

**FAKTOR - FAKTOR KEPUASAN KERJA BAGI KARYAWAN
GENERASI Z (STUDI KASUS DI HOTEL HOLIDAY INN
RESORT BARUNA BALI)**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**Diajukan oleh
ANGGI AGNESIA SASAGHAPU
NIM 2415764005**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2025**

**FAKTOR - FAKTOR KEPUASAN KERJA BAGI KARYAWAN
GENERASI Z (STUDI KASUS DI HOTEL HOLIDAY INN
RESORT BARUNA BALI)**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**Diajukan oleh
ANGGI AGNESIA SASAGHAPU
NIM 2415764005**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2025**

ABSTRACT

This study aims to examine the factors that influence job satisfaction among Generation Z employees, with a specific focus on those working at Holiday Inn Resort Baruna Bali. The background of this research stems from the increasing turnover rate of young employees, which reflects potential dissatisfaction in their workplace experience. The research adopts a qualitative approach with a case study method. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with selected Generation Z employees and analyzed using the interactive model of Miles and Huberman, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The results indicate that job satisfaction in Generation Z is determined by a combination of intrinsic and extrinsic factors, along with the role of management. Intrinsic factors involve the meaning of work, opportunities for personal growth, and alignment with individual values and career aspirations. Extrinsic factors include a supportive work environment, harmonious relationships with coworkers and supervisors, and appropriate compensation. In addition, leadership style and the degree of involvement provided by management play a significant role in shaping employee satisfaction. The findings underscore the importance for organizations, particularly in the hospitality industry, to understand and respond to the unique needs and expectations of Generation Z employees in order to foster higher levels of engagement, performance, and retention.

Keywords: Job Satisfaction, Generation Z, Work Environment, Leadership, Employee Engagement

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan Generasi Z, dengan fokus khusus pada mereka yang bekerja di Holiday Inn Resort Baruna Bali. Latar belakang penelitian ini didasari oleh meningkatnya tingkat turnover karyawan muda, yang mencerminkan adanya potensi ketidakpuasan dalam pengalaman kerja mereka. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan karyawan Generasi Z yang dipilih, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja Generasi Z ditentukan oleh kombinasi faktor intrinsik dan ekstrinsik, serta peran manajemen. Faktor intrinsik meliputi makna pekerjaan, peluang pengembangan diri, dan kesesuaian dengan nilai serta aspirasi karier individu. Faktor ekstrinsik mencakup lingkungan kerja yang mendukung, hubungan harmonis dengan rekan kerja maupun atasan, serta kompensasi yang sesuai. Selain itu, gaya kepemimpinan dan tingkat keterlibatan yang diberikan manajemen juga memainkan peran penting dalam membentuk kepuasan kerja. Temuan ini

menekankan pentingnya bagi organisasi, khususnya di industri perhotelan, untuk memahami dan merespons kebutuhan serta harapan unik karyawan Generasi Z guna mendorong tingkat keterlibatan, kinerja, dan retensi yang lebih tinggi.

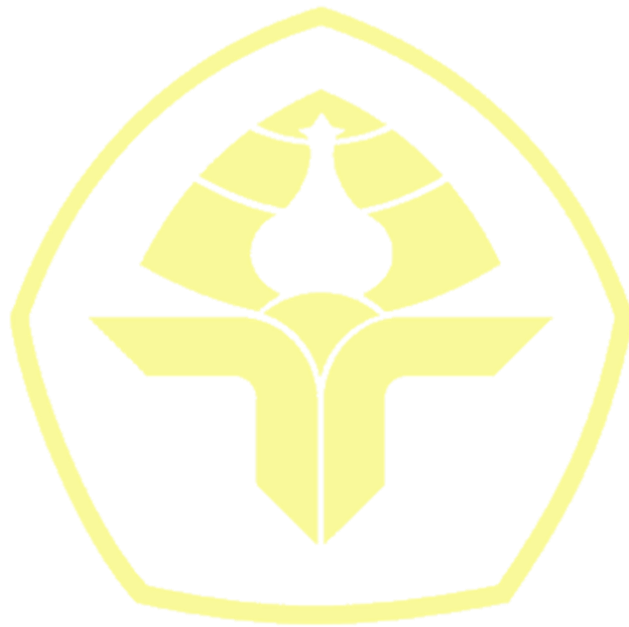
Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Generasi Z, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA	v
ABSTRACT	vi
PRAKATA.....	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Manfaat Penelitian.....	11
1.5. Sistematika Penulisan.....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
2.1. Telaah Teori.....	15
2.1.1. Pengertian Manajemen.....	15
2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.1.3. Kepuasan Kerja	18
2.1.4. Generasi Z Dalam Dunia Kerja.....	25
2.1.5. Lingkungan Kerja dan Peran Manajemen.....	27

