannya mampu membuat karyawannya merasa terdukung dan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya (Helmy, 2021). Jika seorang karyawan memiliki hubungan atasan dan bawahan yang berkualitas baik, kepuasannya terhadap pekerjaan akan meningkat (Singh & Rukta, 2018).

Tingkat kepuasan kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh pengembangan kariernya selama bekerja. Pengembangan karier menjadi suatu upaya yang diterapkan perusahaan untuk mengelola SDM sebagai aspek penting dalam perusahaan (Handoko & Rambe, 2018). Dalam memberikan pengembangan karier, perusahaan harus menyesuaikan dengan perencanaan karier individu untuk mempertahankan karyawan terbaiknya. Pengembangan karier dapat diterapkan perusahaan dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan melakukan hal baru, karena penyelesaian pekerjaan yang sama berulang-ulang hanya memberikan sedikit pengembangan. Penerapan pengembangan karier yang baik dapat diartikan sebagai salah satu ciri perusahaan yang memiliki tata kelola efektif. Karyawan yang mendapatkan pengembangan karier akan merasa rasa puas pada pekerjaannya (Mondy & Martocchio, 2016, p.234).

Flag	Country	Startups
	United States	74,088
	India	14,942
	United Kingdom	6,599
	Canada	3,582
	Australia	2,530
	Indonesia	2,430
	Germany	2,340
	France	1,587
	Spain	1,423
	Brazil	1,168

Gambar 1. Peringkat Negara dengan Jumlah Perusahaan *Startup* Terbanyak

Sumber: Startup Ranking (2022)

Perusahaan *startup* dapat diartikan sebagai perusahaan yang berada pada tahap berkembang, dimana perusahaan ini menawarkan produk ataupun layanan inovatif dengan melibatkan teknologi pada bisnisnya (Kariv, 2022, p.18). Dikarenakan produk atau layanan yang diberikan berkaitan dengan inovasi, karyawan merupakan aset penting dalam perusahaan. Di Indonesia, terdapat banyak perusahaan *startup* yang beroperasi di berbagai industri. Menurut Startup Ranking (2022), pada Agustus 2022 Indonesia menduduki peringkat keenam dengan jumlah perusahaan *startup* terbanyak yaitu 2.410 perusahaan. Jika di tinjau dari

Nahda Miftah Aulia, 2022

PENGARUH KESEIMBANGAN KEHIDUPAN-KERJA, HUBUNGAN ATASAN DAN BAWAHAN, DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN MILENIAL PERUSAHAAN STARTUP DI JAKARTA SELATAN

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen

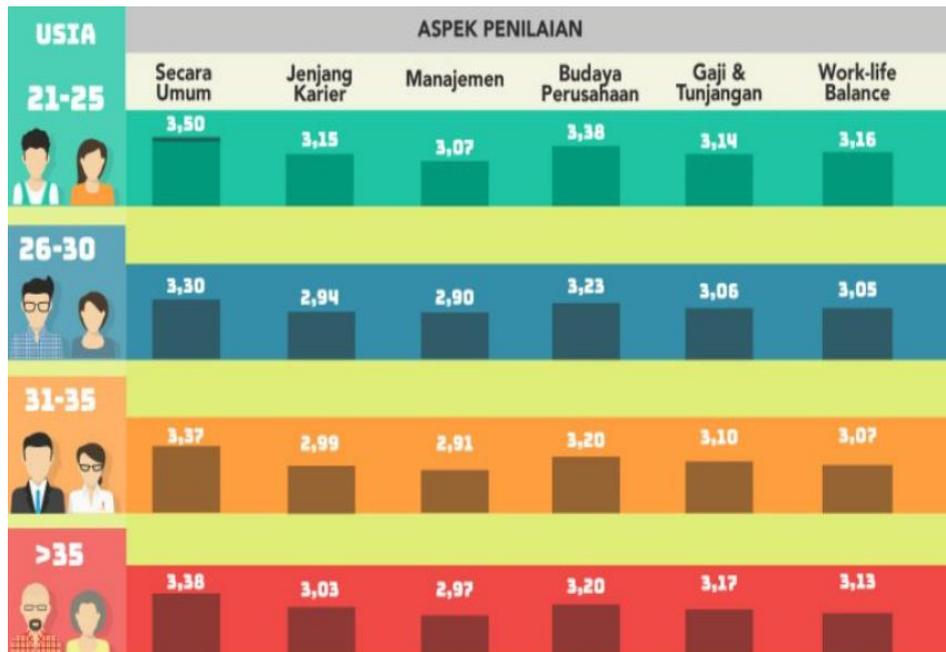
[www.upnvj.ac.id – www.library.upnvj.ac.id – www.repository.upnvj.ac.id]

