

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Baby Boomers, Generasi X dan Generasi Y adalah tiga generasi yang sekarang ada di dunia kerja (Tapscott, 2009). Baby Boomers adalah yang lahir antara 1946 dan 1964, Generasi X adalah yang lahir antara 1965 dan 1980 dan Generasi Y didefinisikan mereka yang lahir antara 1981 dan 2000 (Beekman, 2011). Meister (2012) menyatakan bahwa Generasi Y “akan mendominasi 50% dari dunia kerja USA sampai 2020 dan 75% dari dunia kerja global pada 2030”.

Hiltrop (1999) menyatakan bahwa perusahaan membutuhkan *talent* dan *skill* karyawan untuk membuat mereka lebih kompetitif secara ekonomis. Kompetisi semakin ketat ketika ke posisi CEO (Conner, 2000). Selanjutnya, Kyndt *et al.* (2009) menyatakan bahwa mayoritas dari CEO saat ini adalah baby boomers yang ada di usia 50 dan 60 serta akan segera pensiun. Jika rencana penggantian atau identifikasi karyawan dengan potensi yang tinggi tidak dilakukan, dunia bisnis mungkin berakhir dengan kekurangan pemimpin dalam waktu dekat. Mengingat kecenderungan yang tinggi bagi generasi baru untuk meninggalkan perusahaan mereka gagal untuk memberikan peluang untuk tumbuh, kebutuhan untuk mengidentifikasi karyawan yang potensial adalah relevan (Hagemann dan Stroope, 2013).

Generasi Y adalah generasi terdidik terbaik yang memasuki dunia kerja (Sujansky & Ferri-Reed, 2009) dengan dua kali kredensial perguruan tinggi dari pendahulu mereka (Levenson, 2010). Generasi Y ingin melakukan pekerjaan yang berarti (Reeves & Oh, 2007). Mereka ingin berkontribusi dan membuat perbedaan di tempat kerja mereka (Raines & Tulgan, 2007). Mereka juga peduli tentang bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi sebagai gambaran besar dari organisasi (Cates, 2010). Selain itu, mereka memberikan masukan dalam pengambilan keputusan (Cole et al, 2002). Mereka ingin menjadi bagian dari kelompok atau tim (Parry & Urwin, 2011) dan berkembang di lingkungan yang inovatif (Cole et al., 2002) serta kerja di lingkungan yang santai (Cates, 2010).

Generasi Y adalah *tech savvy*, didorong oleh teknologi, termotivasi dari teknologi (Wong et al., 2008). Karefalk, Pettersson, & Zhu, (2007) mengatakan bahwa mereka telah tumbuh dalam teknologi dunia yang telah membuat mereka terhubung dengan baik melalui media sosial dan internet. Arus Penelitian oleh Barford dan Hester (2011) menemukan bahwa mereka menggunakan teknologi untuk memecahkan masalah dan melengkapi tugas, tidak seperti generasi sebelumnya yang tidak tumbuh dengan teknologi di ujung jari mereka (Herbison & Boseman, 2009). Generasi Y suka berkomunikasi menggunakan bentuk modern dari teknologi dan media seperti pod casts, Skype, e-mail, dan teks pesan (Eiser, 2009). Behrens (2009) menemukan bahwa Generasi Y memanfaatkan teknologi dalam organisasi dan dapat membantu generasi lainnya seperti Baby Boomers pada keterampilan teknologi terkait.

Generasi Y memiliki rasa percaya pada diri sendiri (Lancaster & Stillman, 2002), narsis (Twenge & Campbell, 2008). Mereka mampu bekerja dengan cepat (Herbison & Boseman, 2009), dan mampu bersaing dengan beban kerja mereka karena mereka baik di multi-tasking (Freifield, 2007), dan dengan hasil terfokus (Herbison & Boseman, 2009). Mereka mengharapkan pengakuan terus menerus dan umpan balik harian (Hastings, 2008).

