



Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran
<http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp>
 Volume 8 Nomor 3, 2025
 P-2655-710X e-ISSN 2655-6022

Submitted : 29/07/2025
 Reviewed : 01/08/2025
 Accepted : 02/08/2025
 Published : 19/08/2025

Putu Amanda Arya
 Putri¹
 Firmanto Adi
 Nurcahyo²

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KEPUASAN KERJA KARYAWAN GENERASI MILENIAL DI INDONESIA: STUDI LITERA- TUR

Abstrak

Generasi milenial saat ini disebut-sebut sebagai generasi yang mendominasi pekerja dalam perusahaan-perusahaan di Indonesia. Namun, berdasarkan data yang didapatkan kepuasan kerja karyawan generasi milenial berada di tingkat paling rendah. Perusahaan dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan mengurangi produktivitas dan efektivitas dalam bekerja. Studi literatur ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan generasi milenial di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan menganalisis 10 artikel ilmiah sebagai sumber data. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu karyawan generasi milenial untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat memengaruhi kepuasan kerjanya sehingga dapat lebih produktif dan nyaman dalam bekerja.

Keywords: Kepuasan Kerja Milenial, Kepuasan Kerja, Faktor-Faktor Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja Generasi Y

Abstract

Millennials are currently considered the dominant generation in the workforce of companies across Indonesia. However, available data indicate that job satisfaction among millennial employees ranks the lowest. Companies with employees who exhibit low job satisfaction often experience reduced productivity and work effectiveness. This literature review aims to identify the factors that influence job satisfaction among millennial employees in Indonesia. The study employs a literature review method by analyzing 10 scholarly articles as data sources. The findings of this study are expected to help millennial employees recognize the factors that affect their job satisfaction, thereby enabling them to work more productively and comfortably.

Keywords: Millennial Job Satisfaction, Job Satisfaction, Job Satisfaction Factors, Generation Y Job Satisfaction

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aspek penting dalam sebuah perusahaan. Menurut Fadili, dkk (2018), sumber daya manusia merupakan sebuah aset penting bagi setiap perusahaan dikarenakan oleh SDM menentukan keberhasilan dari sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Tidak hanya itu, sumber daya manusia merupakan sebuah faktor yang secara langsung ikut terlibat dalam menjalankan kegiatan organisasi untuk memperoleh tujuan yang sudah ditetapkan (Bahri et al., 2017).

Menurut Badan Pusat Statistik (2022), pekerja Indonesia saat ini didominasi oleh generasi milenial dan generasi Z. Hal ini diperkuat oleh pendapat dari Ivanovic & Ivancenic pada tahun 2019 (Rhamadaningrum, 2020) dimana pada tahun 2025 mendatang generasi milenial akan menempati 75% lapangan pekerjaan yang ada. Generasi milenial atau generasi Y ini merupakan individu yang lahir pada tahun 1980 hingga 2000 (Budiati et al., 2018). Generasi ini juga dikatakan sebagai Net Generation yang memiliki pengetahuan dan multitasking yang tinggi, serta keinginan untuk belajar dan bersosialisasi di internet (Karakas et al., 2015). Adanya generasi milenial dalam dunia kerja tentunya akan menjadi sebuah tantangan baru bagi seluruh pe-

^{1,2,3)} Program Studi Sarjana Psikologi, Universitas Udayana, Badung, Indonesia
 email: amandaarya03@student.unud.ac.id

rusahaan yang ada di dunia ini hal ini dikarenakan oleh karakteristik yang berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya (Wardhani et al., 2019).

Perusahaan-perusahaan yang sebagian besar pekerjaannya terdiri dari generasi milenial selanjutnya akan menghadapi tantangan terutama dalam pemanfaatan dan pengelolaan sumber daya manusia. Perusahaan tidak lagi bisa mengadaptasi pemanfaatan dan pengelolaan SDM seperti generasi sebelumnya dikarenakan karakteristik generasi yang berbeda. Generasi milenial umumnya ingin mencoba-coba hal baru dengan melakukan pemindahan tempat bekerja yang dilakukan sebagai upaya dalam meningkatkan kemampuan diri dan generasi ini juga tidak bekerja untuk mendapatkan gaji melainkan juga untuk mengejar tujuan sehingga akan mendapatkan kepuasan (Syahmirza et al., 2022).