industri, 35,48% perusahaan *startup* di Indonesia bergerak di bidang *e-commerce*, 5,34% di bidang keuangan, 5,54% di bidang permainan atau *game*, serta 53,63% di bidang lain. (MIKTI, 2018, hlm.15). Menurut Lutfiani *et al.*, (2020), salah satu ciri perusahaan *startup* adalah perusahaan yang kondisinya sedang dalam proses berkembang dan belum sepenuhnya stabil.



Gambar 2. Jumlah Penduduk Jakarta Selatan Tahun 2020 Berdasarkan Generasi
Sumber: Badan Pusat Statistik (2020)

Generasi milenial pada umumnya disebut sebagai generasi Y atau generasi yang memiliki tahun kelahiran berkisar pada 1980-1995 (KPMG, 2017). Generasi ini mencapai usia dewasa pada abad ke 21 dimana pada abad ini teknologi sedang berkembang pesat, sehingga generasi ini lebih sering memanfaatkan teknologi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ditinjau dari hasil sensus penduduk yang oleh Badan Pusat Statistik (2020), sejumlah 583.253 orang dari total penduduk Jakarta Selatan merupakan generasi milenial. Jika dibandingkan dengan generasi lain, generasi ini memiliki persentase tertinggi yaitu 26,3%. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa penduduk Jakarta Selatan didominasi oleh generasi milenial.



Gambar 3. Kepuasan Karyawan di Indonesia Berdasarkan Kelompok Usia

Sumber: Jobplanet (2016)

Berkaitan dengan kepuasan kerja, Jobplanet (2016) telah melakukan survei pada karyawan di Indonesia berdasarkan kelompok usia yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan yang berusia 26-30 memiliki tingkatan yang paling rendah. Pada survei yang dilakukan oleh Jobstreet (2022), terdapat 73% karyawan Indonesia yang merasa tidak puas pada pekerjaan mereka. Terdapat beberapa alasan yang membuat responden merasa tidak puas pada pekerjaannya yaitu sebanyak 85% responden merasa tidak puas karena tidak memiliki keseimbangan kehidupan-kerja, 53% karena buruknya kualitas hubungan atasan dan bawahan saat bekerja, serta 60% merasa tidak mendapatkan pengembangan karier. Selain itu, Fortune (2022) juga melakukan survei terkait kepuasan kerja pada generasi milenial yang menunjukkan bahwa 66% responden tidak puas pada pekerjaannya. Menurut mereka, kepuasan kerja sangat penting dalam pertimbangan mereka terhadap suatu pekerjaan.

