

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Generasi Z (Gen Z) telah memasuki dunia kerja. Banyak yang salah menduga bahwa Gen Z adalah generasi millennial atau Generasi Y (Gen Y), padahal Gen Z tidaklah sama dengan Gen Y. Terbatasnya literatur ilmiah yang membahas tentang Gen Z dan kerancuan di mana generasi akhir Gen Y dan generasi pertama Gen Z lahir pada dasawarsa yang sama menyebabkan terjadinya pemahaman publik yang salah kaprah akan hal tersebut.

Pada dasarnya yang disebut dengan generasi adalah sekelompok orang yang dilahirkan pada rentang tahun yang hampir bersamaan dan mengalami peristiwa yang sama pada masa pertumbuhannya. Menurut (Koulopoulos & Keldsen, 2014), *“Generations represent distinct and separate groups of people with a common set of beliefs, experiences, and values about the way the world works.”*

Terdapat dua faktor mendasar yang membentuk sekelompok generasi. Pertama yaitu tahun kelahiran mereka, yang kedua adalah peristiwa yang terjadi dan kondisi kehidupan pada saat generasi tersebut berkembang dan tumbuh dewasa. Hal ini yang mendasari perbedaan pola pikir, nilai yang mereka percaya, dan karakteristik antar generasi. Generasi sendiri dibagi menjadi beberapa kelompok, yang pertama adalah *Silent Generation* atau Generasi Tradisionalis (generasi yang lahir antara tahun 1925 sampai dengan tahun 1945), yang kedua

adalah *Baby Boomers* (generasi yang lahir antara tahun 1946 sampai dengan tahun 1960), yang ketiga Generasi X (generasi yang lahir antara tahun 1961 sampai dengan tahun 1980), yang keempat Generasi Millenials atau Generasi Y (generasi yang lahir antara tahun 1981 sampai dengan tahun 1995), dan yang terakhir adalah Generasi Z (generasi yang lahir antara tahun 1996 sampai dengan tahun 2010).

Gen Z yang lahir di tengah perkembangan pesat era digital, telah familiar dengan kecanggihan dan kecepatan informasi komunikasi dengan menggunakan internet sejak mereka masih usia anak-anak. Gen Z juga tumbuh pada era perekonomian yang berbeda dengan generasi sebelumnya, sehingga latar belakang sosial ekonomi yang membentuk Gen Z tidaklah sama dengan generasi sebelum Gen Z lahir.

Gen Z is the generation born between 1995 and 2010. This generation has distinct characteristics compared to Millennials because they were born and are growing up in different social and economic conditions. Gen Z is growing up during a recession and economic uncertainty. They have watched family members and neighbours lose their homes during housing crisis (Monster Worldwide, 2016).

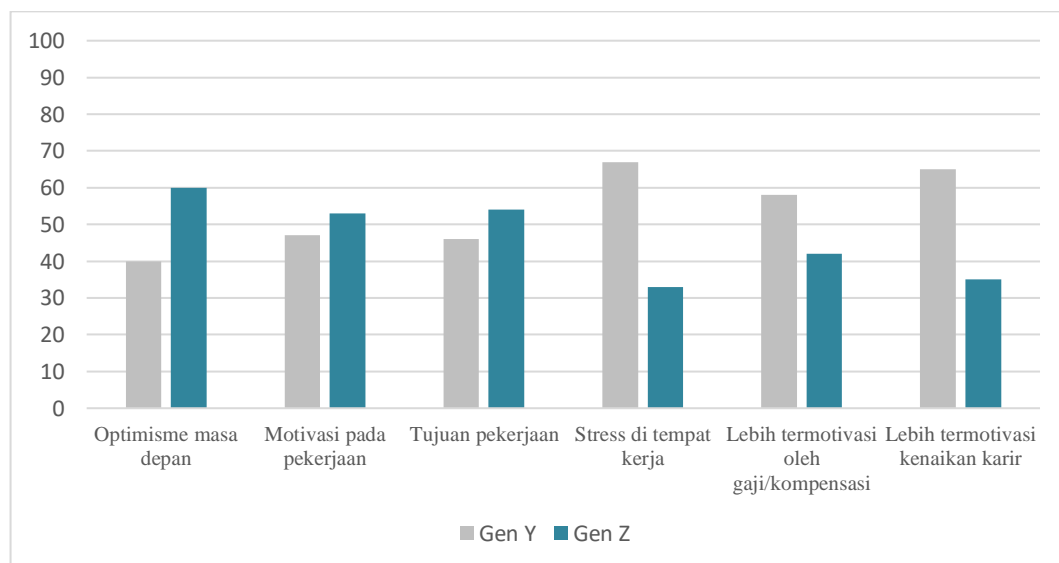
Belum banyaknya literatur yang membahas mengenai Gen Z tentu saja menjadi sebuah tantangan bagi dunia kerja. Karakteristik mereka yang berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya membuat para manajer harus bekerja ekstra untuk dapat merumuskan pola baru kebijakan-kebijakan perusahaan yang dapat mengoptimalkan kinerja karyawan generasi Z sehingga dapat memberikan imbal balik optimal bagi perusahaan. Perbedaan generasi dalam satu lingkungan organisasi yang sama dapat memicu gap permasalahan dikarenakan perbedaan karakteristik antar generasi. Hal ini tentu saja bukan sebuah masalah yang dapat