2.2	Penelitian Sebelumnya (Kajian Empirik).....	27
2.3	Kerangka Teoritis	28
BAB III METODE PENELITIAN.....		30
3.1	Tempat Penelitian	30
3.2	Objek Penelitian	30
3.3	Jenis	31
3.4	Jenis Data	31
3.5	Teknik Pengumpulan Data	31
3.6	Teknik Analisis Data.....	31
3.7	Populasi	33
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		35
4.1	Gambaran Umum Holiday Inn Resort Baruna Bali	35
4.2	Hasil Analisis dan Pembahasan.....	41
4.1.1	<i>Data Collection</i>	42
4.1.2	<i>Data Reduction</i>	42
4.1.3	<i>Data Display</i>	44
4.3	Pembahasan.....	47
4.2.1	Makna Kepuasan Kerja.....	47
4.2.2	Faktor-Faktor Kepuasan Kerja.....	48
4.2.3	Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Persepsi Kepuasan Kerja	53
4.2.4	<i>Work Pressure</i> dan Tanggung Jawab Manajemen.....	54
BAB V SIMPULAN DAN SARAN		55
5.1	Simpulan.....	55

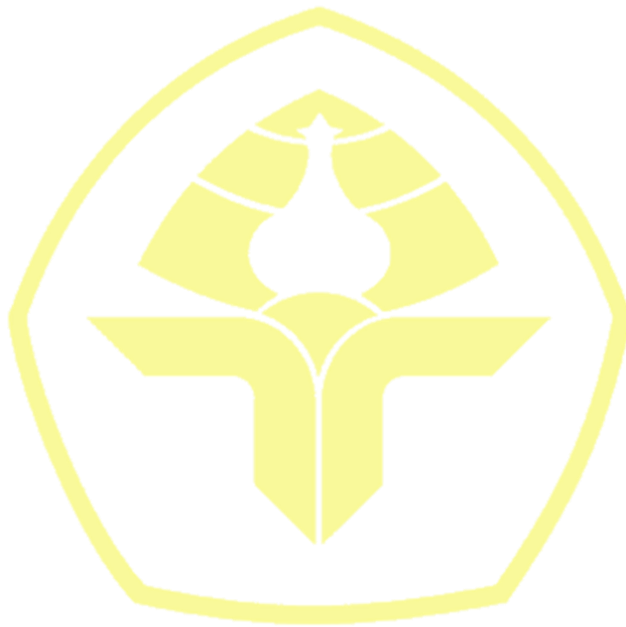
5.2	Saran.....	57
DAFTAR PUSTAKA.....		58
LAMPIRAN.....		60



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR TABEL

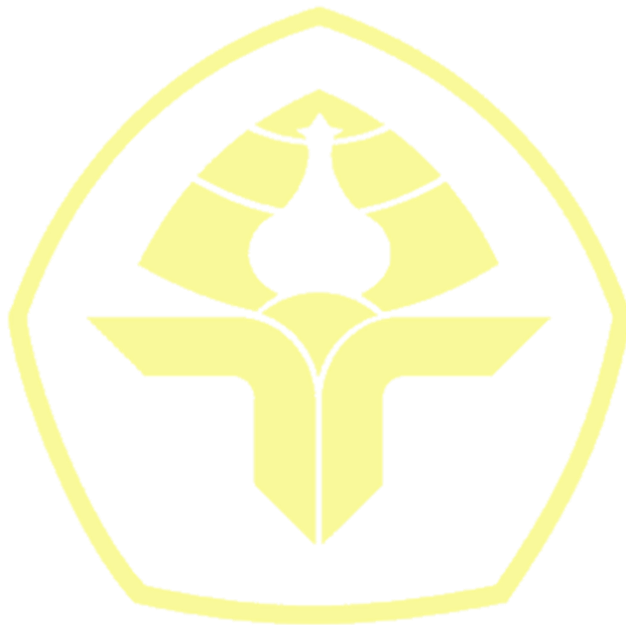
Tabel 1. 1 Daftar jumlah karyawan Generasi Z Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali	6
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	28
Tabel 4. 1 Data Display Faktor Kepuasan Kerja Gen-Z di Holiday Inn Resort Baruna Bali	44



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

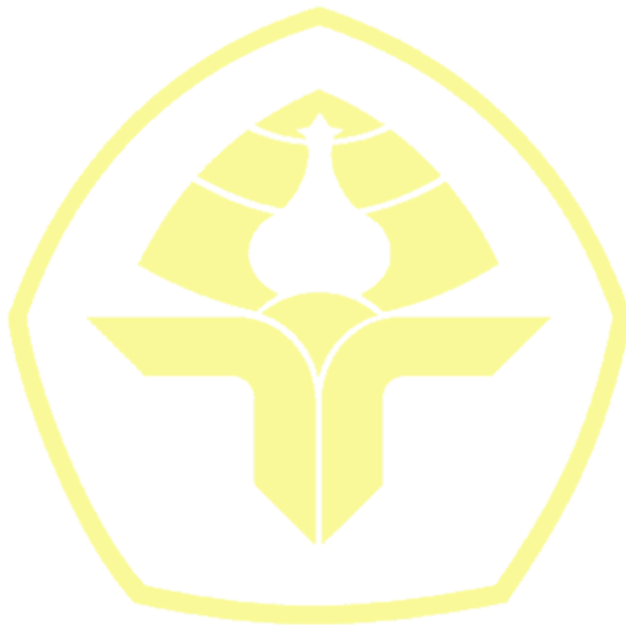
Gambar 1. 1 Turnover	8
Gambar 1. 2 Summary of Exit Interview	9
Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	29
Gambar 4. 1 Logo Perusahaan	35
Gambar 4. 2 Peta Holiday Inn Resort Baruna Bali	37