Pada kondisi perusahaan *startup* yang sedang dalam proses berkembang, para karyawan kerap harus bekerja lebih keras hingga melebihi jam kerja dibandingkan dengan karyawan perusahaan yang sudah stabil. Hal ini dapat mempengaruhi keseimbangan kehidupan-kerja pada karyawan, dimana mereka

Nahda Miftah Aulia, 2022

PENGARUH KESEIMBANGAN KEHIDUPAN-KERJA, HUBUNGAN ATASAN DAN BAWAHAN, DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN MILENIAL PERUSAHAAN STARTUP DI JAKARTA SELATAN

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen

[www.upnvj.ac.id – www.library.upnvj.ac.id – www.repository.upnvj.ac.id]

tidak bisa menyeimbangkan kehidupan pekerjaannya dengan kehidupan diluar pekerjaannya. Ditinjau dari survei yang dilakukan oleh The Finery Report (2021), terdapat 69,6% responden yang merupakan karyawan Indonesia menyatakan bahwa mereka kerap bekerja di akhir pekan. Jika dikaitkan dengan jam kerja, beberapa responden mengaku bekerja antara 75-80 jam dalam satu minggu. Hal ini dapat menjadi pertimbangan bagi generasi milenial dimana generasi ini kerap mengutamakan keseimbangan kehidupan-kerja dalam bekerja. Berdasarkan survei yang dilakukan Flexjobs (2018), dimana sekitar 83% responden yang merupakan generasi milenial menganggap bahwa keseimbangan kehidupan-kerja adalah faktor terpenting dalam mempertimbangkan sebuah pekerjaan.

Pada kondisi perusahaan yang sedang berkembang, hubungan atasan dan bawahan dapat meningkatkan produktivitas kelompok kerja (Yukl & Gardner, 2020). Hasil riset yang dilakukan LinkedIn (2019) menunjukkan 80% responden yang merupakan karyawan *startup* menyatakan bahwa manajer memiliki pengaruh terhadap kebahagiaannya dalam bekerja. Namun, realitanya terdapat karyawan yang merasa tidak puas dengan kualitas hubungan atasan dan bawahan dalam pekerjaannya. Pada perusahaan *startup*, umumnya memiliki pengawasan yang minim dari atasannya karena perusahaan *startup* memiliki sedikit karyawan dengan pekerjaan yang lebih banyak, sehingga pengawasan lebih sulit untuk dilakukan pada setiap karyawan (Indeed, 2020). Pernyataan ini didukung oleh survei yang dilakukan Sifted (2022), dimana 49% responden yang merupakan karyawan perusahaan *startup* mengatakan tidak dihargai oleh manajernya serta 50% responden mengatakan bahwa mereka tidak mendapatkan dukungan dari manajernya.

Dalam membahas perusahaan *startup* tidak terlepas dari adanya ketidakstabilan, dimana hal ini juga terjadi dalam pengembangan karier. Pada perusahaan yang masih berada di tahap berkembang, umumnya belum memiliki kebijakan yang jelas serta kurangnya program untuk pengembangan karier karyawannya. Pernyataan ini didukung oleh hasil survei yang dilakukan ISL Recruitment (2020), dimana 78% responden merasa tidak mendapatkan pengembangan karier pada pekerjaannya. Selain itu, satu hal penting yang berkaitan dengan pengembangan karier adalah promosi. Untuk mendapatkan kesempatan

promosi, karyawan perlu mengetahui indikator penilaian ataupun target pekerjaan yang akan dipertimbangkan perusahaan dalam memberikan kesempatan promosi. Namun berdasarkan hasil survei yang dilakukan Sifted (2022), 48% responden yang merupakan karyawan *startup* mengatakan bahwa manajernya tidak memberikan informasi berupa target pekerjaan yang jelas sehingga karyawan tidak mengetahui hal apa saja yang perlu dicapai untuk mendapatkan promosi. Selain itu pada survei yang dilakukan Forbes (2017), menunjukkan bahwa 87% responden yang merupakan karyawan milenial mempertimbangkan pengembangan karier dalam bekerja.

Dalam melakukan penelitian, penulis telah melakukan studi pendahuluan berupa observasi selama penulis melaksanakan magang di perusahaan *startup* bidang teknologi finansial dan *fast moving consumer goods* (FMCG) pada bulan Mei 2021 hingga Mei 2022. Berdasarkan hasil observasi di dua perusahaan *startup*, beberapa kali penulis dan karyawan milenial disana kerap bekerja melebihi jam kerja yang sewajarnya. Selain itu, penulis dan karyawan milenial di perusahaan tersebut juga kerap melaksanakan rapat di luar jam kerja. Selain itu berkaitan dengan hubungan atasan dan bawahan, manajer di perusahaan tersebut kerap memberikan pengawasan yang kurang karena banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan.