Wolburg dan Pokrywczynski (2001) menemukan bahwa mereka memiliki tingkat kepercayaan dan loyalitas yang rendah kepada budaya perusahaan. Oleh karena itu, mereka cenderung mengubah pekerjaan lebih sering dalam waktu singkat jika mereka merasa bahwa kebutuhan mereka tidak terpenuhi (Kim, Knight, & Crutsinger, 2009). Untuk alasannya, Twenge dan Campbell (2008) mendefinisikan mereka sebagai risiko bagi organisasi. Satu tahun adalah definisi dari komitmen jangka panjang mereka (Martin, 2005), dan penelitian oleh Hastings (2008) menemukan bahwa hanya satu dari lima orang yang bekerja dengan perusahaan yang sama selama enam tahun atau lebih. Zemke et al. (2000) menemukan bahwa pekerja generasi Y mempertimbangkan untuk melompat ke pekerjaan lain setiap dua tahun untuk mencari kompensasi yang lebih besar. Eiser (2009) akibat kurangnya komitmen jangka panjang, generasi ini menjadi tidak sabar, mudah terganggu, dan tidak tertarik dalam tugas tingkat rendah.

Generasi Y mengartikan *work-life balance* sangat penting dan bersedia untuk pindah organisasi untuk mengembangkan karir mereka dan pengalaman (Salopek, 2000; Alch, 2000; Woodward, 2000). Pandangan ini selanjutnya mendukung Hagemann dan Stroope (2013) yang mengemukakan bahwa orang-orang dari generasi X dan Y lebih loyal pada pengembangan karir dari pada loyal kepada organisasi mereka.

Sebagai tambahan fleksibilitas, mereka menginginkan cuti panjang (Mahoney, 2009). Generasi Y menilai fleksibilitas dan menginginkan sebuah *work-life balance* yang nyata. Generasi Y melihat pekerjaan sebagai sebuah tempat dimana mereka dapat berinteraksi dengan rekan mereka (Washington, 2008). Perubahan tema sangat dibutuhkan untuk membuat tempat kerja menyenangkan. Meskipun deskripsi seperti ini sangat subjektif, tampaknya ada sejumlah hal sederhana yang akan berkontribusi untuk hal ini, seperti pakaian kerja kasual sehari-hari, perusahaan menyediakan makanan dan minuman, dll. (Karl et al, 2005). Memiliki kesenangan di tempat kerja adalah hal yang sangat penting untuk membuat keterikatan karyawan (Cheese, 2007). Organisasi dapat membuat pekerjaan menyenangkan dengan menggabungkan hobi dan minat non-pekerjaan, melalui perusahaan yang disponsori kegiatan olahraga atau menjadi relawan untuk masyarakat (Hulett, 2006).

Generasi Y mencari gaya hidup yang lebih seimbang antara pekerjaan mereka dan kehidupan non-kerja serta memiliki harapan yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Kerslake, 2005). Organisasi harus fokus pada pemenuhan kebutuhan sosial karyawan; dengan memastikan *work-life balance* yang sesuai, yang memungkinkan jam kerja yang flexible, dll. Generasi Y menempatkan nilai yang tinggi pada hubungan dengan teman dan keluarga dan lebih tertarik untuk membuat pekerjaan mereka terakomodasi dengan keluarga mereka dan kehidupan pribadi (Spiro, 2006). *Teleworking* dapat menjadi mekanisme penting dalam memfasilitasi keseimbangan kehidupan kerja. Banyak karyawan lebih memilih untuk bekerja dari rumah untuk menjaga keseimbangan kehidupan kerja mereka. Manajer yang memberikan fleksibilitas yang lebih besar untuk generasi Y cenderung untuk mendapatkan hasil yang lebih baik daripada manajer yang otoriter. Organisasi yang dapat menawarkan fleksibilitas lebih besar dan *work-life balance* yang baik akan lebih efektif dalam menarik dan mempertahankan generasi Y (D'Netto, 2012).

Penelitian kualitatif yang dilakukan Swiggard (2011) memberikan gambaran faktor-faktor yang dianggap generasi Y dapat membuat mereka bertahan di organisasi. Faktor tersebut antara lain fleksibilitas kerja, insentif, hubungan dengan rekan kerja, *work-life balance*, hubungan dengan atasan, kerja sama, partisipasi karyawan, penggunaan teknologi, perasaan terhadap organisasi, dan pemberian *training*. Pada aspek hubungan dengan atasan, generasi Y menginginkan dukungan dalam bentuk fleksibilitas dengan atasan misalnya fleksibilitas pengaturan jadwal kerja.