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Formulir Wawancara	60
Lampiran 2. Tabel Display Data Faktor Kepuasan Kerja	64
Lampiran 3. Gambar Turnover 2024.....	67
Lampiran 4. Gambar Summary Exit Interview.....	68
Lampiran 5. Dokumentasi Wawancara	69
Lampiran 6. Kartu Bimbingan	70
Lampiran 7. Kartu Layak Ujian	71



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Semua organisasi dan lembaga memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam upaya suatu perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya, karena peran SDM sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut Diaz Fernandez et al., (2017) menyatakan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan memperkenalkan produk, layanan, dan cara kerja baru berkaitan erat dengan manajemen sumber daya manusia.

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam operasional organisasi dan perusahaan. Menurut Ansory (2018) SDM atau sumber daya manusia merupakan elemen yang memimpin perkembangan suatu entitas, baik itu organisasi maupun perusahaan, dan dianggap sebagai aset yang perlu ditingkatkan dan diperkuat dalam kemampuannya. Mutu atau kualitas SDM tercermin melalui hasil kerja, dan kinerja yang profesional mencerminkan perilaku yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia dengan baik dapat mendukung

pencapaian kinerja optimal, sebagai contoh, dalam mengelola SDM untuk mencapai produktivitas yang maksimal.

Sumber daya manusia mencakup upaya peningkatan kemajuan organisasi, kepuasan karyawan, dan kepatuhan terhadap peraturan kerja. Sumber daya manusia dianggap sebagai aset yang harus dikelola secara efektif guna mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan masa depan perusahaan sangat ditentukan oleh manajemen SDM yang tepat. Oleh karena itu, sumber daya manusia memiliki dampak signifikan terhadap kesuksesan perusahaan, dan menjadi kekuatan yang bersumber dari kompetisi dan potensi manusia dalam perusahaan. Sumber daya manusia juga dianggap sebagai modal dasar bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penerapan strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berfokus pada kreativitas membawa dampak positif yang signifikan, terutama dalam hal peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika organisasi memberikan perhatian pada kreativitas individu, karyawan merasa lebih dihargai dan diberi kesempatan untuk mengembangkan ide-ide mereka. Hal ini menghasilkan berbagai manfaat: Pertama, produktivitas karyawan meningkat secara keseluruhan. Karyawan yang merasa dihargai dan didorong untuk berkontribusi dengan ide-ide kreatif mereka cenderung bekerja dengan lebih semangat dan fokus. Mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan mereka dan berusaha untuk mencapai tingkat kualitas yang lebih tinggi. Hal ini bukan hanya berdampak pada peningkatan jumlah output, tetapi juga pada peningkatan kualitas dan inovasi dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Kedua, adanya pengembangan ide-ide kreatif dan keterlibatan dalam proses kreatif juga memberikan kontribusi

signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka lebih bermakna dan memuaskan ketika mereka diberi kesempatan untuk berkontribusi dengan ide-ide inovatif. Pemuasan ini menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa senang datang bekerja setiap hari.

Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi juga dapat mengurangi turnover karyawan, karena karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih cenderung untuk tetap tinggal dalam organisasi. Ini menghemat biaya dan upaya yang diperlukan untuk merekrut dan melatih karyawan baru. Dengan demikian, penerapan strategi MSDM yang berfokus pada kreativitas tidak hanya memberikan manfaat dalam hal inovasi, tetapi juga secara positif memengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, yang pada gilirannya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi.

Dalam konteks global dan persaingan dalam industri jasa, lebih-lebih di bidang perhotelan, kualitas pelayanan dan kepuasan kerja seorang karyawan sudah menjadi 'keharusan' untuk dipertahankan dan ditingkatkan. Sama halnya dengan Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali, yang dikategorikan sebagai hotel berbintang, sudah tidak hanya dituntut untuk melakukan pelayanan yang sangat baik ke wisatawan, tetapi juga untuk memelihara kepuasan dan motivasi pada karyawan sebagai salah satu aset penting dalam operasional. (Robbins & Judge, 2017)

Perubahan demografi tenaga kerja global menunjukkan pergeseran dominasi ke generasi yang lebih muda. Saat ini, Generasi Z yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 (Dimock, 2019)-mulai menduduki posisi penting dalam dunia kerja. Dalam konteks industri perhotelan, termasuk di Hotel