Selain observasi, penulis juga melakukan studi pendahuluan berupa wawancara pada beberapa karyawan milenial di perusahaan *startup* di Jakarta Selatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan RA selaku *Recruitment Manager* di perusahaan *startup* teknologi informasi, ia dan juga anggota timnya beberapa kali perlu bekerja diluar jam kerja dalam menyelesaikan tugasnya. Selain itu, jam kerja yang fleksibel juga mempengaruhi kualitas keseimbangan kehidupan-kerjanya. Ia dan anggota timnya beberapa kali melaksanakan rapat dengan rekan kerjanya di malam hari maupun di hari libur. Namun berkaitan dengan hubungan atasan dan bawahan, ia dan anggota timnya beberapa kali mengalami kesulitan dalam berkomunikasi karena mereka berkerja di tempat yang berbeda-beda. Berkaitan dengan pengembangan karier, perusahaan tempat ia bekerja belum memiliki kebijakan yang jelas terkait pengembangan karier.

Berdasarkan hasil wawancara dengan LN, karyawan di perusahaan *startup* properti menyatakan kerap menyelesaikan pekerjaannya di luar jam kerja. Selain itu berkaitan dengan hubungan atasan dan bawahan, ia merasa kurang mendapat kepercayaan dari atasannya. Ia diminta untuk selalu melibatkan atasannya dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga ia tidak bisa menyelesaikan pekerjaan dan membuat keputusan sendiri. Selain itu, atasannya juga beberapa kali menghubunginya di luar jam kerja. Terkait dengan pengembangan karier, ia merasa tidak adanya transparansi terkait hal apa yang dipertimbangkan perusahaan dalam memberikan kesempatan transparansi. Selain itu, perusahaan tempat ia bekerja juga belum pernah memberikan program untuk pengembangan karier karyawannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan MH, karyawan di salah satu perusahaan *startup* finansial teknologi menyatakan kerap menyelesaikan pekerjaannya di luar jam kerja. Walaupun harus bekerja diluar jam kerja, ia mengaku tidak mendapatkan tunjangan lembur dari perusahaan. Selain itu berkaitan dengan *leader-member exchange*, ia merasa kurang mendapat kepercayaan dari atasannya. Ia diminta untuk selalu melibatkan atasannya dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga ia tidak bisa bekerja ataupun membuat keputusan sendiri. Berkaitan dengan pengembangan karier, ia menyatakan bahwa perusahaan belum pernah memberikan program untuk pengembangan kariernya.

Berkaitan dengan keseimbangan kehidupan-kerja, terdapat penelitian yang telah dilakukan oleh Setiadi *et al.*, (2022) dan Aliya & Saragih (2020) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara keseimbangan kehidupan-kerja dengan kepuasan kerja. Dengan kata lain, jika keseimbangan kehidupan-kerja yang dimiliki karyawan berkualitas baik dapat meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Namun terdapat pernyataan berbeda dari penelitian yang dilakukan Fuadiputra & Novianti (2020), bahwa keseimbangan kehidupan-kerja tidak berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan-kerja. Jika seorang karyawan memiliki tingkat keseimbangan kehidupan-kerja yang rendah, hal ini tidak dapat menurunkan tingkat kepuasan karyawan tersebut pada pekerjaannya.

