

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Globalisasi telah menciptakan berbagai tantangan pada organisasi untuk dapat mengelola sumber daya manusia. Pengelolaan tersebut bertujuan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi (Gorondutse & Hilman, 2019). Menurut (Ali Alsheikh, Ahmad Alremawi, & Bin A Tambi, 2018), pemanfaatan sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya yang memberikan keberhasilan organisasi adalah yang memiliki energi, semangat, motivasi, dan kreativitas dalam menjalankan peran pekerjaannya. Sumber daya manusia harus senantiasa dianggap penting, diperhatikan, dikembangkan, dan dipelihara oleh organisasi (Idris I. , 2019). Sumber daya manusia yang tidak dikelola dengan baik, hanya akan menjadikan sumber daya tersebut sebagai tanggungan perusahaan. (Risambessy, 2012).

Sumber daya manusia terbagi menjadi beberapa generasi. Masing-masing generasi memiliki pola pikir dan gaya hidup yang berbeda, terutama dalam menjalani pekerjaan dan karir. Di Indonesia, terdapat berbagai kelompok generasi angkatan kerja yang telah diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 1.1. Jumlah Angkatan kerja Indonesia berdasarkan generasi

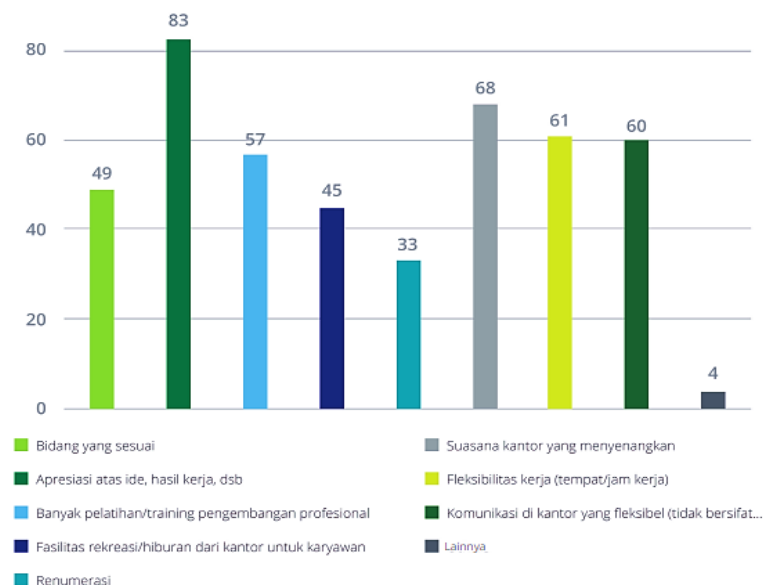
Angkatan	Rentang tahun kelahiran	Presentasi jumlah (%)
Baby Boomer	1944 – 1964	11,27%
Gen X	1965 – 1980	25,74%
Milenial	1981 – 1997	33,75%
Gen Z	1998 – 2010	29,23%

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2020

Generasi-generasi tersebut tersebar di berbagai jenis organisasi atau perusahaan dengan industri yang bermacam-macam. Dalam setiap lapisan generasi, terdapat perbedaan cara kerja karena disertai dengan perbedaan zaman dan teknologi. Terutama pada generasi milenial, banyak perbedaan pandangan dalam melakukan kinerja mereka.

Kinerja karyawan sangat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi. Kualitas kinerja karyawan memiliki pengaruh pada kualitas kinerja organisasi. Kinerja karyawan dapat diukur melalui produktivitas dan efisiensi karyawan sebagai perkembangannya (Ali Alsheikh, Ahmad Alremawi, & Bin A Tambi, 2018). Pengertian ini membawa pemahaman mengenai pentingnya organisasi dalam memperhatikan karyawan sebagai aset untuk mencapai tujuannya.

Dalam survey yang dilakukan oleh Deloitte Indonesia berupa laporan yang berjudul Deloitte Indonesia Perspective tahun 2019, terdapat faktor-faktor yang menjadi pemikat bagi kaum muda milenial dalam bekerja.