Holiday Inn Resort Baruna Bali, keberadaan Gen Z terlihat nyata dalam berbagai divisi. Berdasarkan observasi awal, sekitar 14,17% atau 17 orang dari karyawan merupakan bagian dari generasi ini, dengan lama kerja rata-rata antara satu hingga tiga tahun. Meskipun tidak tersedia data kuantitatif resmi, perkiraan ini menunjukkan peran signifikan Gen Z dalam operasional hotel. Generasi Z memiliki karakteristik yang unik dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal nilai-nilai kerja, ekspektasi terhadap lingkungan kerja, serta preferensi terhadap fleksibilitas dan makna personal dalam pekerjaan (Schroth, 2019; Francis & Hoefel, 2018). Mereka tumbuh di era digital yang sangat cepat, terbiasa dengan informasi instan, dan memiliki harapan tinggi terhadap transparansi, keadilan, dan keseimbangan hidup (Twenge, 2017). Tapscott (2009) menyebut mereka sebagai “*digital natives*” yang menuntut hubungan kerja yang terbuka dan horizontal, bukan hierarkis. Dalam industri perhotelan yang identik dengan kerja tim, tekanan layanan prima, serta jam kerja fleksibel bahkan shift malam, muncul pertanyaan penting: bagaimana Gen Z memaknai kepuasan kerja di lingkungan kerja seperti ini? Kepuasan kerja sendiri didefinisikan sebagai keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Robbins & Judge, 2017). (Observasi awal penulis, 2025)

Herzberg (1959) membedakan dua jenis faktor yang memengaruhi kepuasan kerja: faktor motivator (intrinsik), seperti pencapaian, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri; dan faktor higienis (ekstrinsik), seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan antar rekan kerja. Banyak penelitian menunjukkan bahwa bagi Gen Z, faktor-faktor seperti pengembangan diri, pengakuan, nilai-nilai sosial, dan lingkungan kerja yang sehat lebih penting daripada aspek finansial semata (Ng et al., 2010; Pratama & Wibowo, 2020).

Bahkan, beberapa studi menyebutkan bahwa Gen Z lebih cepat merasa bosan jika tidak mendapatkan tantangan atau merasa tidak “terkoneksi” dengan makna dari pekerjaannya (Fromm & Read, 2018).

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, penting untuk memahami bagaimana makna kepuasan kerja dikonstruksikan oleh karyawan Gen Z. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019, hlm. 74). Pendekatan fenomenologis menjadi relevan untuk menggali dimensi makna ini karena mampu menangkap pengalaman personal dan subjektif karyawan (Moleong, 2017). Karir di bidang perhotelan, di sisi lain, mengharuskan Gen Z tidak hanya berkomunikasi dalam bahasa internasional dan memiliki pelayanan sesuai dengan standar internasional, tetapi juga mampu bergerak ke arah budaya pekerja yang cepat berubah, serta menuntut *work-life balance*. Sebagai institusi yang bergerak pada bidang jasa dengan karakteristik operasional 24 jam, Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali juga menghadapi dinamika tersendiri mengalami linieritas jadwal kerja yang fleksibel namun padat, *high inter personal interaction* antara karyawan dan tamu, dan *high customer orientation*. (Pratama & Wibowo, 2020)

Selain itu, penulis menggunakan kombinasi dari pandangan teori motivasi yang mengungkapkan kepuasan di dalam pekerjaan serta mempengaruhi produktifitas karyawan di hotel, dengan mengacu pada teori kepuasan kerja dari para ahli, di mana ada beberapa indeks yang dapat mengukur kepuasan kerja karyawan di bidang *hospitality*. Ada kebutuhan yang pada prinsipnya bisa berfungsi sebagai dorongan (*driving*) semangat bekerja dan hal ini berkaitan pada kawula muda terutama pada

generasi saat ini. Dengan kata lain, penelitian ini tidak hanya berusaha menjawab apakah karyawan Gen Z puas atau tidak, tetapi mengapa dan bagaimana mereka membentuk makna kepuasan tersebut. Hal ini menjadi penting dalam konteks praktis karena akan membantu manajemen hotel menyusun strategi dan kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan generasi ini.

Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali mempunyai jumlah karyawan Generasi Z sebanyak 17 karyawan yang dibagi menjadi beberapa departemen yaitu adalah :

Departemen	Total Karyawan Generasi Z
HRD	1
Front Office	2
FB Service	3
FB Product	4
Housekeeping	2
Finance	2
Sales and Marketing	1
Engineering	1
IT	1
Total	17