disepelkan bagi perusahaan, mengingat generasi Z merupakan generasi penerus yang akan menjadi masa depan perusahaan. Dilansir dari *Bussiness Mirror*, sejumlah perusahaan mengungkapkan pengalamannya memiliki karyawan usia millennial dan Gen Z. Para perusahaan mengeluhkan betapa sulitnya mencari atau mempertahankan karyawan dari kalangan millennial ini. Para millennial sering izin untuk berlibur atau alasan urusan keluarga. Tidak hanya itu, mereka juga memiliki tuntutan gaji yang tinggi hingga permintaan *resign* yang hanya dalam waktu beberapa bulan (Pradewo, 2019). *Jobplanet* pernah melakukan survei tentang tingkat kesetiaan Gen Z terhadap pekerjaan mereka. Sebanyak 4.550 orang karyawan berusia 18–20 tahun turut serta menjadi responden. Berdasarkan riset tersebut, *Jobplanet* menemukan bahwa jika dibandingkan dengan Gen X dan Gen Y, karyawan Gen Z memiliki tingkat kesetiaan yang paling rendah terhadap pekerjaan mereka. Sebanyak 57,3% dari total responden Gen Z berpindah kerja setelah satu tahun bekerja di suatu tempat. Kemas Antonius selaku *Chief Product Officer Jobplanet* di Indonesia dalam Apriyono (2017) mengatakan:

“Kebanyakan dari Gen Z yang telah memasuki dunia kerja adalah lulusan SMU dan SMK, atau bekerja sambil kuliah, karena kebanyakan dari generasi ini masih berada dalam usia sekolah. Mereka yang telah memasuki dunia kerja saat ini berprofesi sebagai pekerja kerah biru dan tak segan untuk sering berganti pekerjaan, bahkan lebih sering ketimbang Gen Y.” (<https://www.liputan6.com>, diakses tanggal 20 Oktober 2019).

Zuhriyah (2019) menyebutkan bahwa menurut Survei baru Korn Ferry Indonesia, Gen Z cenderung lebih ambisius dan membawa banyak optimisme, memiliki banyak tujuan, dan lebih tahan terhadap tekanan/stress di tempat kerja dibandingkan dengan generasi millennial. Melisa Soentoro selaku *Principal, Advisory*, Korn Ferry Indonesia mengatakan hasil survei menunjukkan bahwa dua

pertiga responden atau 60% percaya bahwa Gen Z lebih optimistis tentang masa depan dibandingkan dengan generasi millennial. Sementara itu, 53% responden mengatakan bahwa Gen Z akan membawa lebih banyak motivasi ke tempat kerja dibandingkan dengan generasi millennial, dan lebih dari 54% responden berpendapat bahwa Gen Z lebih menekankan pada apakah pekerjaan mereka memiliki tujuan. Kemudian, lebih dari dua pertiga atau 67% responden survei mengatakan bahwa generasi millennial lebih merasa tertekan/stress di tempat kerja dibandingkan Gen Z. Sebanyak 58% responden mengatakan millennial lebih termotivasi oleh gaji/kompensasi, dan 65% mengatakan millennial lebih termotivasi oleh proses kenaikan karier mereka yang cepat.