Sebagai upaya untuk memanfaatkan dan mengelola sumber daya manusia dengan baik, diperlukan adanya manajemen yang optimal dalam sebuah perusahaan. Maka dari itu, perusahaan harus memahami hal-hal apa saja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja sumber daya manusia dalam perusahaannya. Pada tahun 2022, Jobstreet melakukan penelitian terhadap kepuasan kerja karyawan Indonesia. Berdasarkan oleh penelitian tersebut, ditemukan sebanyak 73% karyawan Indonesia merasa tidak puas atas pekerjaan yang dimilikinya dikarenakan oleh beberapa faktor. Menurut pada tahun 2016, tingkat kepuasan kerja karyawan generasi milenial di Indonesia berada pada tingkat yang paling rendah apabila dibandingkan dengan generasi lainnya. Kepuasan kerja yang rendah dapat berdampak pada kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan (Azhari et al., 2021). Perusahaan dengan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi umumnya lebih produktif dan efektif apabila dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah (Eliyana et al., 2021).

Kepuasan kerja dapat dilihat dari sejauh mana seorang karyawan menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja atau job satisfaction adalah penilaian terhadap lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman emosional di tempat kerja (Mokalu et al., 2019). Nabawi (2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan psikologis menyenangkan ketika karyawan berada pada lingkungan kerjanya. Adapun definisi kepuasan kerja menurut Tamali (2019), dimana kepuasan kerja adalah perasaan senang seorang pekerja dalam memandang dan menjalani pekerjaannya, apabila suatu individu senang dalam menjalankan pekerjaannya maka individu tersebut akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dimiliki. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja atau job satisfaction adalah sebuah situasi dimana individu mengalami perasaan menyenangkan dan puas dalam menjalani pekerjaan di lingkungan kerjanya. Maka dari itu, adapun tujuan dari studi literatur ini yaitu untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan generasi milenial di Indonesia.

METODE

Artikel ini berisikan hasil studi literatur mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja generasi milenial di Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur dengan melibatkan jurnal nasional. Pencarian literatur dilakukan melalui Google Scholar dengan kata kunci “Kepuasan Kerja Milenial”, “Kepuasan Kerja”, “Faktor-Faktor Kepuasan Kerja”, dan “Kepuasan Kerja Generasi Y” dengan rentang waktu 5 tahun terakhir (2018 - 2023). Pemilihan artikel ini telah melalui tahap inklusi yaitu, (1) Penelitian dilakukan dengan rentang waktu 5 tahun terakhir (2018-2023), (2) Subjek penelitian merupakan karyawan generasi milenial yang berdomisili di Indonesia, (3) Penelitian membahas mengenai kepuasan kerja karyawan. Sedangkan adapun kriteria eksklusi dalam artikel ini yaitu, (1) Penelitian dilakukan diatas 5 tahun terakhir, (2) subjek penelitian bukan merupakan generasi milenial yang berdomisili di Indonesia, (3) penelitian tidak membahas mengenai kepuasan kerja. Dengan demikian, ditemukan sebanyak 10 artikel penelitian yang sesuai dengan kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Artikel-artikel tersebut dapat dilihat pada tabel I berikut.