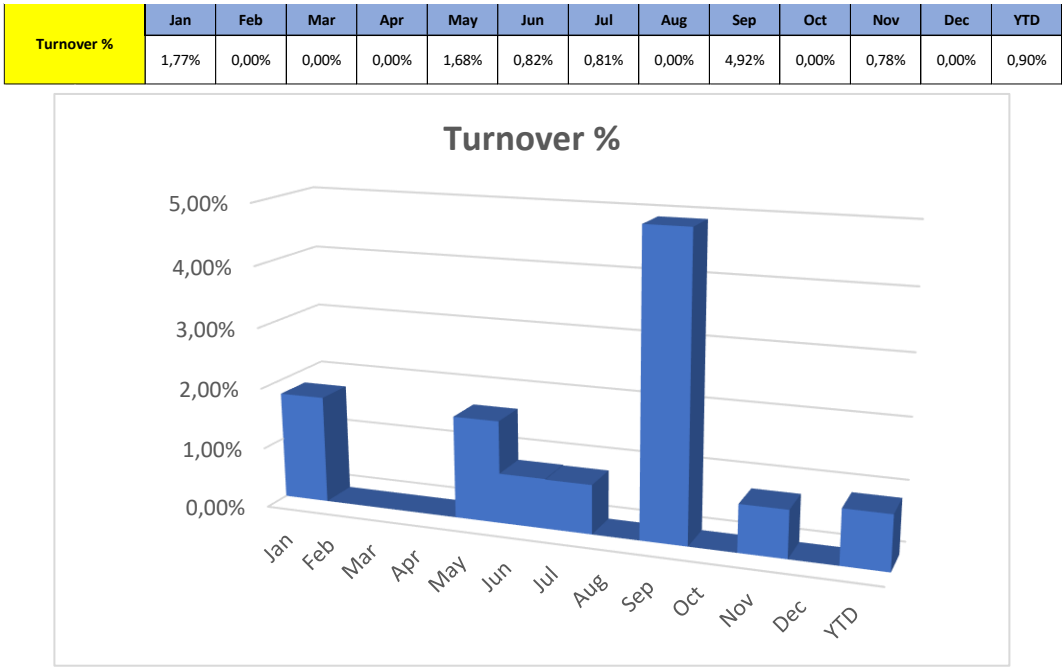
Tabel 1. 1 Daftar jumlah karyawan Generasi Z Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukan jumlah karyawan pada Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali yang terdiri dari departemen *Human Resources Department* dengan jumlah 1 orang, departemen *Front Office* sebanyak 2 orang, departemen *Food & Beverage Service* 3 orang, departemen *Food & Beverage Product* 4 orang, *Housekeeping* sebanyak 2 orang, departemen *Finance* sebanyak 2 orang,

departemen *Sales and Marketing* sebanyak 1 orang, departemen *Engineering* sebanyak 1 orang, dan IT dengan jumlah 1 orang dengan total keseluruhan karyawan adalah 17 karyawan Generasi Z.

Seluruh 17 karyawan tersebut akan dijadikan responden dalam penelitian ini, karena mereka mewakili populasi Generasi Z di lingkungan kerja hotel tersebut. Pemilihan Generasi Z sebagai fokus penelitian dilakukan karena generasi ini memiliki karakteristik unik dalam hal ekspektasi terhadap pekerjaan, nilai-nilai kerja, serta persepsi terhadap kepuasan kerja. Selain itu, jumlah mereka yang telah teridentifikasi secara jelas dan tersebar merata di berbagai departemen membuat mereka menjadi sampel yang representatif untuk memahami makna kepuasan kerja di kalangan generasi muda dalam industri perhotelan. Dengan demikian, penelitian ini akan menggunakan pendekatan studi kasus dengan melibatkan seluruh 17 karyawan Generasi Z sebagai koresponden, guna menggali secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja mereka di Holiday Inn Resort Baruna Bali.

Untuk memberikan gambaran lebih lanjut mengenai kondisi sumber daya manusia di Holiday Inn Resort Baruna Bali, berikut disajikan data tingkat *turnover* karyawan selama tahun 2024. Data ini menunjukkan fluktuasi tingkat pengunduran diri yang terjadi setiap bulan, yang dapat menjadi indikator awal adanya potensi masalah dalam kepuasan kerja karyawan.



Gambar 1. 1 *Turnover*

Sumber: Holiday Inn Resort Baruna Bali (2025)