Terkait dengan hubungan atasan dan bawahan, Duyan (2022) dan Helmy (2021) telah melakukan penelitian pada variabel tersebut dimana hasilnya menunjukkan bahwa hubungan atasan dan bawahan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, perusahaan yang dapat memiliki kualitas hubungan atasan dan bawahan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawannya. Namun, pada penelitian yang dilakukan oleh Pusparini (2018) menunjukkan bahwa hubungan atasan dan bawahan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Pernyataan ini menunjukkan bahwa baik buruknya hubungan atasan dan bawahan dalam suatu perusahaan tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Berkaitan dengan pengembangan karier, terdapat penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Hutabarat *et al.*, (2018) dan Ifechi *et al.*, (2022) yang menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada pernyataan ini berarti perusahaan yang dapat memberikan pengembangan karier pada karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Saefullah (2021) menunjukkan hasil yang berbeda, dimana pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tidak ditentukan oleh bagaimana pengembangan kariernya selama bekerja.

Berdasarkan permasalahan dan data di atas, penulis memiliki intensi untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan penelitian-penelitian terdahulu. Berdasarkan beberapa hal tersebut, penelitian yang akan dilakukan penulis berjudul **“Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja, Hubungan Atasan dan Bawahan, dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Milenial Perusahaan *Startup* di Jakarta Selatan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka terdapat beberapa rumusan masalah yang akan menjadi bahan kajian penulis dalam melakukan penelitian itu yaitu:

1. Apakah keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial perusahaan *startup* di Jakarta Selatan?
2. Apakah hubungan atasan dan bawahan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial perusahaan *startup* di Jakarta Selatan?
3. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial perusahaan *startup* di Jakarta Selatan?
4. Apakah keseimbangan kehidupan-kerja, hubungan atasan dan bawahan, dan pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial perusahaan *startup* di Jakarta Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian dari rumusan masalah di atas, maka terdapat beberapa tujuan penulis dalam melakukan penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh antara keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial perusahaan *startup* di Jakarta Selatan.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh antara hubungan atasan dan bawahan terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial perusahaan *startup* di Jakarta Selatan.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh antara pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial perusahaan *startup* di Jakarta Selatan.
4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh antara keseimbangan kehidupan-kerja, hubungan atasan dan bawahan, dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pada karyawan milenial perusahaan *startup* di Jakarta Selatan.

1.4 Manfaat Hasil Penelitian

Berdasarkan beberapa pernyataan mengenai tujuan penelitian di atas, penelitian ini juga memiliki beberapa manfaat yang diharapkan dapat memberikan bantuan bagi pihak yang berkepentingan yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan penulis dapat memberikan pembaca maupun penulis berupa pemahaman yang berkaitan keseimbangan kehidupan-kerja, hubungan atasan dan bawahan, pengembangan karier, serta aspek-aspek lain yang relevan. Hal ini juga berlaku untuk wawasan dan pengetahuan tambahan mengenai kepuasan kerja dan aspek-aspek lainnya. Penelitian ini juga dapat bermanfaat sebagai literatur akademis pada lingkup manajemen sumber daya manusia terutama pada bidang keseimbangan kehidupan-kerja, hubungan atasan dan bawahan, pengembangan karier, dan kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Organisasi atau Perusahaan

Penulis berharap penelitian ini bermanfaat sebagai bahan kajian bagi organisasi atau perusahaan dalam mengelola keseimbangan kehidupan-kerja, hubungan atasan dan bawahan, dan pengembangan karier sehingga kepuasan karyawan pada pekerjaannya dapat meningkat. Penulis juga berharap penelitian ini dapat membantu organisasi atau perusahaan untuk mengembangkan serta mengelola karyawan semaksimal mungkin sehingga organisasi atau perusahaan dapat mencapai tujuannya.

b. Bagi Peneliti

Penulis berharap penelitian ini dapat membantu penulis untuk mengkaji serta mengimplementasikan wawasan dan pengetahuan yang telah didapat. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu penulis dalam mengembangkan pengetahuannya mengenai pengaruh keseimbangan kehidupan-kerja, hubungan atasan dan bawahan, dan pengembangan karier pada kepuasan kerja.