Tabel I. Hasil Literatur Review Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Milenial di Indonesia

Nama Peneliti dan Tahun Terbit Artikel	Tujuan Penelitian	Subjek Penelitian	Hasil
Rahmawati, Z., & G, Janti. (2019)	Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara job related factors yaitu waktu kerja, pendapatan, status jabatan, masa kerja, dukungan atasan, dukungan organisasi, dan nilai pekerjaan; dan work life balance terhadap kepuasan kerja generasi milenial.	Pengambilan data dilakukan secara online dengan penyebaran kuisioner kepada 203 orang pekerja dengan rentang usia 20-38 tahun dan telah bekerja sekurang-kurangnya satu tahun di berbagai sektor pekerjaan di Inonesia.	Work life balance memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan, tidak semua aspek dari job related factors terbukti mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
Yustika, R. N., (2022)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh work life balance terhadap job satisfaction pada generasi milenial yang berprofesi sebagai guru	Penelitian ini dilakukan kepada 101 orang generasi milenial yang berprofesi sebagai guru.	Berdasarkan oleh penelitian yang dilakukan, hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara work life balance dan kepuasan kerja.
Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. (2021).	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh work-life balance (keseimbangan kehidupan kerja) terhadap kepuasan kerja karyawan milenial perusahaan startup di Jakarta	Penelitian ini dilakukan kepada 100 responden yang merupakan karyawan milenial di perusahaan startup di Jakarta	Berdasarkan oleh hasil penelitian, work life balance memengaruhi kepuasan kerja atau job satisfaction karyawan milenial di perusahaan startup di Jakarta.
Dewi, R. S., Setiadi, I. K., & Mulyantini, S. (2022)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh work-life balance, employee engagement, dan burnout terhadap kepuasan kerja karyawan milenial Kelurahan Kamal Jakarta Barat.	Penelitian melibatkan 100 orang karyawan generasi milenial di Kelurahan Kamal, Jakarta Barat.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa work life balance dan employee engagement berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan burnout berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kelurahan Kamal Jakarta Barat dimana hal ini menunjukkan bahwa memiliki perasaan bosan terhadap suatu pekerjaan maka kepuasan kerja pun akan

			menurun.
Sulistyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022).	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan milenial.	Populasi dalam penelitian ini adalah 80 karyawan generasi milenial di RW 11 Kelurahan Cakung Timur, Kecamatan Cakung, Jakarta Timur.	Berdasarkan oleh hasil penelitian lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan milenial.
Pudjiastuti, SB. D., Ariana, K., & Wuisan, D. (2022).	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya dampak positif dari insentif finansial, non insentif finansial, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan berusia milenial di Jabodetabek.	Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 230 karyawan usia milenial di area Jabodetabek.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif finansial, insentif non finansial, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan usia milenial.
Yusvia, N. F., & Nugrohoseno, D. (2021).	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keseimbangan kehidupan-kerja dan stres kerja pada dosen milenial yang terdapat di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta	Penelitian ini melibatkan 39 dosen generasi milenial yang terdapat di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.	Berdasarkan oleh hasil penelitian didapatkan hasil bahwa keseimbangan kehidupan kerja (work life balance) dan stress kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dosen milenial di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.
Wahyuningsih, & Sudibjo, N. (2021)	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial di Kementerian Perdagangan	Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 162 pegawai bergenerasi milenial di kementerian perdagangan.	Gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial di Kementerian Perdagangan
Siahaan, C. O., & Wibawanti, I. (2018)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara work-life balance dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan generasi milenial di PT. Indofarma Tbk,	Penelitian ini dilakukan kepada sebanyak 152 karyawan generasi milenial di PT. Indofarma Tbk.	Terdapat pengaruh yang signifikan antara work-life balance dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Winyanti, A. F., & Fariana, A. (2023).	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah pengembangan karir dan kompensasi memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja.	Penelitian ini melibatkan 145 responden pekerja generasi milenial di kantor Jalan Sudirman, DKI Jakarta.	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kompensasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
--	---	--	--

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh potensi-potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusianya. Pada tahun 2020, Badan Pusat Statistik (BPS) membuktikan bahwa jumlah penduduk generasi milenial di Indonesia adalah sebanyak 25,87% dari jumlah seluruh penduduk di Indonesia yaitu sebanyak 69,9 jiwa (Kominfo, 2021). Namun, banyaknya penduduk bergenerasi milenial di dalam perusahaan ini tidak seimbang dengan kepuasan kerja yang didapatkan. Berdasarkan oleh 800 lebih penelitian, umumnya generasi yang lebih tua dibandingkan dengan generasi milenial merasa lebih puas terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017). Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk mengetahui apa saja faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan khususnya generasi milenial. Berdasarkan telaah literatur yang telah dilakukan pada 10 jurnal yang telah tercantum dalam tabel I, ditemukan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan generasi milenial. Faktor-faktor tersebut kemudian dikelompokkan atas faktor internal dan faktor eksternal sebagai berikut:

Faktor Internal

a. Work Life Balance

Work life balance dapat diartikan sebagai sebuah kehidupan pekerjaan yang secara spesifik berkaitan dengan kehidupan pribadi suatu pekerja (Pratama & Setiadi, 2021). Menurut Lumunom et al. pada tahun 2019, work life balance merupakan sebuah kondisi dimana individu dapat mengatur waktu dengan baik atau menyeimbangkan antara pekerjaan di tempat kerja, kehidupan dalam berkeluarga, dan kepentingan pribadi. Terdapat tiga aspek dari work life balance tiap individu menurut Hudson (2011) yaitu:

1. Time balance (keseimbangan waktu), dimana waktu yang dimaksud merupakan waktu yang diberikan untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan juga peran di luar pekerjaan. Karyawan selain bekerja juga memerlukan waktu untuk berkumpul dengan teman, berekreasi, dan waktu bersama keluarga
2. Involvement balance (keseimbangan kelibatan), dalam bagian ini berkaitan dengan bagaimana peran psikologis maupun komitmen untuk melakukan pekerjaan dan aktivitas diluar pekerjaan.
3. Satisfaction balance (keseimbangan kepuasan), bagian ini berkaitan dengan tingkat kepuasan baik yang berasal dari pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Hal ini memiliki hubungan antara kepuasan yang dirasakan individu seperti perasaan nyaman dalam pekerjaan ataupun pada kehidupan pribadinya.

Fram dan Hartog dalam (Moedy, 2013) menyatakan bahwa dengan adanya work life balance akan membuat karyawan merasa bebas untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan komitmen lainnya seperti keluarga, hobi, seni, jalan-jalan, pendidikan, dan sebagainya dan tidak hanya berfokus pada pekerjaan saja dimana, hal ini menunjukkan bahwa work life balance dapat mengarah kepada kegiatan sehat yang tentunya akan memuaskan karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Pratama & Setiadi, 2021; Dewi dkk., 2022; Yusvia & Nugrohoseno, 2021; Siahaan & Wibawanti, 2018; Yustika, R.N., 2022) mengenai kepuasan pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja ditemukan bahwa work life balance memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menyatakan bahwa semakin tinggi work life balance maka akan semakin tinggi juga kepuasan kerja karyawan begitupula sebaliknya apabila work life balance rendah maka kepuasan kerja juga akan semakin rendah. Adapun studi serupa

mengenai hubungan antara work life balance dan kepuasan kerja yang dilakukan oleh Sukur & Susanty (2022) yang dilakukan kepada Karyawan PT. MNC Investama Tbk, hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara work life balance dan kepuasan kerja.

b. Motivasi Kerja

Menurut Herzberg (dalam Robbins, 2008), motivasi kerja merupakan salah satu faktor penyebab kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan oleh motivasi kerja dapat membentuk individu untuk menjalankan tujuan-tujuan kerja yang dilakukan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Tella, 2007). Motivasi kerja merupakan sebuah dorongan kebutuhan yang berasal dari dalam diri karyawan dalam mencapai sebuah target yang sudah ditentukan dengan proses penyesuaian diri terhadap lingkungannya (Mangkunegara, 2009).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pudjiastuti, dkk (2022) dimana dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa motivasi kerja terbukti memengaruhi kepuasan kerja karyawan usia milenial di Jabodetabek. Hasil ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Martini (2022), dimana motivasi kerja memiliki peran penting dan berdampak secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan meningkatnya motivasi kerja, maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan dimana hal ini dapat terjadi dikarenakan oleh adanya tujuan tertentu yang ingin dicapai (Hasibuan, 2010).

