

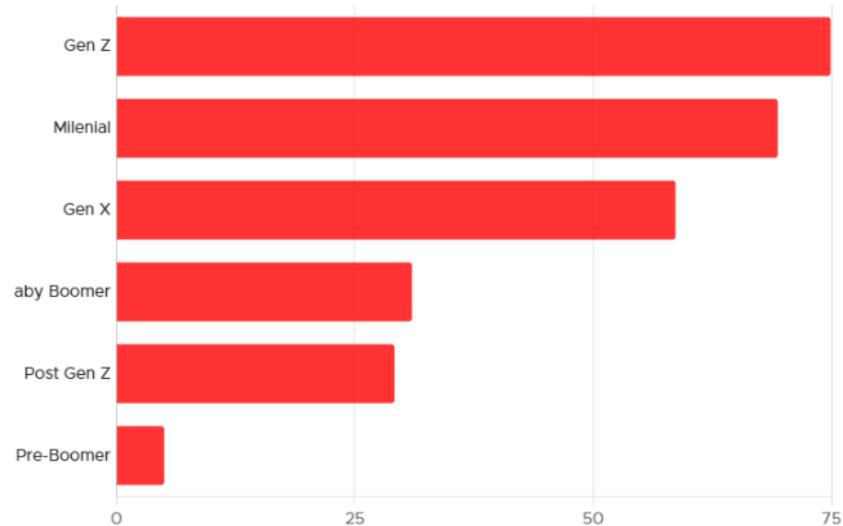
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Cianjur dipilih sebagai lokasi studi karena memiliki konteks sosial dan ekonomi yang penting bagi generasi muda, terutama Gen Z, yang tumbuh dalam lingkungan ekonomi yang pesat. Data dari Badan Pusat Statistik BPS, (2022) menyatakan bahwa Cianjur mengalami peningkatan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) dengan sektor-sektor ekonomi yang semakin produktif. Pertumbuhan ini menciptakan peluang kerja baru dan mendorong perusahaan untuk memahami preferensi serta harapan Gen Z sebagai bagian dominan dari pasar tenaga kerja lokal. Selain itu, Cianjur sebagai daerah semi-urban menghadirkan karakteristik lingkungan kerja yang unik antara modernitas dan tradisi lokal yang dapat memengaruhi persepsi generasi Z terhadap insentif eksternal dan lingkungan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran lebih jelas mengenai faktor-faktor yang berkontribusi pada kepuasan kerja generasi Z di wilayah dengan karakteristik seperti Cianjur.

Generasi Z merupakan generasi yang tumbuh bersamaan dengan perkembangan pesat teknologi digital yang lahir antara tahun 1997-2012. Hal ini membentuk karakteristik unik yang membedakan mereka dengan generasi sebelumnya, seperti kemahiran tinggi dalam teknologi, kebutuhan akan fleksibilitas, serta keinginan kuat untuk keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Dalam dunia kerja, mereka membawa perspektif dan harapan baru yang mengutamakan lingkungan kerja kolaboratif, apresiasi, dan keberlanjutan. Preferensi ini menunjukkan bahwa untuk mempertahankan dan mengembangkan talenta dari generasi ini, perusahaan perlu menyesuaikan pendekatan mereka dalam memberikan penghargaan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.



Gambar 1. 1 Gen Z mendominasi Indonesia

Sumber: data.goodstats.id (2023)

Berdasarkan data Sensus BPS tahun 2020, menunjukkan komposisi penduduk Indonesia berdasarkan kelompok generasi. Data ini memperlihatkan bahwa Generasi Z adalah kelompok terbesar, diikuti oleh Generasi Milenial. Dengan jumlah yang signifikan, Gen Z dan Milenial secara kolektif mendominasi populasi, menciptakan dampak besar di berbagai aspek sosial, ekonomi, dan tenaga kerja.