Work-life balance merupakan persepsi individu bahwa aktivitas pekerjaan dan non-pekerjaannya sudah seimbang, sesuai dengan prioritas hidupnya, dan membuat individu mencapai pengembangan dan kepuasan hidup (Simard, 2011). Riset Deloitte Consulting LLP (2009) menempatkan *work-life balance* sebagai faktor ketujuh yang membuat karyawan bertahan di organisasi. Penelitian lain dari Huybers (2011) juga menyatakan *work-life balance* sebagai faktor penting agar karyawan bertahan di suatu organisasi.

Hasil riset berbagai penelitian di atas memang tidak mencantumkan *work-life balance* sebagai faktor utama. Namun, tenaga kerja Indonesia memiliki perhatian yang lebih tinggi terhadap tingkat kepentingan *work-life balance*. Hasil survey Nielson Indonesia terhadap 500 responden Indonesia melalui wawancara online, menunjukkan isu *work-life balance* menempati urutan kedua setelah masalah finansial. Padahal hasil riset di Asia Pasifik, *work-life balance* menempati urutan keempat (The Jakarta Post, 2012). Salah satu penyebab generasi Y memiliki kepedulian lebih terhadap *work-life balance* adalah generasi Y dibesarkan oleh generasi X dan *baby boomers* yang bekerja keras 50-70 jam seminggu. Hal ini menyebabkan generasi Y menganggap hubungan sosial dan keluarga sebagai hal yang penting dan mempengaruhi performa kerja mereka (Meier, Austin, dan Crocker, 2010).

Work-Life Balance merupakan tingkatan dimana individu merasa seimbang antara rasa keterikatan dan rasa puas terhadap peran tanggung jawab pekerjaannya dan keluarga (Greenhaus, Collins dan Shaw, 2003). Implementasi *work-life balance* dalam sebuah organisasi, akan membuat pekerja semakin bertanggung jawab dan terikat (*engaged*) pada pekerjaan dan akan memberikan keuntungan daya saing yang kritis pada

organisasi (Vance, 2006)

Menurut Macey *et al* (2009) rasa *engaged* adalah suatu keterkaitan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga perusahaannya. Jika perusahaan memiliki karyawan yang rasa keterikatannya tinggi akan membuat karyawan betah untuk bekerja di tempat tersebut juga kepuasannya akan meningkat (Rachmawati, 2013). Kepuasan kerja yang tinggi berakibat pada tingkat *turnover* yang rendah (Mangkunegara, 2013). Menurut Robbins (2001), kepuasan kerja dan *turnover intention* dari perusahaan memiliki hubungan yang kuat terhadap perilaku *turnover* karyawan.

Menurut Baumruk dan Gorman (2006) jika karyawan memiliki rasa keterkaitan (*engage*) yang tinggi dengan perusahaan, akan meningkatkan perilaku umum, salah satunya yaitu *stay* (tetap tinggal) dengan kata lain karyawan akan tetap bekerja di organisasi walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain.

Selanjutnya Park dan Gursoy (2012) berpendapat bahwa ketika karyawan *engaged* dengan pekerjaan, hal ini akan mempengaruhi karakter psikologis karyawan, misalnya kepercayaan diri dan optimis, akan mendorong karyawan lebih jauh lagi dan hal ini akan mendorong kepuasan dan berakibat pada rendahnya *turnover intention* karyawan.

Generasi Y mengharapkan agar ekspektasi mereka akan bertemu ketika memasuki dunia kerja dan pengetahuan mereka serta keahlian akan digunakan (Oliver, 2006). Ketika ekspektasi tidak didapatkan, hal ini akan mengarah ke berbagai hal dari ketidakpuasan hasil kerja, seperti *turnover* yang tinggi, kesehatan kerja, peluang untuk pelatihan dan kinerja (Taris *et al*, 2006).

Generasi Y bersedia untuk bekerja keras, tapi mereka tidak akan hidup untuk bekerja. Mereka melihat tujuan dari mereka bekerja sebagai suatu *reward*. Organisasi perlu menyadari ambisi yang tinggi dari karyawan dengan peran perencanaan yang menantang dan kompleks (Bedingfield, 2005). Organisasi dapat memberikan banyak pilihan kemungkinan dalam pekerjaan, seperti jadwal kerja, pilihan tugas yang harus dilakukan, dan bagian tujuan apa yang akan mereka tangani. Banyak pilihan menawarkan kontrol individual yang tinggi, yang mengarah kepada kepuasan kerja yang lebih besar

(Amar, 2004; Hulett, 2006).

