BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak hanya ditentukan oleh teknologi maupun modal, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola tenaga kerja secara efektif. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, karyawan merupakan aset organisasi yang harus diperhatikan dan dikembangkan agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap perusahaan. Oleh sebab itu, organisasi perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan kenyamanan serta kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) menjadi salah satu aspek yang penting dalam organisasi karena berkaitan dengan sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2022), kepuasan kerja merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang diperoleh melalui evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalankan. Tingginya tingkat kepuasan kerja dapat mendorong meningkatnya motivasi, loyalitas, dan produktivitas kerja karyawan. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menimbulkan berbagai permasalahan organisasi seperti meningkatnya *turnover*, rendahnya komitmen kerja, tingginya tingkat absensi, serta menurunnya kinerja perusahaan.

Pembahasan mengenai kepuasan kerja semakin relevan untuk diteliti seiring dengan perubahan karakteristik angkatan kerja yang saat ini mulai didominasi oleh Generasi Z. Menurut Badan Pusat Statistik (2024), Generasi Z merupakan kelompok penduduk yang lahir pada rentang tahun 1997–2012 dan saat ini telah memasuki usia produktif sehingga menjadi bagian penting dari angkatan kerja di Indonesia. Sebagai generasi yang tumbuh di tengah pesatnya perkembangan teknologi digital dan internet, Generasi Z memiliki karakteristik, pola pikir, serta ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka tidak hanya berorientasi pada besarnya pendapatan, tetapi juga mempertimbangkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, kesempatan untuk mengembangkan karier, lingkungan kerja yang sehat, serta kesejahteraan mental. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memahami karakteristik tersebut agar mampu menciptakan kepuasan kerja sekaligus mempertahankan tenaga kerja muda yang berkualitas.

Fenomena tersebut didukung oleh hasil Deloitte Global Gen Z *and Millennial Survey* 2024 yang menunjukkan bahwa *Work-life balance*, kesempatan belajar dan berkembang, serta kesehatan mental menjadi faktor yang paling diprioritaskan oleh Generasi Z dalam memilih maupun mempertahankan pekerjaan. Survei tersebut juga mengungkapkan bahwa sekitar 40% Generasi Z merasa mengalami stres hampir sepanjang waktu, sehingga organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Temuan tersebut

menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak lagi hanya dipengaruhi oleh besarnya kompensasi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam memberikan keseimbangan kehidupan kerja, kesempatan berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Hasil tersebut semakin diperkuat melalui Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2025 yang melibatkan 23.482 responden dari 44 negara. Survei tersebut menunjukkan bahwa 89% Generasi Z menganggap pekerjaan yang memiliki tujuan atau makna (*sense of purpose*) merupakan faktor penting bagi kepuasan kerja dan kesejahteraan, sedangkan hanya 6% responden yang menjadikan posisi kepemimpinan sebagai tujuan utama karier. Selain itu, banyak responden menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja, kesempatan belajar, dan kualitas hidup lebih penting dibandingkan sekadar memperoleh jabatan yang lebih tinggi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mampu memenuhi kebutuhan dan preferensi Generasi Z agar tingkat kepuasan kerja tetap terjaga.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat dipahami bahwa preferensi Generasi Z dalam memilih pekerjaan mengalami perubahan dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka lebih mengutamakan pekerjaan yang mampu memberikan keseimbangan kehidupan kerja, peluang pengembangan karier, kompensasi yang layak, fleksibilitas kerja, serta lingkungan kerja yang positif. Ringkasan prioritas tersebut disajikan pada tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Faktor Prioritas Generasi Z dalam Memilih Pekerjaan Tahun 2024–2025

Tahun	Prioritas	Keterangan
2024	*Work-life balance*	Menjadi prioritas utama dalam memilih perusahaan.
2024	Learning & *Career Development*	Kesempatan belajar dan pengembangan karier menjadi pertimbangan penting.
2024	Lingkungan Kerja Positif	Organisasi yang mendukung kesehatan mental lebih diminati.
2025	*Sense of Purpose*	89% Generasi Z menyatakan pekerjaan yang bermakna penting bagi kepuasan kerja.
2025	*Well-being*	Kesejahteraan dan kualitas hidup menjadi prioritas dalam bekerja.
2025	Kepemimpinan	Hanya 6% Generasi Z yang menjadikan posisi pimpinan sebagai tujuan utama karier.