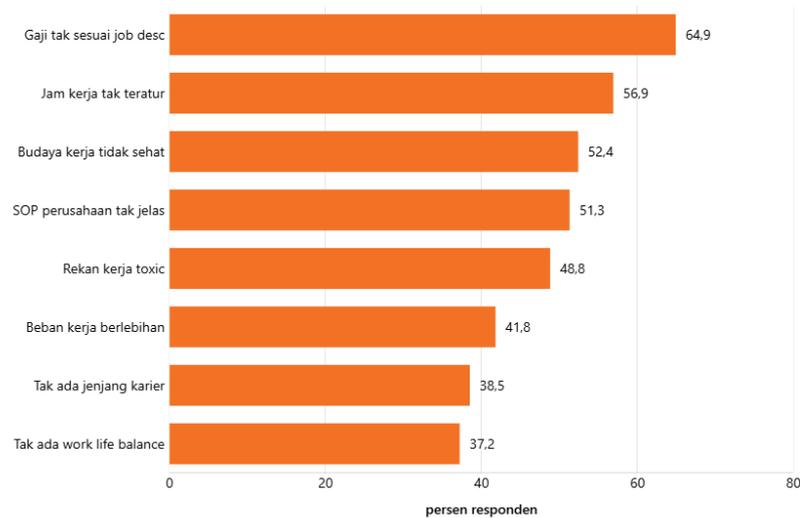
Populasi Gen Z yang besar menunjukkan bahwa mereka akan menjadi pendorong utama di angkatan kerja dalam beberapa dekade mendatang. Hal ini memiliki implikasi penting bagi perusahaan dalam menyesuaikan strategi manajemen dan lingkungan kerja agar sesuai dengan preferensi dan ekspektasi generasi ini, yang sangat menghargai fleksibilitas, inovasi, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Kelompok yang lebih tua seperti Generasi X dan Generasi Y menunjukkan jumlah yang lebih kecil, yang juga menandakan potensi pergeseran nilai dan budaya kerja di masa depan, terutama dengan meningkatnya peran Gen Z di dunia kerja.

Didukung oleh pernyataan Norina & Sary (2025) bahwa Generasi Z akan membentuk 25% dari angkatan kerja dan menuntut etika kepemimpinan yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya. Gen Z kini mendominasi populasi

angkatan kerja, sehingga preferensi mereka dalam memenuhi kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap strategi organisasi. Mereka cenderung memprioritaskan faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja non-fisik yang positif dan juga penghargaan ekstrinsik sebagai pendorong utama kepuasan mereka. Lingkungan kerja non-fisik yang baik, seperti budaya organisasi yang transparan, dukungan manajemen, serta kesejahteraan mental, sangat krusial bagi Gen Z. Mereka mengharapkan tempat kerja yang tidak hanya mendukung produktivitas tetapi juga kesehatan mental dan fisik mereka Anwar et al., (2025). Bahkan, Gen Z bersedia meninggalkan pekerjaan jika lingkungan tidak kondusif atau tidak mendukung kesejahteraan mental mereka Sukmawati & Arifin, (2024). Selain itu, hubungan yang positif dengan rekan kerja dan atasan juga menjadi faktor penting dalam kepuasan mereka Hanifah & Wardono, (2020). Lingkungan kerja yang sehat secara fisik dan mental, serta komunikasi yang transparan, merupakan harapan utama bagi Gen Z di tempat kerja (Sukmawati & Arifin, 2024).

Di samping pentingnya lingkungan kerja yang mendukung dan bermakna bagi Generasi Z, *extrinsic reward* seperti gaji yang kompetitif, tunjangan, dan bonus tetap memegang peranan penting Anwar & Nur, (2025). Ketidakpuasan terhadap kompensasi bisa menjadi alasan utama bagi Gen Z untuk meninggalkan pekerjaan *Jakpat Insight*, (2024). Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa penghargaan finansial dan non-finansial yang kompetitif *PartnerInc*, (2024). Bahkan, penelitian menunjukkan bahwa *rewards* memiliki pengaruh yang lebih

dominan dibandingkan kompensasi dalam meningkatkan kepuasan kerja Gen Z (Herawati & Pratama, 2024).