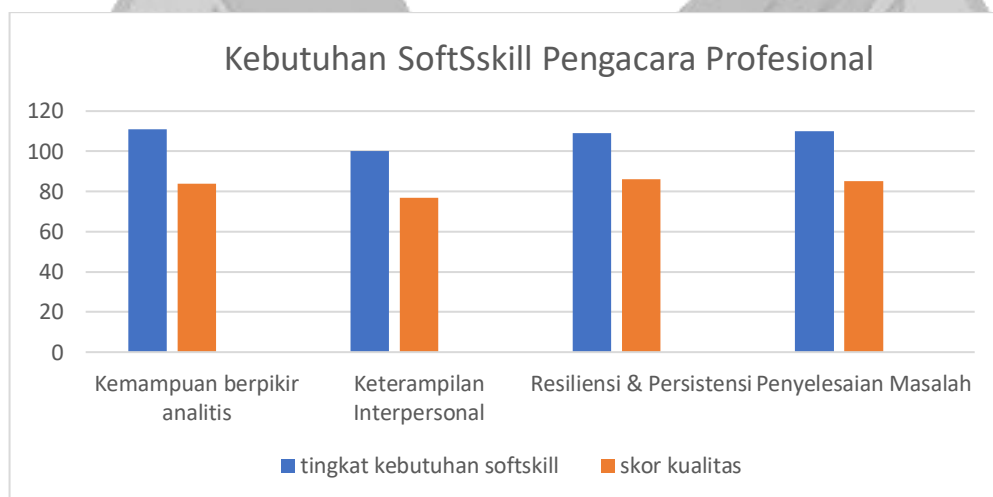
Grifik 1.1. Faktor pemikat milenial untuk bekerja
 Sumber : Deloitte Indonesia Perspective 2019

Posisi yang paling tinggi adalah apresiasi hasil kerja dengan skor 83. Apresiasi dapat berupa gaji, insentif, apresiasi dari atasan ataupun *reward* dalam bentuk non fiskal. Kemudian disusul oleh grafik tertinggi kedua dengan skor 68 yaitu suasana kantor yang menyenangkan. Faktor tertinggi ketiga dengan skor 61 yaitu fleksibilitas tempat dan jam kerja yang disusul dengan faktor keempat dengan skor tipis 60 yaitu komunikasi di kantor yang fleksibel. Melalui faktor-faktor tersebut, setiap perusahaan harus menyiapkan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Ditambah lagi pada dekade Sekaran *et al*, (2016) generasi milenial lebih banyak menduduki dunia bisnis dan pekerjaan dibandingkan generasi sebelumnya, sehingga harus diperhatikan benar perilaku dan budaya organisasi untuk dapat memikat dan mempertahankan kinerja karyawannya.

Dalam penelitian ini, penulis akan membahas generasi milenial pada organisasi firma hukum atau yang lebih dikenal dengan *law firm*. *Law Firm*

adalah perusahaan jasa yang menawarkan layanan konsultasi dan bantuan hukum kepada pihak tertentu/ *client*. Firma hukum memiliki tenaga profesi yang telah tersertifikasi untuk membantu klien dalam mengatasi permasalahan dan masalah yang berkaitan dengan penyelesaian hukum.

Menurut survey yang dilakukan oleh Hukumonline dan Youth Manual (2018) , terdapat kesenjangan antara ekspektasi kualitas pengacara muda lulusan hukum dengan yang sebenarnya. Kesenjangan tersebut digambarkan dalam grafik berikut ini:



Grafik 1.2. Kebutuhan softskill lawyer secara ekspektasi dan realita
Sumber : Survey Hukumonline dan Youth Manual (2018), diolah penulis 2021

Dari grafik di atas skor para pengacara di *law firm* masih belum mencapai ekspektasi skor yang diharapkan untuk dapat menjadi pengacara profesional. Ekspektasi untuk kemampuan berpikir analitis adalah 111 dan skor yang dicapai hanya 84. Untuk keterampilan interpersonal ekspektasi mencapai 100, skor nyata hanya sebesar 77. Resiliensi dan persistensi skor harapan adalah 109, sedangkan

yang dicapai adalah 86. Kemampuan menyelesaikan masalah memiliki skor 110, sedangkan yang dicapai hanya 85. Dari survey yang dilakukan tersebut, disimpulkan bahwa generasi milenial muda masih harus meningkatkan kemampuan softskill untuk menjadi professional di bidang *lawyering/* advokat.

Melanjutkan dari kesenjangan yang penulis dapatkan pada data di atas, penulis melakukan studi eksplorasi untuk mengetahui apa saja faktor-faktor utama untuk dapat mempertahankan karyawan dalam kinerjanya. Studi eksplorasi ini penulis lakukan dengan menyebarkan kuisisioner pendahuluan kepada 30 orang karyawan generasi muda pada *law firm* tempat penulis bekerja.