PT Learning Unlimited sebagai perusahaan yang bergerak dibidang pendidikan dan perjalanan edukasi memiliki karyawan dari generasi Y dengan jumlah yang lebih besar dari generasi sebelumnya. Untuk menunjang proses kerja karyawannya, perusahaan mengedepankan teknologi dan membangun lingkungan kerja yang nyaman sehingga dapat meningkatkan produktifitas karyawannya. Perusahaan juga memanfaatkan teknologi dan banyak media yang bersifat interaktif yang memungkinkan dan mendorong karyawan untuk tetap terhubung dengan strategi bisnis perusahaan.

Perusahaan memiliki *form* yang lengkap dan tersusun rapi serta mendukung karyawannya dengan rutin memberikan pelatihan berbagai aspek *skills*, *coaching* dan konseling untuk mengembangkan keahlian dan menyemangati karyawan agar lebih *engage* terhadap perusahaan.

Namun adanya target perusahaan dan *key performance indicator (KPI)* yang harus dicapai oleh karyawan membuat karyawan bekerja melebihi dari waktu yang ditentukan. Perusahaan tidak memberikan jadwal kerja yang *flexible* dengan beban kerja yang besar dan kompleksitasnya juga tinggi. Perusahaan tidak memberikan ruang bagi karyawan bisa meluangkan waktu untuk mengerjakan hobi atau kebugaran fisik. *Work-life balance* antara rutinitas kerja di kantor dengan kehidupan keluarga dan pribadi menjadi tidak seimbang. *Turnover* karyawan yang tinggi sebagai indikasi adanya ketidakpuasan kerja karyawan PT Learning Unlimited.

Berdasarkan fenomena di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Analisis Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Employee engagement* terhadap Kepuasan Kerja Generasi Y pada PT Learning Unlimited”.

1.2. Rumusan Masalah

PT. Learning Unlimited dipilih karena terdapat indikasi rendahnya kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan yang dapat dilihat dari tingginya *turnover* karyawan. Adanya target perusahaan dan *key performance indicator (KPI)* yang harus dicapai oleh karyawan membuat karyawan bekerja melebihi dari waktu yang ditentukan. Hal ini menyebabkan rendahnya *work-life balance* dan kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

Sedangkan dari aspek pengembangan karyawan, perusahaan mendukung penuh *skills karyawan* dengan rutin mengadakan pelatihan.

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah yang akan dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Y pada PT Learning Unlimited?
2. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Y pada PT Learning Unlimited?
3. Bagaimana pengaruh *work-life balance* dan *employee engagement* secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Y pada PT Learning Unlimited?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi tersebut maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. Pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Y pada PT Learning Unlimited.
2. Pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Y pada PT Learning Unlimited.
3. Pengaruh *work-life balance* dan *employee engagement* secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Y pada PT Learning Unlimited.

1.4. Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini dibuat agar penelitian lebih terarah, terfokus, dan tidak meluas. Maka penulis membatasi penelitian dan memfokuskan penelitian ini hanya terdapat 2 variabel eksogen yaitu *work-life balance* dan *employee engagement*, serta 1 variabel endogen yaitu kepuasan kerja generasi Y pada PT Learning Unlimited.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Secara teoritis adalah hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah literatur yang membahas bidang manajemen khususnya manajemen

sumber daya manusia.

2. Secara praktis adalah hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi para magister manajemen dan masyarakat umum di Indonesia dalam rangka pengembangan manajemen sumber daya manusia.
3. Untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis baik dalam pengembangan ilmu maupun penerapan dalam lingkup pekerjaan, khususnya *work-life balance*, *employee engagement* dan kepuasan kerja karyawan.
4. Manfaat bagi generasi Y diharapkan bisa meningkatkan *work-life balance* dan *employee engagement*, karena perusahaan telah mengetahui bagaimana ekspektasi kerja yang diharapkan dari tiap generasi dan berusaha memenuhi sebagai bentuk kepuasan kerja karyawan.
5. Manfaat bagi perusahaan dengan karyawan generasi Y diharapkan bisa menekan tingkat turnover yang terjadi dan mempertahankan karyawan yang memberikan kontribusi bagi perusahaan.