Gambar 1. 2 Faktor Gen Z *Resign*

Sumber: databoks.katadata.co.id Annur, (2023)

Data yang diperoleh melalui survei *online* pada aplikasi Jejak Pendapat/JakPat 15 November 2022 terhadap 832 responden, dalam gambar 1.2 menunjukkan sejumlah faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja, terutama di kalangan generasi muda. Terlihat bahwa alasan utama ketidakpuasan adalah "gaji yang tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan" yang dialami oleh 64,9% responden, diikuti dengan "jam kerja yang tidak teratur" (56,9%), dan "budaya kerja yang tidak sehat" (52,4%). Selain itu, ketidakjelasan SOP, lingkungan kerja yang *toxic*, dan beban kerja berlebih juga menjadi penyebab utama ketidaknyamanan karyawan.

Temuan ini mendukung argumen bahwa generasi muda, khususnya Gen Z, mengharapkan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan mendukung kesejahteraan pribadi mereka. Generasi ini memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap perusahaan dalam hal *work-life balance* dan peluang pengembangan karier, sehingga kondisi-kondisi yang tidak sesuai seperti yang tercermin dalam gambar 1.2 ini berpotensi meningkatkan tingkat *turnover*. Untuk menarik dan mempertahankan talenta dari generasi ini, perusahaan perlu menciptakan budaya kerja yang sehat dan memberikan kompensasi yang layak sesuai dengan tugas yang diberikan.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu pilar fundamental yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan sebuah organisasi, baik dalam sektor publik maupun swasta. Di tengah percepatan era globalisasi dan digitalisasi, yang membawa perubahan pesat dalam ilmu pengetahuan, teknologi, dan dinamika lingkungan yang semakin sulit diprediksi, SDM menjadi lebih kritis dalam menentukan arah perkembangan organisasi. Kualitas SDM dalam sebuah perusahaan, terutama dalam hal keterampilan, pengetahuan, dan adaptabilitas, menjadi aset utama yang tidak hanya mendukung operasional harian tetapi juga membantu perusahaan menghadapi tantangan eksternal dan perubahan pasar.

Dalam konteks ini, perusahaan yang mampu dengan efektif merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan SDM berkualitas memiliki keunggulan kompetitif yang besar. Proses ini tidak hanya memastikan perusahaan tetap relevan dan mampu bersaing, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal yang sering kali tidak terduga. Lebih lanjut, SDM yang dikelola dengan baik akan berkontribusi langsung terhadap keberlanjutan organisasi, baik dalam mempertahankan eksistensinya maupun dalam mewujudkan tujuan jangka panjangnya di pasar yang kompetitif.

Krusialnya pengelolaan SDM ini menjadi sangat relevan di Cianjur, mengingat sebagian besar lapangan pekerjaan di wilayah ini secara signifikan didominasi oleh sektor industri pengolahan (manufaktur). Manufaktur sendiri merupakan proses mengubah bahan mentah menjadi barang jadi melalui penggunaan mesin, peralatan, dan tenaga kerja. Menurut data BPS (2024) di Cianjur, sektor manufaktur ini mencakup berbagai bidang seperti manufaktur batubara, FnB, tembakau, tekstil, kulit, kertas, kimia dan farmasi, karet, dan bidang terkait lainnya dengan konsentrasi kuat pada industri padat karya seperti garmen. Keberadaan sejumlah besar manufaktur dan fasilitas produksi di sektor ini menjadikan penyerap tenaga kerja formal terbesar dan secara langsung berkontribusi substansial terhadap pendapatan daerah. Dominasi industri manufaktur ini menjadi dinamika lingkungan kerja dan kepuasan karyawan di sektor ini sangat penting untuk diteliti khususnya dalam konteks generasi muda seperti Gen Z.

Lapangan Usaha / Industry		2018	2019	2020	2021*	2022**
(1)	(2)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan/ <i>Agriculture, Forestry and Fishery</i>	13.839.863,0	15.107.974,2	15.645.964,7	16.441.352,4	17.507.759,7
B	Pertambangan dan Penggalian/ <i>Mining and Quarrying</i>	97.643,5	98.666,2	99.472,7	114.647,5	122.223,0
C	Industri Pengolahan/ <i>Manufacturing</i>	2.908.818,9	3.275.492,0	3.358.801,1	3.585.167,1	3.924.202,9
D	Pengadaan Listrik dan Gas/ <i>Electricity and Gas</i>	41.558,1	42.567,4	41.658,0	46.342,5	49.675,0
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang/ <i>Water supply, Sewerage, Waste Management and Remediation Activities</i>	15.530,0	17.470,4	20.615,9	22.657,5	22.544,7
F	Konstruksi/ <i>Construction</i>	3.563.838,9	3.852.941,7	3.616.188,1	4.147.661,6	4.424.516,0
G	Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor/ <i>Wholesale and Retail Trade; Repair of Motor Vehicles and Motorcycles</i>	7.404.108,7	7.896.133,8	7.497.564,6	7.846.691,2	8.450.641,6
H	Transportasi dan Pergudangan/ <i>Transportation and Storage</i>	4.124.923,2	4.583.216,1	4.635.115,3	4.739.827,0	5.331.907,7