c. Employee Engagement

Rothwell et al. (2012) mendefinisikan employee management sebagai sejauh mana karyawan merasa terbuang dengan pekerjaannya yang dimiliki sehingga karyawan tersebut bersedia untuk memberikan usaha diskresi untuk pekerjaan yang dilakukannya. Ketika suatu individu memiliki perasaan tidak puas terhadap pekerjaannya maka hal tersebut akan memengaruhi prestasi kerja dan karyawan tidak akan memiliki komitmen dalam berorganisasi (Kreitner & Kinicki, 2003). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara employee engagement dan kepuasan kerja yang diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan Dewi, dkk (2022) employee management memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja karyawan milenial di Kelurahan Jamal, sehingga dapat dikatakan bahwa employee engagement memengaruhi kepuasan kerja.

Dengan memiliki serta menerapkan sifat employeeement yang baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Begitupula dengan penelitian yang dilakukan oleh Palese dkk. (2022), dimana dalam penelitiannya disebutkan bahwa employee management memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik employee management yang dimiliki oleh karyawan maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Faktor Eksternal

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadinya demi kebaikan organisasi (Robbins & Judge, 2008). Sikap kepemimpinan transformasional ini akan mendorong karyawan untuk melihat potensi dan juga kelebihan yang dimilikinya secara senang hati (Sulistyawati dkk., 2022). Tidak hanya itu, pemimpin yang dapat menjadi contoh bagi organisasi, memberikan motivasi, memiliki kecerdasan intelektual akan memahami karyawan dan mengakibatkan karyawan merasa nyaman dalam bekerja hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan (Kebede & Demeke, 2017).

Berdasarkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Utomo & Nainggolan, 2020 dan Wahyuningsih dkk., 2021 yang melakukan penelitian mengenai pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial, hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial. Penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Sentiago (2015), yang dilakukan kepada

karyawan restoran Platinum Grill ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

b. Insentif Finansial dan Insentif Non Finansial

Insentif finansial menurut Chelladurai pada tahun 2006 adalah insentif yang akan meningkatkan finansial karyawan secara langsung contohnya adalah seperti bonus dan kenaikan gaji. Sedangkan insentif non finansial adalah penawaran menarik bagi karyawan contohnya seperti dana pensiun, layanan konseling, dan akses ke perawatan medis (Pudjiastuti dkk.,2022). Pemberian insentif pada karyawan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dalam berorganisasi sehingga hal tersebut akan meningkatkan performa karyawan menjadi lebih baik. Semakin tinggi performa kerja karyawan maka akan menimbulkan adanya kepuasan kerja bagi perusahaan (Wibowo, 2015). Berdasarkan penelitian mengenai pengaruh insentif finansial dan non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial yang dilakukan oleh Pudjiastuti, Ariana, & Wuisan pada tahun 2022, ditemukan bahwa insentif finansial dan non finansial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial di Jabodetabek. Penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Wibowo et al., (2015) dimana terdapat dampak positif dari insentif finansial terhadap kepuasan kerja karyawan begitupula dengan penelitian yang dilakukan oleh Tausif (2012), dimana insentif non finansial memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang terdapat di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi pelaksanaan kerja (Sutrisno,2017). Kepuasan kerja karyawan dapat dikatakan tinggi apabila karyawan mudah mendapatkan informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya serta nyaman dengan kondisi disekitar lingkungan pekerjaannya (Nugroho,2013). Umumnya, lingkungan kerja yang baik akan membantu meningkatkan kepuasan kerja (Gjorgji,2011). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningsih, dkk (2021) kepada 162 pegawai generasi milenial yang bekerja di Kementerian Perdagangan mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan ditemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial. Hasil penelitian ini didukung oleh studi terdahulu yang dilakukan oleh Saptono (2020) terhadap karyawan generasi milenial PT. Angkasa Pura I dimana hasil menyebutkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Hardiyono (2017) kepada karyawan PLN Makassar dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan nyaman akan membantu karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerjanya.

d. Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan sebuah perusahaan kepada karyawan yang ditujukan karena adanya kinerja yang diberikan oleh karyawan (Herispon & Firdaus, 2022). Untuk menciptakan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, perusahaan harus membangun kondisi yang dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki dimana hal ini dapat dilakukan dengan pemberian kompensasi (Herispon & Firdaus, 2022). Dari penelitian yang dilakukan oleh Winyanti (2023) mengenai pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial di DKI Jakarta ditemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja. Mangkunegara (2016) memperkuat pernyataan ini dimana kompensasi yang diberikan kepada karyawan memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja, dan hasil kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan apabila diberikan kompensasi begitupula sebaliknya kepuasan kerja karyawan dapat menjadi rendah apabila kompensasi tidak diberikan.

e. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi, sistem keyakinan, value, dan juga standar aturan perilaku untuk dijadikan sebagai acuan berperilaku anggotanya baik

dalam permasalahan internal ataupun eksternal (Mangkunegara, 2010). Penelitian yang dilakukan oleh Sulistyawati, dkk (2022) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial. Adapun studi terdahulu yang dilakukan oleh Sarippudin (2017) kepada karyawan PT. Sarana Agro Nusantara Medan ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitupula dengan penelitian yang dilakukan oleh Tejayadi (2019) kepada karyawan Mercure Resort Sanur dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat terjadi karena budaya organisasi dapat dijadikan sebagai sebuah pedoman oleh karyawan dalam berperilaku dan berinteraksi baik berinteraksi dengan rekan kerja maupun organisasi lain dan dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan. Kepuasan kerja akan didapatkan apabila harapan-harapan dari pekerjaannya dapat dipenuhi (Hajani & Andani, 2020).

f. Pengembangan karir

Pengembangan karir adalah sebuah situasi yang menunjukkan peningkatan status suatu individu dalam sebuah organisasi ada jalur karir yang telah ditetapkan (Samudin, 2010). Menurut Mangkunegara (2013) terdapat enam tujuan dari adanya pengembangan karir yaitu untuk membantu individu dalam mencapai tujuan dalam perusahaan, menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan, membantu karyawan menyadari potensi yang dimiliki, memperkuat hubungan antar karyawan dan juga perusahaan, mengurangi turnover dan biaya kepagawaian, dan mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Berdasarkan pendapat Supardi (2016), pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan status suatu individu dalam jalur karir yang telah ditetapkan sehingga hal ini dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan karir dalam pekerjaannya. Maka dari itu, dengan adanya pengembangan karir akan mengakibatkan munculnya kepuasan kerja bagi karyawan tersebut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Winyanti (2023) mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial di kantor yang terletak di Jalan Sudirman, DKI Jakarta ditemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial. Adapun penelitian yang mendukung pernyataan ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sholikhah et al., (2019) dimana dalam penelitiannya ditemukan hasil bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan oleh hasil literature review yang dilakukan terhadap 10 jurnal yang telah ditemukan, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan generasi milenial di Indonesia dapat dibagi atas dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Adapun faktor internal yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan generasi milenial di Indonesia yaitu, work life balance, motivasi kerja, dan employee management. Sedangkan faktor eksternal yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan generasi milenial di Indonesia adalah gaya kepemimpinan transformasional, insentif finansial dan non-finansial, lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi, dan pengembangan karir. Dengan mengetahui faktor apa saja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja khususnya karyawan generasi milenial yang merupakan usia mayoritas karyawan di Indonesia, diharapkan dapat meningkatkan keefektifan dan kenyamanan dalam berorganisasi. Tidak hanya itu, dengan adanya literatur ini diharapkan bagi perusahaan untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya sehingga perusahaan akan berjalan lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

- Budiati, I., Susianto, Y., Adi, W. P., Ayuni, S., Reagan, H. A., Larasaty, P., Setiyawati, N., Pratiwi, A. I., & Saputri, V. G. (2018). Millennials Generation Profile in Indonesia. 1–153. www.freepik.com
- Dewi, R. S., Setiadi, I. K., & Mulyantini, S. (2022). Pengaruh Work-Life Balance, Employee Engagement dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Kelurahan Kamal Jakarta Barat.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job Satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150
- Fadili, D. A., Tuhagana, A., & Jamaludin, A. (2018). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan. 3(1), 80–85.
- Gjorgji, Elisaveta. 2012. Work-Related Behavioral Intentions in Macedonia: Coping Strategies, Work Environment, Love of Money, Job Satisfac
- Hajani, N. & Andani, K. W. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pacific Multindo Permai
- Hardiyono, H., Hamid, N., & Yusuf, R. (2017). The Effect Of Work Environment And Organizational Culture On Employees' Performance Through Job Satisfaction As Intervening Variable At State Electriciy Company (Pln) of South Makassar Area. <http://doi.org/10.2991/icame-17.2017.7>
- Hasibuan, Malayu. S.P. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herispon, Firdaus, N. S., (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Dharma Guna Wibawa di Tapung Kabupaten Kampar
- Hudson. (2011). The Case for Work / Life Balance : Reading, 20:20(November), 2–30. %0Awww.hudson.com
- Karakas, F., Manisalgil, A., & Sarigollu, E. (2015). Management learning at the speed of life: Designing reflective, creative, and collaborative spaces for millenials. *International Journal of Management Education*, 13(3), 237–248. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2015.07.001>
- Kebede, A. M., & Demeke, G. W. (2017). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Public Universities. *Contemporary Management Research*, 13(3). DOI: <https://doi.org/10.7903/cmr.17668>
- McShane, S. L & Glinow, M. A. V. (2018). O
- Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kimia Farma Plant Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(2), pp: 29-
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, (2003). Perilaku Organisasi. Salemba Empat. Mc. Graw Hill Education. Jakarta
- Lestari, I. N. F., & Mujiasih, E. (2020). Hubungan Antara Subjective Well Being dengan Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Milenial di PT. Telkom Regional IV Jateng & DIY.
- Lumunon, RR., Sendow, GM., and Uhing, Y.. (2019). Pengaruh Work Life Balance, Kesehatan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi. *Jurnal EMBA*. 7(4). 4671.
- Mangkunegara, A. A., 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2010). Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P.. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.P, (2013). Manajemen sumber daya perusahaan , Cetakan Kesebelas, Bandung : PT Remaja Rosdakarya Offset
- Martini, I. A. O., Adriati, W. I. G. A., Sutrisni, K. E. (2022). MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA.
- Moedy, D.M.R. (2013). Analisis Work-Life Balance, Keinginan Untuk Meninggalkan Organisasi, Kepenatan (Burnout) Dan Kepuasan Kerja Pada Dosen Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Skripsi. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Nabawi, R. (2019). “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Nugroho, B., Hidayat, W., dan Suryoko, S. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja,

- Palese, C. K., Saleh, M. Y. ., & Yunus, K. (2022). PENGARUH HUMAN CAPITAL DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP LOYALITAS PEGAWAI DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA BAGIAN PROTOKOL DAN KOMUNIKASI PIMPINAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SINJAI. *Indonesian Journal of Business and Management*, 4(2), 190–199. <https://doi.org/10.35965/jbm.v4i2.1499>
- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. (2021). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan Startup di Jakarta
- PricewaterhouseCoopers. (2023). Survei: 75% Orang Indonesia Puas dengan Pekerjaannya, Anda?.
- Pudjiastuti, SB. D., Ariana, K., & Wuisan, D. (2022). Dampak Insentif Finansial, Insentif Non Finansial, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Usia Milenial.
- Rahmawati, Z., & Gunawan, J. (2020). Hubungan Job-related Factors, Work-life Balance dan Kepuasan Kerja pada Pekerja Generasi Milenial. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 8(2), D418–D423. <https://doi.org/10.12962/j23373520.v8i2.47782>
- Rhamadanningrum, I. R. (2020). Pengaruh Role Conflict Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Kategori Generasi Milenial.
- Robbins, Stephen P; Timothy A. Judge. 2017 *Organizational Behaviour* 17th Edition, Pearson
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. J . (2008). *Perilaku organisasi*. Edisi ke-1. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. Judge (2009). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat
- Rothwell et al,. (2012). *The Encyclopedia of Human Resource Management; HR Forms and Job Aids*. San Francisco; John Wiley & Sons, Inc.
- Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Saptono, N. (2020). Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial. *Jurnal Ekobisman*, 5(2), 88-108.
- Saripuddin, J. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Dosen* , 21.
- Santiago, W. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan perceived organizational support sebagai variabel mediasi di restoran platinum grill. *Jurnal Manajemen*, 3(2).
- Sholikhah, dkk. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja Subdivisi Plate Manufacturing PT Yuasa Battery Indonesia. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 106-128.
- Siahaan, C. K., & Wibawanti, I. (2018). Pengaruh Work Life Balance dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Milenial di PT. Indofarma Tbk.
- Street, J. (2022). 73% karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka. *JobStreet*. <https://www.jobstreet.co.id/id/career-advice/article/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka>
- Sukur, M.I.S., & Susanty, A. I.,(2022) Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Investama Tbk (Studi Pada Divisi Sosial Media dan Media Manajemen)
- Sulistyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial.
- Supardi, Endang. 2016. “Pengembangan Karir Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai.” *Jurnal Geografi Gea* 9(1). doi:10.17509/gea.v9i1.1680.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-9. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syahmirza, J., & Prawitowati, T. (2022). Peran kreativitas dan keterikatan karyawan sebagai pemediasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 536-552.
- Tamali, Hendro & Adi. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol No.1*, hlm. 55-68.
- Tausif, M. (2012). Influence of non financial rewards on job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan. *Asian Journal of Management Research*.

- Tejayadi, I. W., & Laba, I. (2019). The Effect of Organizational Culture on Employee Satisfaction. *International Journal of Green Tourism Research and Applications*, 71.
- Tella, A., Ayeni, C. O. & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, And organizational commitment Of library personnel in academic and research libraries in Oyo state, Nigeria. *Library Philosophy And Practice*, 1-16.
- Utomo, A. S., & Nainggolan, A. P. N. (2020). Dampak Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pada ASN Milenial di Kementrian Perdagangan.
- Wahyuningsih, Sudibjo, N. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja
- Wardhani, B.K., Qurniawati, R. S., & Putra, Y. S. (2019). Upaya Peningkatan Komitmen Organisasi Generasi Z Melalui Psychological Capital dan Organizational Citizenship Behaviour (Studi Kasus Pada Karyawan Generasi Z di Kota Salatiga.
- Wibowo, G. P., Riana, G., & Putra, M. S. (2015). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 4(2), 125–140. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Wibowo, J. (2015). Pengaruh Insentif Finansial dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Riset Empiris Pada Karyawan BRI Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta)
- Winyanti, A. F., & Fariana, A. (2023). Studi Kepuasan Kerja Bagi Generasi Milenial di DKI Jakarta Berdasarkan Pengaruh Dari Pengembangan Karir dan Kompensasi
- Yustika, R.N. (2022) Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Job Satisfaction Pada Generasi Milenial yang Berprofesi Sebagai Guru
- Yusvia, N. F., & Nugrohoseno, D. (2021). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dosen Milenial Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.