Grafik 1.1 Survei Korn Ferry Indonesia Oktober 2019

Sumber: Bisnis.com

Berbicara mengenai Gen Z tentu saja tidak dapat lepas dari generasi sebelumnya yaitu Generasi Y (Gen Y). Gen Y atau yang lebih dikenal dengan

sebutan Millennial adalah generasi yang lahir pada rentang tahun 1980-an sampai dengan 1990-an. Gen Y adalah mereka yang memasuki dunia kerja pada era tahun 2000an. Gen Y yang biasa disebut dengan Generasi Millennial atau Generasi “Langgas” yang memiliki makna bebas (Sebastian, 2016). Makna bebas ini memiliki pengertian bahwa generasi ini sangat bebas untuk memilih sekolah dan jurusan, bebas memilih pekerjaan, dan bebas memilih usaha yang dijalankan. Gen Y dikenal lebih mandiri, *techsavvy*, dan menyenangi kebebasan. Mereka menganggap bahwa hidup bukanlah semata-mata untuk pekerjaan, berbeda dengan generasi sebelumnya yang lebih loyal terhadap pekerjaan mereka, Gen Y percaya ada banyak hal lain selain pekerjaan yang harus mereka perjuangkan.

Pada tahun 2025 diprediksikan Gen Y akan mendominasi lapangan pekerjaan. Sebagai konsekuensinya, manajer HRD harus siap dengan kebijakan-kebijakan baru yang akan diterapkan untuk dapat mengelola karyawan Gen Y dengan baik. Sama halnya dengan persiapan untuk dapat mengelola Gen Z, yang mana apabila perusahaan dan manajer HRD tidak siap dengan hal tersebut, maka ditakutkan Gen Y dan Gen Z dapat menjadi pemicu permasalahan-permasalahan baru bagi perusahaan.

Dale Carnegie Indonesia melalui studi bertajuk “*Employee Engagement Among Millennials*” pada tahun 2016 menyebutkan hanya 25% tenaga kerja millennial (kelahiran 1986-2000) yang terlibat sepenuhnya (*fully engaged*) dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Survei tersebut diberikan kepada lebih dari 1200 karyawan dengan komposisi responden adalah karyawan millennial pada enam kota besar di Indonesia (Jakarta, Surabaya, Bandung, Makassar, Balikpapan

dan Medan). Hasil survei tersebut menunjukkan 25% karyawan millennial *fully engaged* dengan perusahaan, 9% karyawan millennial menolak untuk terlibat (*disengaged*) dengan perusahaan dan 66% karyawan millennial hanya terlibat sebagian (*partially engaged*) (Dale Carnegie, 2017).

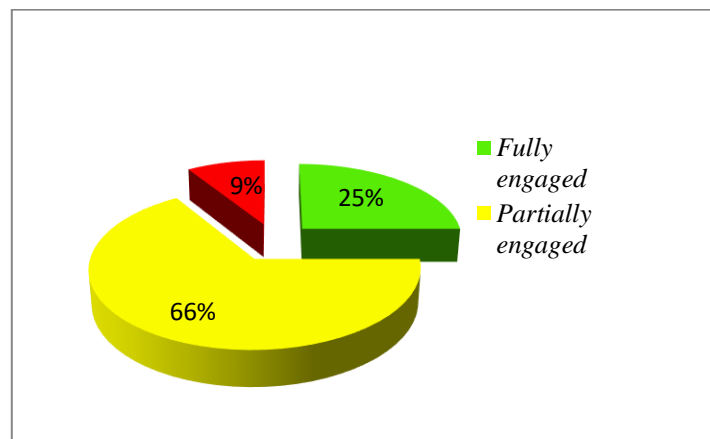


Diagram 1.1 *Employee Engagement Among Millennials*
Sumber: Dalecarnegie.id

P&G (*Procter & Gambler*) sebagai salah satu perusahaan besar di dunia melakukan survey internal kepada karyawannya pada tahun 2018 dan menemukan tiga hal utama yang diharapkan oleh para millennial pada saat mencari kerja. Yang pertama, millennial menginginkan pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan bagi mereka untuk memberikan dampak yang berarti. Yang kedua, millennial ingin melakukan hal-hal yang mereka anggap benar. Yang ketiga, millennial ingin selalu belajar dan tumbuh. Dedie Renaldi Manahera, Indonesia Country HR Leader at Procter & Gamble (P&G) dalam Triwijanarko (2019) memaparkan, “Milenial merasa mereka pantas mendapatkan hal ini (*learning and*

growing) yang merupakan hal yang seharusnya diberikan perusahaan kepada mereka.”