Gambar 1. 3 Produk Domestik Regional Bruto Cianjur Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha (Juta-Rupiah), 2018-2022

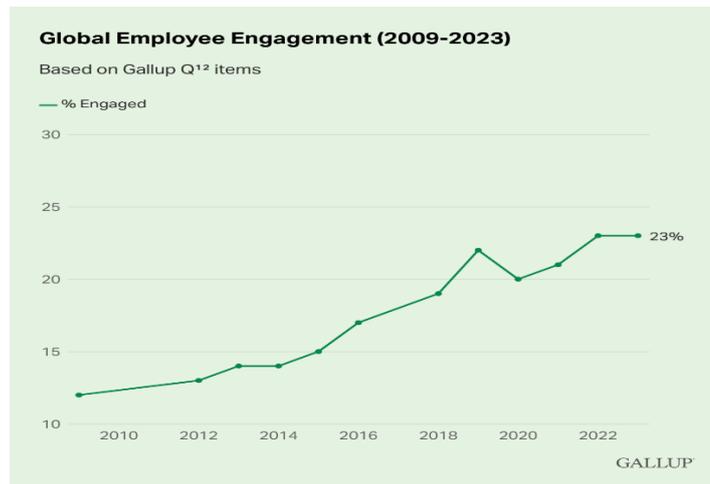
Sumber: BPS (2023)

Berdasarkan data BPS (2023), kontribusi sektor manufaktur terhadap PDRB Cianjur pada tahun 2022 mencapai Rp3,92 triliun, naik dari Rp2,91 triliun pada 2018. Peningkatan ini menunjukkan pertumbuhan yang pesat dalam lima tahun terakhir. Hal tersebut menunjukkan bahwa industri manufaktur memiliki peran signifikan dalam memberikan nilai tambah bagi perekonomian daerah dan berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi Cianjur.

Sementara itu, Generasi Z mulai mendominasi angkatan kerja dengan karakteristik yang menuntut lingkungan kerja yang fleksibel, apresiatif, dan mendukung pengembangan diri. Namun, budaya kerja manufaktur yang cenderung kaku sering kali tidak selaras dengan harapan mereka. Kondisi ini berpotensi menimbulkan *turnover* tinggi dan rendahnya kepuasan kerja, yang jika dibiarkan dapat menghambat kinerja dan keberlangsungan industri. Oleh karena itu, memahami pengaruh extrinsic reward dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kepuasan kerja Gen Z di sektor manufaktur menjadi hal yang mendesak.

Fenomena ketidakpuasan kerja dan keterlibatan karyawan juga menjadi sorotan dalam berbagai industri di seluruh dunia, terutama sejak pandemi global dan perubahan dinamis dalam dunia kerja. Keterlibatan karyawan atau *employee*

engagement merupakan indikator penting dari kepuasan kerja, produktivitas, dan retensi karyawan dalam sebuah organisasi. Namun, data terbaru menunjukkan bahwa banyak karyawan masih merasa kurang terlibat dalam pekerjaannya, yang berdampak pada peningkatan *turnover* dan penurunan produktivitas.



Gambar 1. 4 *Global Employee Engagement*

Sumber: Gallup.com (2023)

Menurut laporan *State of the Global Workplace* dari Gallup (2023), hanya 23% karyawan di seluruh dunia yang benar-benar terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka. Sejalan dengan pendapat Robbins & Judge, (2019) tingkat seseorang mengidentifikasi sebuah pekerjaan, serta secara aktif berpartisipasi didalamnya dan menganggap kinerja mereka dihargai sangat berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan.