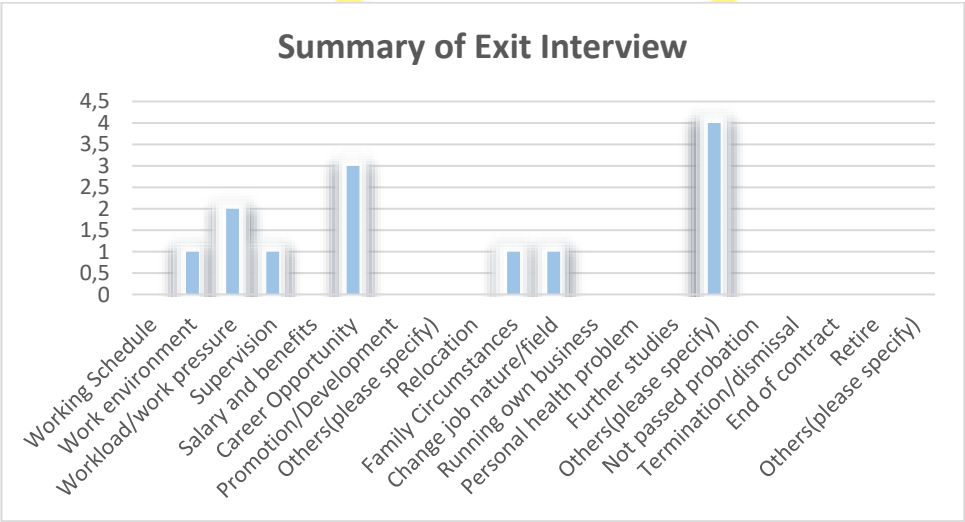
Berdasarkan daftar gambar 1.1 tingkat turnover karyawan selama tahun 2024 juga menunjukkan fluktuasi yang cukup signifikan. Data menunjukkan bahwa tingkat turnover tertinggi terjadi pada bulan September, yaitu sebesar 4,92%, sementara pada bulan Januari sebesar 1,77% dan Mei sebesar 1,68%. Total turnover sepanjang tahun 2024 (YTD) tercatat sebesar 0,90%. Angka ini menjadi perhatian penting, terutama bila dikaitkan dengan potensi ketidakpuasan kerja di kalangan karyawan

Tingginya angka *turnover* di bulan tertentu, terutama pada bulan September, dapat menjadi indikasi adanya masalah dalam lingkungan kerja, manajemen sumber daya manusia, atau faktor lain yang memengaruhi kepuasan dan retensi karyawan. Hal ini sejalan dengan pandangan Mathis & Jackson (2011) yang menyatakan bahwa tingkat turnover yang tinggi dapat mencerminkan ketidakpuasan kerja, kepemimpinan yang kurang efektif, hingga ketidaksesuaian budaya organisasi.

Bagi perusahaan di sektor perhotelan seperti Holiday Inn Resort Baruna Bali, tingginya *turnover* karyawan dapat mengganggu stabilitas operasional,

kualitas layanan, serta menambah biaya perekrutan dan pelatihan ulang. Oleh karena itu, penting untuk memahami secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi keputusan resign, khususnya dari sudut pandang generasi Z yang kini mendominasi angkatan kerja. Dengan mengetahui apa yang membuat karyawan generasi Z merasa puas dan termotivasi dalam pekerjaan, perusahaan dapat merancang strategi retensi yang lebih tepat sasaran.

Dalam penelitian kualitatif, pemahaman terhadap pengalaman dan persepsi individu menjadi hal yang utama. Oleh karena itu, untuk menggali lebih dalam konteks pengunduran diri karyawan, dilakukan proses *exit interview* terhadap mereka yang telah meninggalkan perusahaan. Melalui pendekatan ini, diperoleh berbagai alasan personal dan profesional yang melatarbelakangi keputusan resign, yang tidak hanya mencerminkan kondisi organisasi, tetapi juga dinamika psikologis dan sosial yang dialami karyawan. Hasil ringkasan dari *exit interview* ini menjadi bagian penting untuk memahami bagaimana kondisi kerja dan lingkungan organisasi dapat memengaruhi keputusan individu, khususnya bagi Generasi Z yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Ringkasan temuan tersebut disajikan dalam gambar berikut



Gambar 1. 2 *Summary of Exit Interview*

Sumber: Holiday Inn Resort Baruna Bali (2025)

Berdasarkan hasil *exit interview* terhadap karyawan yang telah mengundurkan diri dari perusahaan, terdapat berbagai alasan yang melatarbelakangi keputusan mereka untuk berhenti bekerja. Data menunjukkan bahwa alasan paling dominan adalah “*Terminated/Probation*” dengan jumlah tertinggi yaitu 4 orang. Disusul oleh alasan “*Salary and Benefits*” sebanyak 3 orang, serta “*Career/Opportunity*” sebanyak 2 orang. Faktor lain seperti “*Workload/Work Pressure*”, “*Supervision*”, dan “*End of Contract*” juga menjadi penyebab meskipun jumlahnya lebih sedikit. Temuan ini mengindikasikan bahwa aspek finansial, kesempatan pengembangan karier, dan evaluasi selama masa percobaan kerja menjadi isu utama dalam dinamika ketenagakerjaan saat ini.

Fenomena ini konsisten dengan karakteristik generasi Z kelompok usia yang kini makin signifikan di pasar tenaga kerja. Generasi Z dikenal memiliki harapan tinggi terhadap keseimbangan kerja, transparansi jalur karier, dan pengakuan atas kontribusi mereka (Singh & Dangmei, 2016). Robbins & Judge (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya mencakup kompensasi finansial, namun juga rasa dihargai, adanya kejelasan peran, dan lingkungan kerja yang mendukung, yang berdampak pada loyalitas, kinerja, dan tingkat *turnover*.