Sumber: Deloitte Global Gen Z *and Millennial Survey* (2024; 2025).

Data pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan *Work-life balance*, *Career Development* , dan Kompensasi merupakan aspek yang banyak dipertimbangkan oleh Generasi Z dalam menentukan maupun mempertahankan pekerjaan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa organisasi tidak lagi cukup hanya menawarkan imbalan finansial yang kompetitif, tetapi juga perlu memberikan kesempatan pengembangan karier, menciptakan lingkungan kerja yang sehat, serta mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Apabila harapan tersebut tidak terpenuhi, karyawan Generasi Z cenderung memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain yang dinilai lebih sesuai dengan kebutuhan mereka.

Fenomena tersebut juga tercermin dari meningkatnya kecenderungan *job hopping* pada Generasi Z. Perpindahan kerja yang terjadi dalam waktu relatif singkat menunjukkan bahwa banyak pekerja muda tidak ragu meninggalkan organisasi apabila pekerjaan yang dijalani tidak memberikan

keseimbangan kehidupan kerja, peluang berkembang, maupun penghargaan yang sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Kondisi ini menjadi tantangan bagi perusahaan karena tingginya tingkat perpindahan kerja dapat meningkatkan biaya rekrutmen, pelatihan, serta menghambat stabilitas organisasi.

Fenomena yang dijelaskan melalui berbagai hasil survei internasional, peneliti juga melakukan mini survey (*preliminary study*) untuk memperoleh gambaran awal mengenai tingkat *Job Satisfaction* karyawan Generasi Z di Kota Madiun. Mini survey dilakukan secara daring melalui Google Form terhadap 44 karyawan Generasi Z yang bekerja di Kota Madiun dengan mengacu pada lima indikator *Job Satisfaction* menurut Robbins dan Judge (2023), yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap atasan, dan kepuasan terhadap rekan kerja. Hasil mini survey menunjukkan bahwa secara umum responden merasa puas terhadap pekerjaannya, namun masih terdapat beberapa aspek yang menunjukkan tingkat kepuasan yang relatif lebih rendah.

Tabel 1. 2 Hasil *Mini Survey Job Satisfaction* Karyawan Generasi Z di Kota Madiun

Indikator	Setuju	Tidak Setuju
Kepuasan terhadap pekerjaan	93,2%	6,8%
Kepuasan terhadap gaji	77,3%	22,7%
Kepuasan terhadap promosi	81,8%	18,2%
Kepuasan terhadap atasan	90,9%	9,1%
Kepuasan terhadap rekan kerja	84,1%	15,9%

Sumber: Hasil *Mini Survey* Peneliti (2026).

Berdasarkan hasil mini survey pada tabel 1.2, indikator kepuasan terhadap pekerjaan memperoleh tingkat persetujuan tertinggi, yaitu sebesar 93,2%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa pekerjaan yang dijalani telah sesuai dengan kemampuan dan minat mereka. Selain itu, tingkat kepuasan terhadap atasan dan hubungan dengan rekan kerja juga tergolong tinggi, masing-masing sebesar 90,9% dan 84,1%. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih rendah, terutama pada indikator kepuasan terhadap gaji, di mana 22,7% responden menyatakan belum puas terhadap gaji yang diterima. Kondisi serupa juga terlihat pada indikator kepuasan terhadap promosi, dengan 18,2% responden menyatakan belum puas terhadap kesempatan promosi yang diberikan perusahaan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa meskipun tingkat *Job Satisfaction* karyawan Generasi Z di Kota Madiun secara umum tergolong baik, masih terdapat aspek-aspek yang perlu mendapat perhatian, khususnya berkaitan dengan kompensasi dan peluang pengembangan karier.

Berdasarkan fenomena tersebut, dapat dipahami bahwa kepuasan kerja Generasi Z dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, khususnya *Work-life balance, Career Development* , dan Kompensasi. Ketiga faktor tersebut menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja, mempertahankan tenaga kerja muda yang potensial, serta mendukung keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi *Job Satisfaction* adalah *Work-life balance*. *Work-life balance* merupakan kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga kedua peran tersebut dapat dijalankan secara proporsional tanpa saling mengganggu. Menurut Herdiani dan Sampurna (2024), *Work-life balance* merupakan kondisi yang memungkinkan karyawan menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaan sehingga mampu meningkatkan kenyamanan, kesejahteraan, dan kepuasan dalam bekerja. Keseimbangan tersebut menjadi penting karena membantu karyawan mengurangi tekanan kerja, menjaga kesehatan fisik maupun mental, serta menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif.

Bagi organisasi, penerapan *Work-life balance* tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan, tetapi juga berdampak pada peningkatan efektivitas organisasi. Karyawan yang mampu menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, motivasi kerja yang lebih tinggi, serta menunjukkan keterlibatan yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memicu kelelahan kerja (*burnout*), menurunkan semangat kerja, meningkatkan absensi, bahkan mendorong keinginan untuk meninggalkan organisasi. Hasil penelitian Sutanto, Sigiols, dan Wijaya (2024) menunjukkan bahwa *Work-life balance* berkontribusi terhadap

peningkatan *employee engagement*, *Job Satisfaction,* dan pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara *Work-life balance* dan *Job Satisfaction* menjadi semakin penting pada tenaga kerja Generasi Z. Generasi ini memiliki karakteristik yang lebih mengutamakan fleksibilitas kerja, kesejahteraan psikologis, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dibandingkan generasi sebelumnya. Oleh karena itu, organisasi yang mampu menerapkan kebijakan *Work-life balance* secara efektif akan lebih mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mempertahankan karyawan muda yang produktif. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Ganapathi (2016) yang menyatakan bahwa *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Penelitian Herdiani dan Sampurna (2024) menunjukkan bahwa *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja berpotensi meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Namun, hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian Nisa *et al.* (2025) yang menemukan

bahwa *Work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *Work-life balance* terhadap *Job Satisfaction* masih menghasilkan temuan yang beragam. Perbedaan tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik responden, jenis organisasi, maupun lingkungan kerja yang berbeda pada setiap objek penelitian. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh *Work-life balance* terhadap *Job Satisfaction* masih perlu dilakukan, khususnya pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun.

Career Development merupakan salah satu faktor yang diduga memengaruhi *Job Satisfaction* karyawan. *Career Development* diartikan sebagai upaya organisasi dalam membantu karyawan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan peluang untuk mencapai jenjang karier yang lebih baik. Menurut Herdiani dan Sampurna (2024), *Career Development* merupakan proses yang dirancang organisasi untuk memberikan kesempatan kepada karyawan dalam mengembangkan kompetensi dan mencapai tujuan kariernya. Program pengembangan karier yang terencana mampu memberikan keyakinan kepada karyawan bahwa organisasi menghargai potensi dan perkembangan profesional mereka, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

Penerapan *Career Development* memberikan manfaat bagi organisasi maupun karyawan. Kesempatan mengikuti pelatihan, memperoleh promosi jabatan, serta adanya perencanaan karier yang jelas dapat meningkatkan kompetensi, motivasi, dan kepercayaan diri karyawan dalam melaksanakan

pekerjaannya. Karyawan yang melihat adanya prospek karier yang baik cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi serta menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik. Sebaliknya, keterbatasan kesempatan pengembangan karier dapat menimbulkan perasaan tidak dihargai, menurunkan motivasi kerja, dan meningkatkan keinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain yang menawarkan prospek karier lebih baik. Hasil penelitian Ariyanto, Hidayat, dan Prasetyo (2024) menunjukkan bahwa program pengembangan karier yang terencana mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan kompetensi serta kepastian jenjang karier.

Karakteristik Generasi Z menjadikan *Career Development* sebagai salah satu aspek yang sangat diperhatikan dalam dunia kerja. Generasi ini memiliki kecenderungan untuk terus belajar, mengembangkan kemampuan, serta memperoleh pengalaman baru sebagai bekal dalam membangun karier jangka panjang. Kesempatan mengikuti pelatihan, memperoleh pembinaan dari atasan, dan mendapatkan promosi jabatan menjadi bentuk penghargaan yang dinilai mampu meningkatkan kepuasan kerja. LinkedIn *Workplace Learning Report* (2024) juga menunjukkan bahwa kesempatan belajar dan pengembangan karier merupakan salah satu faktor utama yang mendorong karyawan, khususnya Generasi Z, untuk bertahan dalam suatu organisasi.

Penelitian Susilo dan Wulansari (2023) menunjukkan bahwa *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Kesempatan pengembangan karier yang diberikan organisasi mampu

meningkatkan optimisme karyawan terhadap masa depan kariernya sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian Herdiani dan Sampurna (2024) yang menyatakan bahwa *Career Development* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *Career Development* dan *Job Satisfaction* masih belum konsisten.

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang diduga memengaruhi *Job Satisfaction* karyawan. Kompensasi diartikan sebagai seluruh bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Menurut Herdiani dan Sampurna (2024), kompensasi yang diberikan secara adil, layak, dan sesuai dengan beban kerja mampu meningkatkan perasaan dihargai serta menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sistem kompensasi yang baik tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kinerja karyawan, tetapi juga menjadi instrumen organisasi untuk meningkatkan motivasi, komitmen, dan produktivitas kerja.

Pemberian kompensasi yang sesuai memberikan manfaat bagi organisasi maupun karyawan. Gaji, insentif, bonus, tunjangan, dan berbagai fasilitas kerja yang diterima karyawan dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja serta memperkuat komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, kompensasi yang tidak sesuai dengan tanggung jawab dan kontribusi

karyawan berpotensi menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan semangat kerja, serta meningkatkan keinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain yang menawarkan penghargaan yang lebih baik. Penelitian Azzahra, Shalma, Pasa, Muttaqin, dan Mardiyah (2024) menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang kompetitif dan adil berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja karyawan.

Karakteristik Generasi Z menjadikan kompensasi sebagai salah satu aspek penting dalam menentukan pilihan pekerjaan. Generasi ini tidak hanya mempertimbangkan besarnya gaji, tetapi juga memperhatikan keadilan sistem pengupahan, transparansi pemberian insentif, tunjangan, serta penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka. Deloitte Global Gen Z *and Millennial Survey* (2024) menunjukkan bahwa kompensasi yang kompetitif masih menjadi salah satu pertimbangan utama Generasi Z dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan, meskipun keseimbangan kehidupan kerja dan kesempatan pengembangan karier juga memiliki peran yang besar. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan dapat meningkatkan rasa dihargai sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.

Penelitian Herdiani dan Sampurna (2024) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Pemberian gaji, bonus, tunjangan, dan fasilitas kerja yang sesuai mampu meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa memperoleh penghargaan yang sepadan dengan kontribusi yang diberikan kepada

organisasi. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Azhari dan Suharto (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan motivasi dan komitmen karyawan. Hasil penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap *Job Satisfaction* masih menunjukkan temuan yang belum sepenuhnya konsisten. Penelitian Alghifary (2026) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada objek penelitian tertentu karena kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Kota Madiun merupakan salah satu kota di Provinsi Jawa Timur yang terus mengalami perkembangan pada sektor perdagangan, jasa, pendidikan, dan industri. Perkembangan tersebut mendorong meningkatnya aktivitas ekonomi yang berdampak pada bertambahnya kebutuhan tenaga kerja. Kondisi ini ditunjukkan dengan meningkatnya partisipasi masyarakat usia produktif dalam pasar kerja. Berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Madiun (2025), Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) Kota Madiun mengalami peningkatan pada tahun 2025 dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa semakin banyak penduduk usia kerja yang aktif dalam kegiatan ekonomi, termasuk Generasi Z yang mulai mendominasi angkatan kerja di berbagai sektor. Data perkembangan Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja Kota Madiun dapat dilihat pada tabel 1.3.

Tabel 1. 3 Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) Kota Madiun Tahun 2024–2025

Tahun	TPAK (%)
2024	70,60
2025	71,23

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Madiun (2025).

Berdasarkan Tabel 1.3, Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) Kota Madiun meningkat dari 70,60% pada tahun 2024 menjadi 71,23% pada tahun 2025. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa semakin banyak penduduk usia produktif yang memasuki dunia kerja sehingga persaingan dalam memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas juga semakin meningkat. Kondisi tersebut menjadi tantangan bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan tenaga kerja muda, khususnya Generasi Z, melalui penerapan *Work-life balance*, penyediaan *Career Development* yang jelas, serta pemberian kompensasi yang adil agar kepuasan kerja karyawan dapat meningkat.

Kondisi tersebut didukung oleh meningkatnya kualitas sumber daya manusia di Kota Madiun. Berdasarkan Badan Pusat Statistik Kota Madiun (2025), Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Kota Madiun mengalami peningkatan pada tahun 2025 dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan IPM menunjukkan bahwa kualitas masyarakat dari aspek pendidikan, kesehatan, dan standar hidup terus mengalami perkembangan. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya kompetensi tenaga kerja sekaligus ekspektasi mereka terhadap organisasi tempat bekerja. Data perkembangan Indeks Pembangunan Manusia Kota Madiun disajikan pada tabel 1.4.

Tabel 1. 4 Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Kota Madiun Tahun 2024–2025

Tahun	IPM
2024	84,51
2025	85,12

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Madiun. (2025).

Berdasarkan tabel 1.4, Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Kota Madiun meningkat dari 84,51 pada tahun 2024 menjadi 85,12 pada tahun 2025 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia di Kota Madiun semakin baik, sehingga tenaga kerja memiliki kemampuan, pendidikan, dan daya saing yang lebih tinggi. Kondisi ini menyebabkan Generasi Z menjadi lebih selektif dalam memilih pekerjaan. Mereka tidak hanya mempertimbangkan besarnya kompensasi yang diterima, tetapi juga memperhatikan kesempatan untuk mengembangkan karier, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, serta lingkungan kerja yang mampu memberikan kepuasan dalam bekerja. Oleh karena itu, perusahaan di Kota Madiun perlu menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z agar mampu meningkatkan *Job Satisfaction*, mempertahankan tenaga kerja potensial, dan mendukung keberhasilan organisasi.

Penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Job Satisfaction* telah banyak dilakukan, khususnya yang berkaitan dengan *Work-life balance*, *Career Development* , dan kompensasi. Hasil penelitian Herdiani dan Sampurna (2024) menunjukkan bahwa *Work-life balance* dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*

karyawan. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Fadli, Handaru, dan Wolor (2023) yang menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang sesuai mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui meningkatnya motivasi dan semangat kerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan Ariyanto *et al.* (2024) juga menunjukkan bahwa penerapan *Work-life balance* yang baik dapat meningkatkan kenyamanan bekerja, mengurangi stres kerja, dan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.

Hubungan antara *Career Development* dan *Job Satisfaction* masih menunjukkan hasil yang belum konsisten. Penelitian Ariyanto *et al.* (2024) membuktikan bahwa kesempatan pengembangan karier yang jelas mampu meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan memiliki keyakinan terhadap prospek kariernya di masa depan. Hasil tersebut berbeda dengan penelitian Herdiani dan Sampurna (2024) yang menyatakan bahwa *Career Development* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Perbedaan hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik responden, jenis organisasi, budaya kerja, maupun kondisi lingkungan kerja yang berbeda sehingga masih memerlukan penelitian lebih lanjut.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya research gap yang menjadi dasar pelaksanaan penelitian ini. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan yang berada di kota-kota besar atau pada sektor industri tertentu sehingga hasilnya belum tentu dapat

menggambarkan kondisi tenaga kerja di daerah berkembang seperti Kota Madiun. Penelitian sebelumnya juga lebih banyak menguji pengaruh satu atau dua variabel independen terhadap *Job Satisfaction*, sedangkan penelitian yang menguji pengaruh *Work-life balance*, *Career Development*, dan kompensasi secara simultan pada karyawan Generasi Z masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penelitian mengenai ketiga variabel tersebut masih relevan untuk dilakukan, khususnya pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun yang memiliki karakteristik serta ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Berdasarkan fenomena yang terjadi, data empiris, hasil penelitian terdahulu, dan adanya research gap tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh *Work-Life Balance*, *Career Development*, dan Kompensasi terhadap *Job Satisfaction* pada Karyawan Generasi Z di Kota Madiun."**

B. Batasan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dan agar penelitian lebih terarah, maka penelitian ini dibatasi pada beberapa hal berikut:

1. Variabel independen dalam penelitian ini dibatasi pada *Work-life balance* (X_1), *Career Development* (X_2), dan kompensasi (X_3). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Job Satisfaction* (Y).
2. Objek penelitian difokuskan pada karyawan Generasi Z yang bekerja di Kota Madiun.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Work-life balance* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun?
2. Apakah *Career Development* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun?
4. Apakah *Work-life balance*, *Career Development* , dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Work-life balance* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Career Development* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Work-life balance*, *Career Development* , dan kompensasi secara simultan terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini peneliti berharap bisa memberikan manfaat yang baik secara praktis maupun teoritis yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *Work-life balance*, *Career Development* , kompensasi, dan *Job Satisfaction* pada Generasi Z.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti mengenai pengaruh *Work-life balance*, *Career Development* , dan kompensasi terhadap *Job Satisfaction*.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z.