Tingkat stres di tempat kerja juga mencapai angka tertinggi. Ketidakpuasan ini terkait dengan praktik manajemen yang kurang efektif serta penghargaan eksternal yang tidak memadai. Lingkungan kerja yang positif dan pemberian insentif yang tepat terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas. Ini memperkuat pentingnya dukungan ekstrinsik dan lingkungan kerja yang kondusif. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang sangat fokus dengan pencapaian yang mereka raih, maka penting bagi manajer untuk memahami dan mengapresiasi karyawan dari Generasi Z agar mereka puas di tempat kerja, (Susilo, 2023)

Menurut Hamali (2018:200) kepuasan kerja dapat dipahami sebagai sikap atau perasaan umum yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap ini terbentuk

dari hasil persaingan antara penghargaan yang diterima oleh karyawan dengan ekspektasi penghargaan yang menurut mereka layak diterima. Ketika penghargaan aktual yang diterima sesuai atau melebihi ekspektasi, maka karyawan cenderung merasakan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika terdapat kesenjangan yang signifikan antara penghargaan yang diterima dengan yang diharapkan, hal ini dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Konsep ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersifat relatif dan sangat dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap keseimbangan antara kontribusi yang diberikan dengan penghargaan yang diterimanya.

Sejalan dengan pendapat Salsabila et al., (2021) dalam konteks organisasi modern, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci keberhasilan, mengingat karyawan memiliki peran krusial dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perhatian terhadap kepuasan kerja karyawan merupakan aspek vital dalam manajemen sumber daya manusia yang baik. Apabila tingkat kepuasan karyawan rendah, hal ini dapat memengaruhi perilaku mereka, memunculkan sikap negatif, dan berpotensi meningkatkan tingkat *turnover* karyawan. Bahkan, ketidakpuasan karyawan secara langsung dapat menyebabkan *turnover*, di mana karyawan cenderung meninggalkan organisasi jika mereka merasa tidak memperoleh manfaat yang memadai.

Sebagai langkah awal, peneliti telah menyebarkan pra-kuesioner kepada 10 pegawai Gen Z di Cianjur dengan menggunakan sepuluh indikator yang berkaitan dengan extrinsic reward, lingkungan kerja non-fisik, dan kepuasan kerja, yang digunakan sebagai data pendukung dalam penelitian ini. Pengukuran dilakukan menggunakan skala *likert* dengan lima Tingkat penilaian, yaitu: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Ragu-ragu (RG), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Adapun rekapitulasi data hasil pra-kuesioner yang mencerminkan Tingkat kepuasan kerja pegawai gen z disajikan dalam tabel berikut sebagai dasar pertimbangan awal dalam analisis penelitian.

Tabel 1. 1 Hasil Pra-kuesioner Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban Responden				
		STS	TS	RG	S	SS
1	Saya merasa bangga dengan pencapaian saya di perusahaan ini.			20%	50%	30%
2	Saya merasa dihargai oleh perusahaan atas kontribusi yang saya berikan.		20%	20%	30%	30%
3	Perusahaan mendukung kesejahteraan saya sebagai karyawan	10%	10%	20%	30%	30%
4	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya di perusahaan ini.		10%	20%	20%	50%

Sumber: Data olahan peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pra-kuesioner terkait variabel *Job Satisfaction*, berikut adalah distribusi jawaban responden mengenai perasaan dihargai oleh perusahaan atas kontribusi yang diberikan menunjukkan bahwa 30% responden memilih "Setuju" (S) dan 30% lainnya "Ragu-ragu" (RG), menandakan bahwa sebagian besar responden merasa mendapat penghargaan yang layak. Namun, 40% responden memilih "Cukup Setuju" (CS) atau lebih rendah, yang mengindikasikan bahwa ada sebagian karyawan yang merasa kontribusi mereka masih kurang dihargai oleh perusahaan. Dan mengenai dukungan perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan menunjukkan bahwa 30% responden memilih "Setuju" (S) dan 30% "Sangat Setuju" (SS), menunjukkan bahwa mayoritas merasa bahwa perusahaan mendukung kesejahteraan mereka. Meski demikian, 40% responden memilih "Cukup Setuju" (CS) atau lebih rendah, menunjukkan bahwa beberapa responden mungkin merasa dukungan kesejahteraan belum maksimal.