Meningkatnya pengunduran diri akibat ketidakpuasan terhadap aspek-aspek tersebut menggarisbawahi urgensi penelitian tentang bagaimana generasi Z memaknai kepuasan kerja, terutama dalam sektor perhotelan yang memiliki tuntutan kerja intens. Dengan memahami makna kepuasan kerja dari perspektif generasi ini, perusahaan dapat merancang strategi SDM yang lebih relevan dan efektif untuk mengurangi turnover dan meningkatkan kualitas tempat kerja. Oleh karena itu, penting untuk menelaah secara lebih mendalam bagaimana karyawan Generasi Z memaknai kepuasan kerja mereka, serta faktor-faktor apa saja yang memengaruhinya dalam konteks organisasi. Untuk menjawab permasalahan

tersebut, maka perlu dirumuskan pertanyaan penelitian sebagaimana dijelaskan dalam subbab berikut ini.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang, maka yang menjadi masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1.2.1. Bagaimana karyawan Generasi Z memaknai kepuasan kerja di Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali?
- 1.2.2. Faktor-faktor apa yang dianggap penting oleh karyawan Generasi Z dalam membentuk kepuasan kerja mereka?
- 1.2.3. Bagaimana pengalaman kerja sehari-hari memengaruhi persepsi karyawan Generasi Z terhadap kepuasan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- 1.3.1 Untuk memahami makna kepuasan kerja dari perspektif karyawan Generasi Z di Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali.
- 1.3.2 Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dianggap berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z di Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali.
- 1.3.3 Untuk mengeksplorasi pengalaman kerja karyawan Generasi Z dalam kaitannya dengan persepsi mereka terhadap kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi para pihak yang memiliki kepentingan sebagai sumber informasi dan rujukan atau pedoman untuk penelitian selanjutnya dan sebagai referensi

bagi peneliti selanjutnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

a) Peningkatan Strategi Retensi Karyawan Gen Z

Penelitian ini membantu manajemen memahami faktor-faktor apa saja yang benar-benar membuat karyawan Gen Z merasa puas dan termotivasi bekerja, seperti pengakuan langsung, fleksibilitas kerja, serta kesempatan belajar dan berkembang.

b) Mengurangi Turnover dan Biaya Rekrutmen

Dengan memahami makna kepuasan kerja dari perspektif Gen Z, hotel dapat merancang intervensi yang mencegah turnover dini, sehingga menghemat biaya pelatihan dan rekrutmen.

c) Peningkatan Citra Perusahaan sebagai *Employer of Choice*

Bila perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan Gen Z, ini akan meningkatkan daya tarik hotel sebagai tempat kerja yang ideal bagi generasi muda, yang pada akhirnya juga berdampak pada kualitas pelayanan pelanggan.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

b. Bagi Politeknik Negeri Bali

a) Peningkatan Literatur dan Teori Kontekstual di Indonesia

Studi ini mengintegrasikan penelitian dasar dan memperluas referensi empiris yang tersedia untuk studi manajemen sumber daya manusia, terutama yang berfokus pada Generasi Z di industri perhotelan di Indonesia..

b) Pengembangan Kurikulum yang Responsif

Salah satu rekomendasi yang bisa diambil dari hasil studi ini adalah mengubah secara otomatis algoritma untuk psikologi industri atau perhotelan untuk lebih responsif terhadap tren yang sedang berkembang di kalangan profesional muda.

c) Sumber Data untuk Riset Lanjutan

Universitas dapat memanfaatkan hasil dan data dari penelitian ini untuk penelitian lanjutan, seperti pengaruh budaya kerja terhadap kinerja Gen Z, atau hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

c. Bagi Mahasiswa

a) Pemahaman Praktis Dunia Kerja

Mahasiswa dapat memahami langsung apa yang menjadi tantangan dan kebutuhan generasi mereka sendiri saat masuk dunia kerja, khususnya di industri perhotelan.

b) Inspirasi Topik Penelitian

Penelitian ini dapat menjadi referensi atau inspirasi untuk menyusun skripsi atau tugas akhir lain yang relevan dan aplikatif.

c) Persiapan Karier yang Lebih Realistis

Dengan mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan tantangan kerja Gen Z, mahasiswa bisa mempersiapkan diri secara mental, emosional, dan profesional sebelum terjun ke industri.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan skripsi mengikuti pedoman penulisan skripsi yang telah ditetapkan oleh Politeknik Negeri Bali. Secara umum, laporan skripsi akan terdiri dari:

BAB I PENDAHULUAN: Berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA: Membahas teori-teori yang relevan dengan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN: Menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian, meliputi jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, objek penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN: Menyajikan hasil penelitian dan pembahasannya

BAB V SIMPULAN DAN SARAN: Berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



**JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI**

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Faktor-Faktor Kepuasan Kerja bagi Karyawan Generasi Z di Holiday Inn Resort Baruna Bali, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Rumusan Masalah 1: Bagaimana karyawan Generasi Z memaknai kepuasan kerja di Holiday Inn Resort Baruna Bali?