Apabila pandangan umum menyatakan bahwa gaji merupakan hal terpenting bagi karyawan untuk dapat *engaged* dan berkontribusi maksimal untuk perusahaan, berdasarkan survey yang dilakukan oleh P&G tersebut, bagi millennial gaji bukanlah merupakan segalanya, meskipun gaji merupakan hal yang penting bagi millennial, tetapi kesempatan berkembang nyatanya menjadi poin yang lebih menarik bagi mereka. Millennial tidak ingin untuk berhenti pada satu posisi yang sama dan melakukan pekerjaan yang sama setiap harinya. Millennial lebih memilih perusahaan yang dapat memberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan mereka baik secara personal maupun profesional.

Beberapa paparan fakta mengenai Gen Y dan Gen Z di dunia kerja tersebut tentu saja menjadi sebuah fenomena yang menarik untuk diteliti lebih lanjut terutama di Indonesia. Pada saat ini, Indonesia sedang memasuki era bonus demografi, yaitu di mana proporsi jumlah penduduk usia produktif berada di atas 2/3 dari total jumlah penduduk keseluruhan. Hal itu juga dikemukakan oleh Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN), yang menyatakan bahwa era bonus demografi akan dialami Indonesia pada periode antara 2020-2030. Pada rentang tahun tersebut jumlah usia angkatan kerja yaitu 15-64 tahun mencapai sekitar 70%, sedangkan 30% merupakan penduduk yang tidak produktif. Persentase itu, akan semakin ideal saat memasuki masa puncak yaitu antara tahun 2028-2030. Berikut ini adalah tabel jumlah penduduk Indonesia menurut kelompok umur dan jenis kelamin tahun 2018:

Tabel 1.1
Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin Tahun 2018

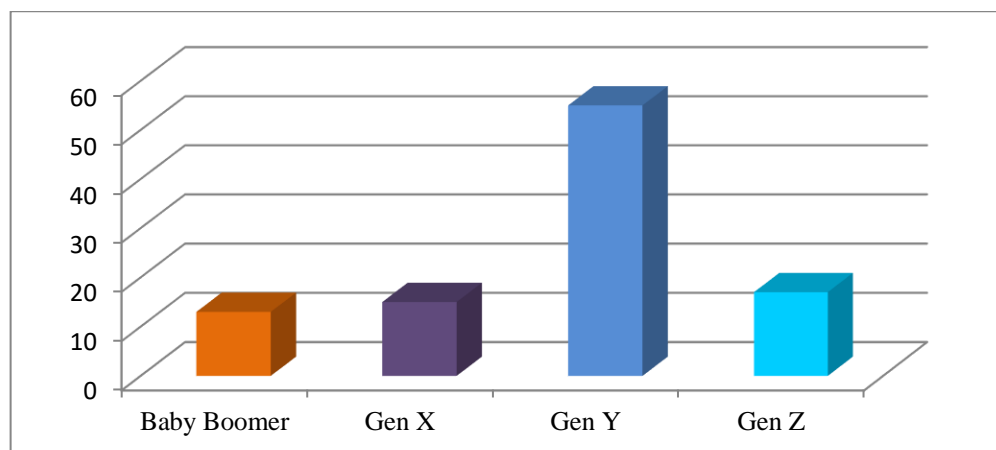
Kelompok Umur <i>Age Groups</i>	Jenis Kelamin <i>Gender</i>		
	Laki-Laki/ <i>Male</i>	Perempuan/ <i>Female</i>	Jumlah/ <i>Total</i>
(1)	(2)	(3)	(4)
0-4	12 107,1	11 622,5	23 729,6
5-9	12 199,0	11 679,4	23 878,4
10-14	11 732,1	11 146,6	22 878,7
15-19	11 378,7	10 864,2	22 242,9
20-24	11 097,1	10 726,2	21 823,3
25-29	10 630,7	10 494,6	21 125,3
30-34	10 270,3	10 258,0	20 528,3
35-39	10 017,5	10 164,0	20 181,5
40-44	9 594,1	9 551,3	19 145,4
45-49	8 718,1	8 657,3	17 375,4
50-54	7 488,9	7 536,5	15 025,4
55-59	6 120,9	6 205,7	12 326,6
60-64	4 688,9	4 663,9	9 352,8
65-69	3 141,5	3 224,4	6 365,9
70-74	1 938,9	2 279,7	4 218,6
75+	2 012,3	2 804,9	4 817,2
Indonesia	133 136,1	131 879,2	265 015,3

Sumber: BPS, Proyeksi Penduduk Indonesia 2010-2035

Jumlah penduduk usia produktif (usia 15-64 tahun) bangsa Indonesia sebanyak 179.126,9 juta jiwa. Jika dibandingkan dengan jumlah total keseluruhan jumlah penduduk Indonesia yang mencapai 265 juta jiwa maka jumlah tersebut sekitar 67.59%, mengungguli jumlah penduduk usia tidak produktif. Dari jumlah penduduk usia produktif tersebut apabila dilakukan *zoom in* lebih mendalam maka jumlah Gen Y dan Gen Z Indonesia sebanyak kurang lebih 47% dari total penduduk usia produktif dan jumlah ini tentunya akan terus bertambah.

Merlion School sebagai salah satu sekolah SPK (Satuan Pendidikan Kerjasama) atau yang lebih dikenal sebagai sekolah bertaraf internasional yang

ada di kota Surabaya memiliki komposisi karyawan dengan berbagai latar belakang, baik dari segi usia, jenis kelamin, serta latar belakang asal negara yang berbeda. Perbedaan tersebut dikarenakan Merlion School sebagai SPK memperkerjakan staf pengajar yang berasal dari dalam negeri maupun ekspatriat sebagai staf akademik. Sedangkan untuk staf non akademik, Merlion School memperkerjakan staf berasal dari Indonesia. Sebagai sebuah organisasi yang bergerak di bidang pendidikan, Merlion School tidak berbeda dengan organisasi-organisasi lain yang terbagi menjadi beberapa divisi. Setiap divisi beranggotakan karyawan dengan aneka latar belakang usia yang berbeda. Usia sebagai salah satu tolak ukur untuk dapat mengelompokkan generasi, menilik hal tersebut maka komposisi karyawan Merlion School terdiri berbagai generasi, mulai dari *Baby Boomers*, Gen X, Gen Y sampaidengan Gen Z. Data karyawan Merlion School dapat dilihat pada grafik berikut:



Grafik 1.2 Karyawan Merlion School Berdasarkan Generasi
Sumber: Data Karyawan Merlion School 2019-2020

Selain memiliki karyawan yang berasal dari beberapa generasi, Merlion School sebagai sekolah internasional juga memiliki karyawan dengan kebangsaan yang berbeda-beda. Komposisi karyawan Merlion School apabila dibedakan sesuai dengan asalnya yaitu non ekspatriat atau ekspatriat dapat dilihat pada diagram berikut:

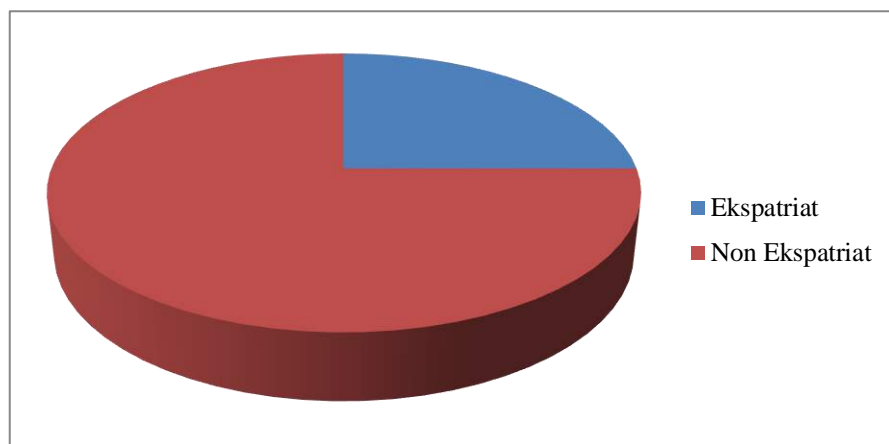
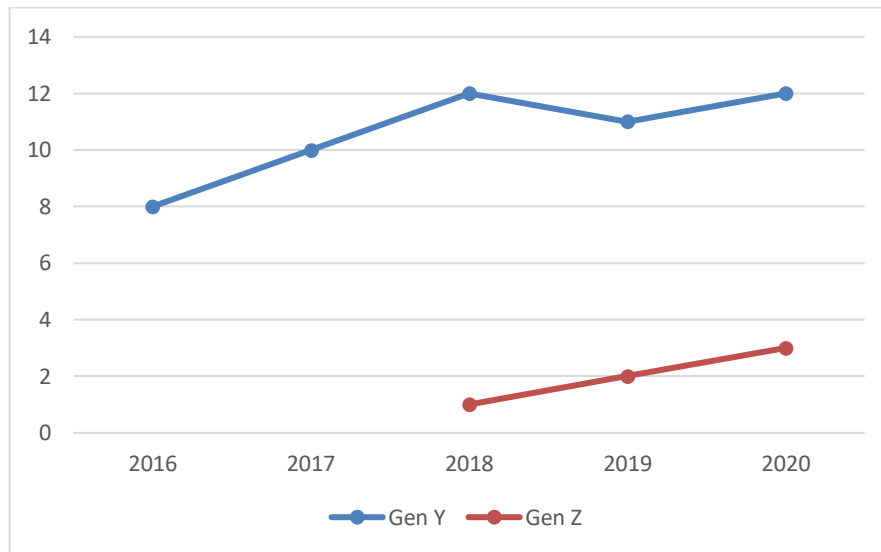


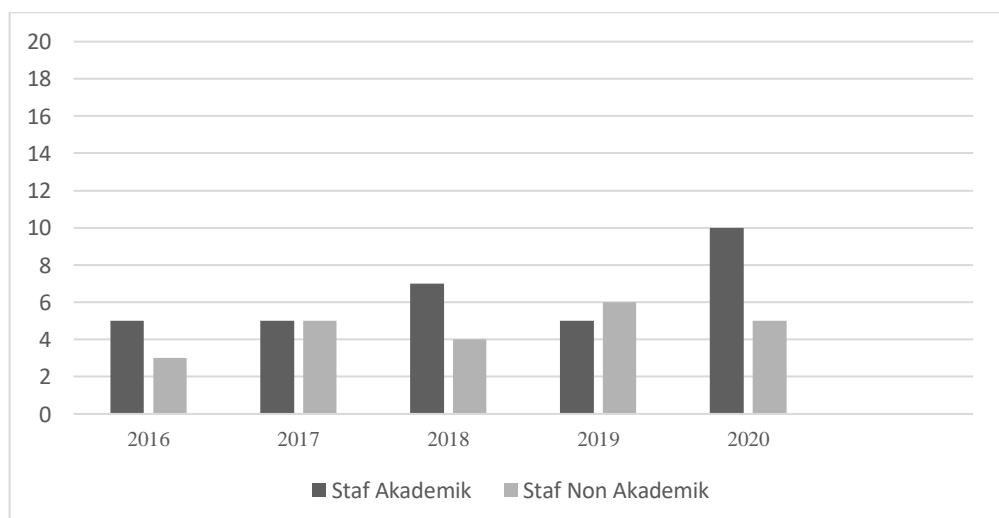
Diagram 1.2 Gambaran Karyawan Merlion School
Sumber: Merlion School

Grafik tersebut adalah grafik karyawan Merlion School per Agustus 2020. Berdasarkan grafik tersebut terlihat bahwa untuk komposisi karyawan Merlion School, 25% adalah ekspatriat dan 75% adalah non ekspatriat dari total karyawan 114 orang. Jumlah karyawan tersebut menurun selama periode dalam rentang satu tahun terakhir. Penurunan jumlah karyawan ini apabila di zoom lebih dalam maka akan terlihat bahwa karyawan yang mengundurkan diri terutama berasal dari generasi millennial. Berikut ini grafik data karyawan Merlion School generasi millennial yang mengundurkan diri dari dalam lima tahun terakhir:



Grafik 1.3 Karyawan Gen Y dan Gen Z Merlion School yang Mengundurkan Diri 2016-2020
Sumber: Data Karyawan Merlion School 2016-2020

Dari karyawan generasi millennial yang mengundurkan diri tersebut, apabila dibedakan menjadi kategori karyawan staf akademik dan staf non akademik, maka diketahui bahwa mayoritas yang melakukan pengunduran diri adalah staf akademik. Data tersebut dapat dilihat pada grafik berikut:



Grafik 1.4 Karyawan Staf Akademik dan Non Akademik Gen Y dan Gen Z Merlion School yang Mengundurkan Diri 2016-2020
Sumber: Data Karyawan Merlion School 2016-2020

Tidak diketahui alasan pasti dibalik berkurangnya jumlah karyawan Merlion School. Staf *Human Resource Management* Merlion School mengatakan bahwa dibalik berkurangnya jumlah karyawan, rata-rata dikarenakan mereka tidak ingin melanjutkan kontrak, tetapi mereka tidak menjelaskan alasan pastinya. Pada Juni 2020, jumlah total karyawan Merlion School sebanyak 129 orang, artinya Merlion School kehilangan 15 orang karyawan hanya dalam kurun waktu 2 bulan. Karyawan yang mengundurkan diri tersebut adalah karyawan generasi Y dan generasi Z dengan rincian 4 orang ekspatriat dan 11 orang non ekspatriat. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya di mana para generasi Y kurang memiliki *engagedment* pada perusahaan, Gen Y juga kurang memiliki motivasi dibandingkan generasi pendahulunya, tetapi apa yang menyebabkan Gen Y kurang termotivasi, dengan kata lain adakah faktor tertentu yang dapat meningkatkan atau mengurangi motivasi kerja para karyawan Gen Y. Hal ini tidak dapat dianggap sebagai hal yang biasa, berhentinya karyawan dari perusahaan akan berujung pada diperlukannya *cost* atau biaya untuk melakukan perekrutan kembali, dan biaya tersebut tidaklah murah. Belum lagi adanya *delay* pekerjaan pada pekerjaan yang ditinggalkan oleh karyawan sebelumnya, karyawan baru akan membutuhkan waktu untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan serta *workflow* yang ada. Tidak hanya itu, apabila karyawan baru juga tidak dapat *engaged* dan memutuskan mengundurkan diri dari perusahaan maka perusahaan mau tidak mau juga mengeluarkan kembali biaya untuk melakukan perekrutan ulang. Proses ini tidak sederhana dan melalui tahapan yang panjang dan melelahkan. Adanya karyawan yang *resign* dalam jumlah yang tidak sedikit juga

akan memunculkan riak tidak sedap bagi karyawan aktif, gejala yang timbul tersebut tentunya bukan gejala positif dan hal ini tentu dapat merugikan perusahaan.

Penulis ingin mengetahui lebih jauh pengaruh faktor kompensasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja antara karyawan Gen Y dan Gen Z di Merlion School. Hal yang menjadi dasar ketertarikan penulis adalah bahwa pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dikemukakan bahwa Gen Y memiliki keinginan kuat untuk bekerja di lingkungan yang menyenangkan, kemudian perusahaan dapat mengurangi *turn over* karyawan Gen Y dengan menciptakan suasana kerja yang dapat meningkatkan perasaan bahwa perusahaan menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka, sedangkan Gen Z bersedia dipekerjakan lebih lama bahkan dalam satu perusahaan selama seumur hidup mereka asalkan pekerjaan tersebut menarik, uang adalah motivasi yang penting bagi Gen Z, karena itu mereka bersedia untuk bekerja keras dan berpindah kerja untuk mendapatkan kesempatan pekerjaan yang lebih baik, sehingga berdasarkan hasil penelitian yang dikemukakan tersebut ada dua hal yang digaris bawahi oleh penulis yaitu bagi Gen Y lingkungan kerja adalah hal yang penting dan bagi Gen Z apa yang mereka peroleh (uang) adalah hal yang penting, maka pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui pengaruh kedua faktor tersebut pada kedua generasi baik Gen Y dan Gen Z dengan studi pada karyawan Gen Z dan Gen Y Merlion School.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap motivasi kerja karyawan Gen Y di Merlion School Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap motivasi kerja karyawan Gen Z di Merlion School Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap motivasi kerja karyawan Gen Y di Merlion School Surabaya.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap motivasi kerja karyawan Gen Z di Merlion School Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk studi pengembangan sumber daya manusia khususnya memberikan informasi mengenai

motivasi kerja karyawan Gen Y dan Gen Z ditinjau dari variabel kompensasi dan lingkungan kerja.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan masukan bagi perusahaan terutama *Human Resources Department* dan pihak-pihak terkait dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan mereka khususnya untuk meningkatkan motivasi karyawan Gen Y dan Gen Z dari faktor kompensasi dan lingkungan kerja.