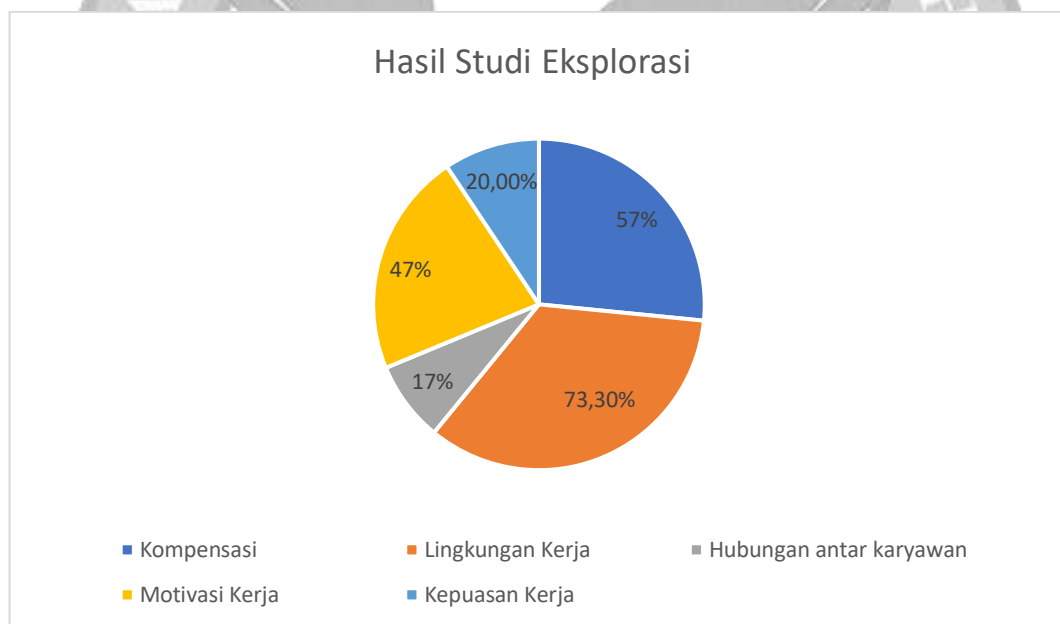


Diagram 1.1 Faktor penunjang kinerja
Sumber: diolah penulis, 2021

Dari data studi pendahuluan susulan tersebut dapat diketahui bahwa faktor yang memiliki pengaruh paling besar bagi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja dengan presentase 73,3%. Lalu setelah itu ada kompensasi dengan 56,7%.

Posisi yang ketiga yaitu motivasi kerja sebanyak 46,7%, disusul oleh kepuasan kerja sebanyak 20% dan terakhir hubungan antar karyawan sebanyak 16,7%.

Dalam menelusuri lebih dalam mengenai faktor-faktor yang menyebabkan kesenjangan praktikal yang terjadi pada *law firm*, penulis melakukan wawancara pada divisi Human Resources di *law firm* tempat penulis bekerja. Karyawan yang dipekerjakan 80% adalah generasi milenial. Dalam survey yang dilakukan pada karyawan yang telah mengundurkan diri, disebut sebagai *exit interview* terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan oleh manajemen. Hasil survey mengindikasikan adanya kemampuan manajemen yang harus diperhatikan dalam memberikan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan. “Karyawan juga merasa bahwa apresiasi menjadi hal yang penting, bukan hanya soal finansial, tetapi apresiasi manajemen atas kinerja. Karyawan generasi muda juga mengutamakan adanya promosi atau kesempatan lebih besar untuk mengeksplor pekerjaannya. Terutama dalam dunia *lawyering*, karyawan akan berminat jika diberi kesempatan untuk dapat menambah wawasan baru. Hal-hal seperti itu yang memicu karyawan merasa puas bahwa organisasi memberikan keuntungan material dan mental sesuai ekspektasi karyawan”, begitu menurut manajer HRD pada interview singkat yang penulis lakukan.

Kepuasan kerja mengacu pada seberapa besar karyawan menyukai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini berasal dari tercapainya ekspektasi karyawan dalam pekerjaannya. Jika pekerjaannya memenuhi kebutuhan psikologis dan fisiologis karyawan, maka kepuasan kerja dapat dikatakan tinggi (Owusu, 2014). Selain itu, menurut (Zablah, *et al* 2016), kepuasan kerja adalah

serangkaian perasaan mengenai kenyamanan karyawan dalam bekerja yang dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri dan lingkungannya. Adanya kesamaan persepsi ini akan mencapai suatu kepuasan kerja. Jika masih ada kesenjangan antara ekspektasi dan kenyataan yang dirasakan karyawan, maka kepuasan kerja tidak benar-benar terjadi. Menurut Pranowo (2016), jika karyawan tidak merasa puas dalam pekerjaannya akan cenderung kehilangan semangatnya dalam bekerja.

Selain adanya fenomena yang penulis jelaskan, penulis juga mengumpulkan beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut adalah tabel dari *research gap* yang ditemukan penulis:

Tabel 1.2. *Research Gap*

Judul	Penulis	Variabel	Hasil
Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Penelitian pada BTN Malang	(Riansari, Sudiro, & Rofiaty, 2012)	Independen: Kompensasi & Lingkungan Kerja Mediasi: Kepuasan Kerja Dependen: Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
Exploratory Analysis of Compensation and Employee Job Satisfaction	(Yamoah, 2014)	Independen : Kompensasi Dependen: Kepuasan Kerja	Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
Pengaruh Lingkungan Kerja pada Kepuasan Kerja Guru di Universitas Bisnis Pakistan Impact	(Rehman, Muhammad , & Ahmed, 2015)	Independen: Lingkungan Kerja Dependen : Kepuasan	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

		Kerja	
Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Food And Beverage “X” Hotel Surabaya.	(Tjandra & Setiawati, 2014)	Independen: Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi Dependen: Kepuasan Kerja	Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Asuransi Jiwasraya Persero cabang Kota Malang	(Pratama, Hakam, & Nurtjahjono, 2015)	Independen: Kompensasi Dependen: Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Pengaruh Kompensasi pada Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan (Studi pada Manajemen Pendapatan Kendari C)	(Rizal, Idrus, Djumahir, & Mintarti, 2014)	Independen: Kompensasi, Mediasi: Motivasi, Komitmen Organisasi Dependen: Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember	(Adha, Qomariah, & Hafidzi, 2019)	Independen: Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Dependen: Kinerja Karyawan	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Pengaruh Disiplin, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pekerja Melalui Motivasi, Kepuasan Kerja (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sukoharjo)	(Amiroso & Mulyanto, 2015)	Independen: Disiplin, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Mediasi: Motivasi, Kepuasan Kerja Dependen: Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
Peran Mediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan: Bukti dari Indonesia	(Idris, Adi, Soetjipto, & Supriyanto, 2020)	Independen: Kompensasi, Lingkungan Kerja Mediasi: Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

		Dependen: Kinerja Karyawan	
Pengaruh Disiplin, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pekerja Melalui Motivasi, Kepuasan Kerja (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sukoharjo)	(Amiroso & Mulyanto, 2015)	Independen: Disiplin, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Mediasi: Motivasi, Kepuasan Kerja Dependen: Kinerja karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: dirangkum penulis, 2021

Pada tabel dan grafik sebelumnya menunjukkan fenomena *gap*, dan juga uraian penelitian sebelumnya yang menunjukkan banyaknya penelitian tentang pengaruh dan lingkungan kerja karyawan pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja namun memiliki hasil yang berbeda-beda yang selanjutnya disebut sebagai *research gap*.

Berdasarkan kondisi tersebut maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial di Firma Hukum”.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada generasi milenial yang bekerja di Firma Hukum?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada generasi milenial yang bekerja di Firma Hukum?

3. Apakah Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada generasi milenial yang bekerja di Firma Hukum?
4. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada generasi milenial yang bekerja di Firma Hukum?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada generasi milenial yang bekerja di Firma Hukum?

1.3. Tujuan Penelitian

Secara keseluruhan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari variabel kompensasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan generasi milenial di perusahaan Firma Hukum. Dengan penelitian variabel-variabel tersebut, penulis berharap dapat menjawab permasalahan kinerja karyawan yang dialami oleh perusahaan. Adapun tujuan detail penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada generasi milenial yang bekerja di Firma Hukum.
2. Untuk mengetahui apakah Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada generasi milenial yang bekerja di Firma Hukum.
3. Untuk mengetahui apakah Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada generasi milenial yang bekerja di Firma Hukum.

4. Untuk mengetahui apakah Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada generasi milenial yang bekerja di Firma Hukum.
5. Untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada generasi milenial yang bekerja di Firma Hukum.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat untuk:

1. Memberikan wawasan dan referensi terkait pengetahuan SDM yang mempengaruhi kinerja dalam organisasi.
2. Mengaplikasikan ilmu yang didapatkan selama kuliah kepada realita di lapangan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Menjadi referensi bagi perusahaan objek penulis untuk mengevaluasi dan menjadi bahan pertimbangan untuk kebijakan SDM di perusahaan.

1.5. Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dari lima bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan menjelaskan latar belakang dan rumusan masalah, serta tujuan, manfaat dan sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Landasan teori mencakup seluruh penjelasan dan teori yang mendasari penelitian. Teori-teori pada setiap variabel dalam penelitian ini akan menjadi pedoman untuk pembahasan dan penemuan solusi..

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini mencakup metode dan teknik penelitian. Selain itu terdapat tahap pengumpulan data, pengambilan sampel, cara pengukuran dan teknik analisis data.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab IV berisi analisis data yang telah didapatkan dan diolah dari penelitian yang dilakukan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan secara singkat hasil dari analisis data yang telah dilakukan. Kesimpulan yang dibuat berdasarkan analisis data dapat digunakan untuk menjadi bahan penelitian di masa yang akan datang. Setelah kesimpulan ada saran manajerial yang ditujukan kepada objek penelitian.