Secara keseluruhan, hasil pra-kuesioner ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa puas dan dihargai dalam pekerjaan mereka di perusahaan. Namun, terdapat sebagian kecil responden yang merasakan kepuasan yang kurang

optimal, terutama terkait dukungan perusahaan terhadap kesejahteraan dan penghargaan atas kontribusi mereka.

Meskipun tren keterlibatan karyawan secara global pada gambar 1.3 menunjukkan peningkatan yang positif, angka tersebut masih menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja belum mencapai keterlibatan optimal. Hal ini menandakan bahwa faktor-faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti imbalan finansial dan lingkungan kerja, masih memerlukan perhatian lebih. Dalam konteks ini, *extrinsic reward* atau imbalan eksternal menjadi salah satu komponen utama yang memainkan peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Imbalan eksternal (*extrinsic reward*) merupakan faktor krusial dalam membentuk kepuasan kerja karyawan, mencakup kompensasi finansial seperti gaji, bonus, dan tunjangan, yang diberikan sebagai bentuk pengakuan atas kinerja. Karyawan yang menerima *extrinsic reward* secara memadai cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi Nguyen et al., (2023). Pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya meningkatkan motivasi dan keterikatan emosional karyawan, tetapi juga berkontribusi pada penurunan tingkat *turnover* Nguyen et al., (2023). Bahkan, penelitian Herawati & Pratama, (2024) menunjukkan bahwa *rewards* memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan kompensasi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa di samping gaji pokok, bentuk penghargaan lain yang bersifat ekstrinsik juga sangat vital untuk kepuasan karyawan.

Gibson et al., (2012:178) mengemukakan pendapat *extrinsic reward* merupakan penghargaan eksternal yang diberikan atas pekerjaan, seperti gaji, tunjangan sosial, pengakuan interpersonal, dan peluang promosi merupakan bentuk penghargaan ekstrinsik yang diperlukan untuk menciptakan stabilitas dan kenyamanan kerja. Meski faktor ini tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan, keberadaannya sangat krusial untuk menghindarkan karyawan dari rasa tidak puas atau demotivasi. Dengan kata lain, *extrinsic reward* seperti kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang mendukung adalah fondasi utama untuk memastikan karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara layak. Namun, jika

organisasi ingin memaksimalkan tingkat kepuasan kerja, harus ada keseimbangan dengan motivator intrinsik, seperti peluang untuk pencapaian dan pengakuan. Dengan demikian, penghargaan ekstrinsik memainkan peran strategis sebagai elemen dasar dalam kerangka kerja yang lebih luas untuk menjaga kesejahteraan karyawan.

Selanjutnya, peneliti juga menyebarkan pra-kuesioner yang berfokus pada variabel *extrinsic reward*. Instrumen ini disusun berdasarkan beberapa indikator yang relevan untuk mengukur persepsi responden terhadap *extrinsic reward* yang mereka terima dalam lingkungan kerja. Hasil pra-kuesioner ini disajikan dalam tabel sebagai bahan pertimbangan untuk menilai kecenderungan respon terhadap variabel *extrinsic reward*.

Tabel 1. 2 Hasil Pra-kuesioner *Extrinsic Reward*

No	Pernyataan	Jawaban Responden				
		STS	TS	RG	S	SS
1	Saya merasa bahwa gaji dan tunjangan yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya.		10%	40%	10%	40%
2	Perusahaan saya memberikan pengakuan yang layak untuk pencapaian dan kinerja saya dalam pekerjaan.			40%	30%	30%
3	Saya memiliki kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pengembangan keterampilan yang disediakan perusahaan.	10%		20%	30%	40%

Sumber: Data olahan peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pra-kuesioner terkait variabel *extrinsic rewards* yang diberikan kepada 10 responden, mengenai kesesuaian antara gaji dan tunjangan dengan tanggung jawab pekerjaan menunjukkan bahwa sebanyak 40% responden merasa "Sangat Setuju" (SS) dan 10% "Setuju" (S) dengan pernyataan tersebut, yang mengindikasikan bahwa sekitar setengah dari responden merasa gaji dan

tunjangan mereka sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan. Namun, masih terdapat 40% responden yang memilih "Ragu-ragu" (RG) dan 10% yang "Sangat Tidak Setuju" (STS), menunjukkan bahwa ada sebagian responden yang merasa kompensasi yang mereka terima belum sepenuhnya memadai.

Serta mengenai kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pengembangan keterampilan yang disediakan perusahaan mendapatkan tanggapan positif, dengan 40% responden "Sangat Setuju" (SS) dan 30% "Ragu-ragu" (RG). Namun, terdapat 10% responden yang memilih "Sangat Tidak Setuju" (STS) dan 20% yang "Tidak Setuju" (TS), menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar merasakan adanya kesempatan, masih ada beberapa responden yang merasa kesempatan pengembangan keterampilan kurang memadai. Secara keseluruhan, hasil pra-kuesioner ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar responden merasa cukup puas dengan kompensasi, pengakuan, dan kesempatan pengembangan yang mereka terima, masih ada sebagian yang merasa bahwa ketiga aspek tersebut perlu ditingkatkan untuk memenuhi ekspektasi seluruh karyawan.

Widyastiara & Silvianita, (2020) berpendapat, untuk mendorong kinerja karyawan, transparansi dalam sistem penggajian dan upah lembur menjadi krusial demi memastikan proporsionalitasnya. Aspek ini dapat berfungsi sebagai dorongan kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih giat dan pada akhirnya, meningkatkan pencapaian kinerja mereka. Oleh karena itu, memastikan kejelasan dan ketepatan waktu dalam pemberian reward akan sangat mendukung produktivitas organisasi di masa mendatang.

Namun, hanya mengandalkan *extrinsic reward* saja tidak cukup untuk meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Lingkungan kerja non-fisik seperti dukungan dari atasan, komunikasi yang efektif, hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja, dan budaya perusahaan yang positif, juga memegang peran penting. Menurut Gallup (2023), lingkungan kerja yang mendukung dari segi sosial dapat meningkatkan kepuasan kerja hingga 56%, bahkan lebih berpengaruh daripada kompensasi yang diterima. Karyawan yang merasa didukung oleh atasan dan memiliki hubungan interpersonal yang positif dengan rekan kerja lebih

mungkin untuk tetap produktif dan terlibat secara emosional di tempat kerja (Nguyen et al., 2023).

Farida & Hartono (2016:10) mengemukakan bahwa lingkungan kerja terdiri atas lingkungan kerja fisik dan non fisik yang melekat dengan usaha pengembangan kinerja karyawan. Siagian (2014:61) menyatakan bahwa dimensi lingkungan kerja non-fisik dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator, yaitu hubungan antar rekan kerja setingkat, hubungan antara atasan dan bawahan, dan kerja sama antar karyawan. Peneliti juga melakukan pra-kuesioner terkait variabel lingkungan kerja non-fisik. Indikator yang digunakan mencerminkan aspek-aspek non-material dalam lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan dan produktivitas pegawai yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1. 3 Hasil Pra-kuesioner Lingkungan Kerja Non-Fisik

No	Pernyataan	Jawaban Responden				
		STS	TS	RG	S	SS
1	Saya merasa bahwa nilai-nilai pribadi saya sejalan dengan nilai-nilai perusahaan tempat saya bekerja.	10%		10%	50%	30%
2	Perusahaan saya memiliki budaya kerja yang mendukung komunikasi terbuka antara karyawan dan manajemen.	10%		20%	20%	50%
3	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan-rekan di tempat kerja saya.			30%	30%	40%

Sumber: Data olahan peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pra-kuesioner variabel lingkungan kerja non-fisik dari tiga pernyataan yang diberikan kepada responden. Untuk pernyataan kedua, "Perusahaan saya memiliki budaya kerja yang mendukung komunikasi terbuka antara karyawan dan manajemen," 50% responden memilih "Sangat Setuju" (SS), sementara 20% memilih "Setuju" (S). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar

responden merasakan adanya budaya kerja yang mendukung komunikasi terbuka. Namun, 30% responden memilih pilihan yang lebih rendah, dengan 20% "Cukup Setuju" (CS) dan 10% "Tidak Setuju" (TS), yang menunjukkan masih ada sebagian kecil responden yang mungkin mengalami kendala dalam komunikasi dengan manajemen.

Secara keseluruhan, pra-kuesioner menunjukkan dukungan memadai dari lingkungan kerja non-fisik bagi responden, terutama dalam hal keselarasan nilai pribadi, komunikasi terbuka, dan hubungan antar-rekan kerja. Meskipun demikian, sebagian kecil responden masih mengungkapkan ketidaknyamanan, khususnya terkait komunikasi dengan manajemen. Temuan ini menyoroti area yang perlu ditingkatkan untuk memastikan kenyamanan menyeluruh di lingkungan kerja.

Studi terbaru oleh Aaron et al., (2022) mengungkapkan bahwa perusahaan yang berhasil mengombinasikan imbalan finansial yang kompetitif dengan lingkungan kerja non-fisik yang positif mengalami peningkatan produktivitas yang signifikan. Kombinasi ini penting tidak hanya untuk kesejahteraan karyawan, tetapi juga krusial bagi keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa investasi pada kedua aspek tersebut menghasilkan dampak positif yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil pra kuesioner, data, dan fenomena yang sudah dijabarkan, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai *extrinsic reward* dan lingkungan kerja non-fisik mempengaruhi kepuasan kerja karyawan generasi z di Cianjur. Maka, peneliti mengajukan topik penelitian dengan judul **“Pengaruh *Extrinsic Reward* dan Lingkungan Kerja Non-fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z pada Industri Manufaktur di Cianjur”**

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dikemukakan di atas, maka latar belakang masalah adalah:

- a. Bagaimana *extrinsic reward* karyawan Gen Z pada industri manufaktur di Cianjur?
- b. Bagaimana lingkungan kerja non-fisik karyawan Gen Z pada industri manufaktur di Cianjur?

- c. Bagaimana tingkat kepuasan kerja pegawai karyawan Gen Z pada industri manufaktur di Cianjur?
- d. Apakah *extrinsic reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z pada industri manufaktur di Cianjur?
- e. Apakah lingkungan kerja non-fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z pada industri manufaktur di Cianjur?
- f. Apakah *extrinsic reward* dan lingkungan kerja non-fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z pada industri manufaktur di Cianjur?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang sudah diuraikan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah;

- a. Untuk mengetahui *extrinsic reward* karyawan Gen Z pada industri manufaktur di Cianjur
- b. Untuk mengetahui lingkungan kerja non-fisik karyawan Gen Z pada industri manufaktur di Cianjur
- c. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan Gen Z pada industri manufaktur di Cianjur
- d. Untuk mengetahui apakah *extrinsic reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z pada industri manufaktur di Cianjur
- e. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja non-fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z pada industri manufaktur di Cianjur
- f. Untuk mengetahui apakah *extrinsic reward* dan lingkungan kerja non-fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z pada industri manufaktur di Cianjur

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memiliki manfaat dan kegunaan sebagai berikut:

- a. Manfaat Praktis
 - 1) Bagi Penulis

Menambah pengalaman dalam melakukan penelitian, meningkatkan ilmu pengetahuan khususnya di bidang sumber daya manusia, dan melatih kemampuan dalam menganalisis permasalahan serta cara berpikir secara sistematis.

2) Bagi Perusahaan

Dapat dijadikan sebagai salah satu bahan masukan dalam meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan kepuasan kerja GEN Z

b. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi khazanah keilmuan dibidang sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan *extrinsic reward* dan lingkungan kerja non-fisik yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Di samping itu hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan penelitian selanjutnya yang melakukan pada penelitian pada bidang yang sama.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab III dalam laporan penelitian.

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel,

Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif)/Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasannya disusun secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian, dengan sub judul tersendiri. Bab ini terbagi menjadi dua bagian: pertama, penyajian hasil penelitian; kedua, analisis dan pembahasan atas hasil tersebut. Setiap pembahasan sebaiknya diawali dengan analisis data, diikuti interpretasi, dan diakhiri dengan kesimpulan. Selain itu, pembahasan idealnya mencakup perbandingan dengan penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan menjawab pertanyaan penelitian dan sekaligus menjadi dasar bagi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.