Karyawan Generasi Z memaknai kepuasan kerja tidak hanya sebatas menerima gaji atau menjalankan rutinitas, tetapi lebih sebagai sebuah wadah untuk bertumbuh, berkontribusi, dan mengembangkan diri. Mereka melihat pekerjaan sebagai sarana untuk memperoleh pengalaman, belajar hal baru, serta membangun rasa bangga terhadap pencapaian diri maupun tim. Pemaknaan ini selaras dengan teori Herzberg yang menekankan pentingnya faktor motivator intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan pengembangan diri.

2. Rumusan Masalah 2: Faktor-faktor apa yang dianggap penting oleh karyawan Generasi Z dalam membentuk kepuasan kerja mereka?

Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja Generasi Z dapat dikelompokkan menjadi tiga dimensi utama, yaitu:

- 1) Faktor Intrinsik: makna kerja, kesempatan pengembangan diri, dan pencapaian.
- 2) Faktor Ekstrinsik: kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang nyaman, hubungan sosial yang harmonis, serta supervisi yang jelas dan mendukung.
- 3) Peran Manajemen: komunikasi dua arah, gaya kepemimpinan yang suportif, fleksibilitas kerja, serta pemberian apresiasi.

Kombinasi ketiga dimensi tersebut membentuk landasan utama kepuasan kerja Generasi Z di lingkungan perhotelan.

3. Rumusan Masalah 3: Bagaimana pengalaman kerja sehari-hari memengaruhi persepsi karyawan Generasi Z terhadap kepuasan kerja?

Pengalaman kerja sehari-hari terbukti berperan penting dalam membentuk persepsi kepuasan kerja Generasi Z. Interaksi positif dengan rekan kerja, partisipasi dalam pelatihan, apresiasi atas pencapaian, serta komunikasi yang baik dengan atasan mendorong perasaan puas dan termotivasi. Sebaliknya, apabila beban kerja tidak seimbang, kurangnya apresiasi, atau komunikasi yang tidak efektif terjadi, maka kepuasan kerja cenderung menurun. Dengan demikian, pengalaman kerja sehari-hari berfungsi sebagai faktor penguat (reinforcement) yang dapat meningkatkan atau menurunkan tingkat kepuasan kerja Generasi Z.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian berikut beberapa saran yang dapat diberikan.

1) Bagi Manajemen Holiday Inn Resort Baruna Bali

Manajemen perlu mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang lebih demokratis dengan memberikan ruang bagi komunikasi, penegakuan terhadap kinerja serta dukungan bagi pengembangan diri karyawan. Perhatian yang seimbang pada faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik penting untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan Gen-Z

2) Bagi Praktisi SDM di Sektor Perhotelan

Perlu diupayakan strategi pengelollan SDM yang sesuai dengan karakteristik dan harapan Gen-Z seperti menciptakan pengembangan karir yang jelas, program pelatihan yang relevan serta sistem penghargaan yang transparan. Penting juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, nyaman dan kolaboratif.

3) Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi pengembangan instrumen pengukuran kepuasan kerja yang lebih spesifik bagi Gen-Z. Penelitian lebih lanjut dapat memperluas konteks di luar industri perhotelan atau melibatkan metode campuran (*mixed methods*) untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika kepuasan kerja di kalangan Gen-Z.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>
- Fromm, J., & Read, A. (2018). *Marketing to Gen Z: The rules for reaching this vast and very different generation of influencers*. AMACOM.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mahadika, R. (2019). *Manajemen lingkungan kerja*. Mitra Wacana Media.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Pratama, G. A., & Wibowo, M. E. (2020). Kepuasan kerja dan retensi karyawan generasi Z di industri perhotelan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(1), 33–42.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Rand McNally.

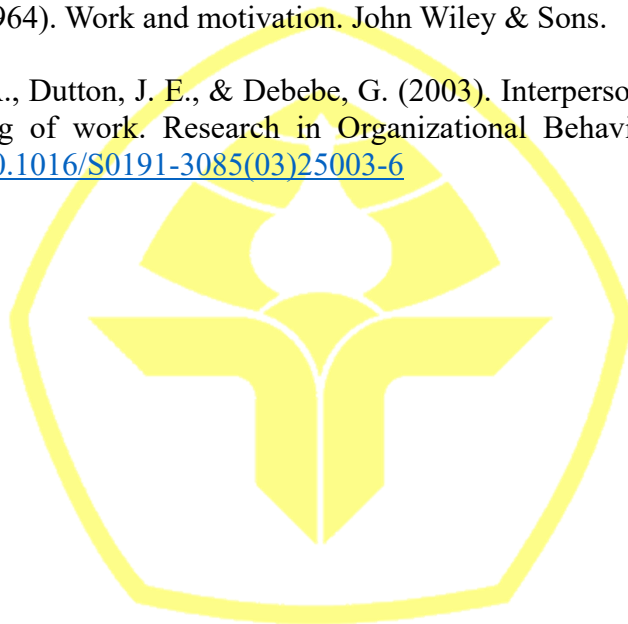
Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the Net Generation is changing your world*. McGraw-Hill.

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93–135. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI