

BAB V

PENUTUP

5.1. Bahasan

Penelitian mengenai faktor-faktor yang membentuk *happiness* pada generasi Y di tempat kerja ditemukan bahwa terdapat 4 faktor yang terdiri dari faktor organisasi, individu, rekan kerja, dan keluarga. Faktor organisasi merupakan faktor-faktor yang memiliki hubungan dengan organisasi informan yang bisa mempengaruhi *happiness* informan di tempat kerja. Faktor individu merupakan faktor-faktor yang berasal dari dalam diri individu sendiri. Faktor keluarga merupakan faktor-faktor dari keluarga yang mampu memberikan *happiness* kepada informan ketika bekerja, sedangkan faktor rekan kerja merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan rekan kerja maupun atasan di tempat kerja. Faktor yang dominan didalam penelitian ini adalah faktor organisasi dan faktor individu.

Faktor organisasi terdiri dari nilai-nilai perusahaan, dukungan atasan, fasilitas-fasilitas pendukung kerja, sistem dan prosedur kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, sistem *human resource*, kebijakan perusahaan, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan atasan. Faktor individu terdiri dari motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, target kerja, penghargaan dan pengakuan, keselerasan tujuan dengan organisasi, perasaan ketika bekerja, beban kerja, harapan, kepuasan kerja, hubungan kerja, sikap kerja dan tujuan individu. Faktor rekan kerja yaitu dukungan dari rekan kerja ataupun atasan, sedangkan faktor keluarga adalah dukungan dari keluarga.

Faktor-faktor diatas dapat membentuk *happiness* individu di tempat kerja, namun beberapa faktor juga menyebabkan individu tidak merasakan *happiness* di tempat kerja. Faktor-faktor yang dapat membentuk *happiness* pada ketiga informan antara lain: dukungan atasan, fasilitas pendukung pekerjaan, gaya kepemimpinan atasan, lingkungan kerja, sistem *human resource*, motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, hubungan dengan rekan kerja ataupun atasan, kebijakan perusahaan, penghargaan dan pengakuan, sistem *human resource*, kebijakan, sistem dan prosedur kerja, dukungan rekan kerja, dukungan keluarga, harapan, perasaan ketika bekerja, keselerasan tujuan dengan organisasi, dan nilai-nilai perusahaan. Faktor-faktor yang menyebabkan individu tidak merasakan *happiness* di tempat kerja antara lain target kerja, kepuasan kerja, sistem dan prosedur kerja.

Faktor-faktor yang ditemukan oleh peneliti sesuai dengan faktor-faktor yang dikemukakan oleh Diener& Diener (2008:75-81) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *happiness* individu di tempat kerja antara lain relasi yang baik antara atasan dengan bawahan, prosedur kerja yang jelas, adanya pelatihan untuk pengembangan diri karyawan, pendapatan dan *benefit*, perasaan dihargai dan pengakuan, serta atasan yang mendukung. Selain itu, didalam penelitian ini ditemukan beberapa temuan baru yang dapat membentuk *happiness* individu di tempat kerja antara lain: fasilitas pendukung kerja, sistem *human resource* yang didalamnya terdapat pemberian *reward finance* maupun *non finance*, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan atasan, kepuasan kerja, motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, nilai-nilai perusahaan (*value*), harapan, perasaan ketika bekerja (afektif), dukungan keluarga, dan dukungan rekan kerja. Berikut penjelasan mengenai masing-masing faktor-faktor diatas:

1. Faktor organisasi
 - a. Nilai-nilai perusahaan (*value*)

Setiap perusahaan memiliki nilai-nilai yang berbeda-beda. Nilai-nilai tersebut harus diterapkan oleh seluruh karyawan yang ada. Perusahaan informan D memiliki nilai-nilai sebagai berikut: *creative, innovative, integrity, drive to excellent, persistent, caring, dan continuous learning*. Para karyawan di perusahaan tersebut (khususnya divisi *marketing*) dituntut untuk terus berinovasi untuk mencari strategi-strategi pemasaran produk yang menarik bagi *customer*. Selain itu, para karyawan di perusahaan tersebut dituntut untuk mampu berpikir *out of the box* untuk mendapatkan ide-ide yang menarik dan baru.

Berbeda halnya dengan nilai-nilai yang terdapat di perusahaan informan Y. Nilai-nilai yang diterapkan di perusahaannya antara lain: kerjasama tim, kualitas kerja, dan bekerja efisien. Oleh karena itu, ketika menjalankan tugasnya di perusahaan, informan Y akan berusaha bekerja secara efisien dan efektif untuk melakukan pengaturan mesin sehingga mampu menghasilkan produksi yang efisien. Selain itu, informan Y didalam bekerja juga berusaha untuk totalitas dan sungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang maksimal. Informan Y sendiri menganggap perusahaan tempat dirinya bekerja sebagai perusahaannya sendiri sehingga terdapat rasa memiliki di perusahaan dan bisa merasa nyaman bekerja di perusahaan tersebut. Berbeda dengan kedua informan diatas, di perusahaan tempat informan S belum memiliki nilai-nilai yang diaplikasikan oleh seluruh karyawan karena perusahaan yang masih berkembang serta belum memiliki sistem *human resource*.

Budaya organisasi sendiri merupakan seperangkat kebiasaan dan pola cara khas dalam melakukan sesuatu yang dapat dijadikan pedoman bagi karyawan (Porter, Lawler, & Hackman; 1975). Menurut Markos & Sridevi (2010), menyatakan bahwa membangun budaya organisasi yang khas merupakan salah satu strategi menciptakan *happiness at work* pada diri karyawan yang perlu untuk diperhatikan oleh para manajer, perusahaan harus mempromosikan budaya kerja yang kuat dimana tujuan dan nilai-nilai manajer sejajar di semua bagian pekerjaan. Ketika budaya organisasi di suatu perusahaan kuat maka ditemukan bahwa adanya konsistensi termasuk terdapat tingkat kesepakatan yang tinggi pada karyawan dan pimpinan tentang bagaimana asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi, kesepakatan ini diperoleh ketika seluruh rekan kerja dan pimpinan saling bekerja sama dan dapat menghargai pendapat satu sama lain, sehingga kesatuan semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan, rasa bahagia, dan komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan (Robbins, 2006).

Budaya organisasi sendiri merupakan seperangkat nilai-nilai yang dianut didalam organisasi/ perusahaan oleh seluruh anggota perusahaan. Nilai-nilai tersebut mencerminkan apa yang boleh dan tidak boleh untuk dilakukan oleh seluruh anggota organisasi. Pentingnya nilai-nilai adalah untuk membimbing dan mengarahkan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Nilai-nilai memiliki pengaruh terhadap *happiness* individu ditempat kerja. Ketika nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan dengan individu berbeda maka akan terjadi konflik tersendiri yang mengakibatkan karyawan tidak merasakan *happiness* ketika bekerja.

b. Dukungan atasan

Dukungan atasan terhadap karyawan juga diperlukan didalam perusahaan. Para informan didalam penelitian ini, merasa bahwa mendapatkan dukungan dari atasan ketika bekerja. Dukungan atasan yang diberikan seperti memotivasi para karyawan didalam menjalankan pekerjaannya, membantu mencari pemecahan masalah ketika karyawan tidak mampu menyelesaikan permasalahan, membantu melakukan pengambilan keputusan yang sulit atas permasalahan yang sedang dihadapi oleh informan, dan memberikan program *coaching* ketika ada karyawan yang mengalami kesulitan ketika menjalankan tugasnya. Terkadang, atasan pun melakukan *join visit* di lapangan bersama dengan informan untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Selain itu, atasan juga akan melakukan pemanggilan khusus kepada karyawan yang dirasa sedang mengalami permasalahan secara personal. Berbagai dukungan tersebut didapatkan oleh informan D dan Y ketika bekerja di perusahaan mereka.

Berbeda halnya dengan informan S, dukungan atasan yang diterima berupa bimbingan mengenai strategi-strategi untuk mencapai target. Namun, atasan memberikan kepercayaan penuh kepada informan karena adanya hubungan keluarga, sehingga ketika ada proyek, informan S yang akan diminta untuk mengerjakan. Informan S juga mendapatkan kepercayaan dari atasan sehingga mendapatkan posisi yang rangkap di perusahaan. Informan S yang dipercaya oleh atasan membuat dirinya memiliki tanggung jawab yang cukup besar dibandingkan dengan rekan kerjanya yang lain.

Dukungan atasan didalam organisasi berpengaruh terhadap *happiness* karyawan di tempat kerja. Chiumento (2006), menyatakan bahwa

faktor-faktor yang mempengaruhi individu merasa bahagia di tempat kerja yakni interaksi yang baik dengan rekan kerja, rekan kerja yang mendukung, senang dalam melakukan pekerjaan, atasan yang baik, keseimbangan kerja yang baik, variasi kerja, adanya keyakinan dalam melakukan pekerjaan, merasa berharga, menjadi bagian dari kelompok, gaji, dan prestasi.

c. Lingkungan Kerja

Didalam penelitian ini, informan D merasa memiliki lingkungan kerja yang positif, sedangkan informan Y merasa lingkungan kerja di perusahaannya nyaman dan bersih karena seluruh anggota perusahaan diminta untuk menjaga kebersihan. Oleh karena itu, informan Y merasa nyaman bekerja di perusahaan tersebut. Selain itu, tidak adanya sekat didalam ruangan sehingga bisa melakukan komunikasi secara langsung dengan mudah. Berbeda halnya dengan informan S, lingkungan kerja yang memiliki sekat antar ruangan sehingga informan kurang bisa melakukan interaksi dengan rekan kerjanya. Oleh karena itu, muncul individualis di perusahaan tersebut.

Lingkungan kerja merupakan elemen organisasi yang mempunyai pengaruh kuat dalam pembentukan perilaku individu pada organisasi dan berpengaruh terhadap prestasi organisasi. Lingkungan kerja meliputi lingkungan sosial budaya dan lingkungan fisik. Menumbuhkan semangat dan kinerja yang baik tidak terlepas dari motivasi kerja yang tinggi. Lingkungan kerja menjadi faktor pendorong dan pendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sebab lingkungan kerja merupakan suatu tempat bagi karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya (Husein Umar, 2002:275). Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat

membentuk *happiness* individu di tempat kerja. Wright & Bonnet (2007), menyatakan bahwa seseorang yang menilai lingkungan kerja sebagai lingkungan yang menarik, menyenangkan, dan penuh dengan tantangan, maka ia akan merasa bahagia dan menunjukkan kinerja yang optimal.

d. Hubungan dengan Rekan Kerja

Ketika bekerja, individu akan dihadapkan dengan atasan serta memiliki rekan kerja yang akan menemani untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil pengambilan data yang didapatkan oleh peneliti, informan D didalam menjalankan pekerjaannya mendapatkan dukungan sosial dari rekan kerjanya. Selain itu, informan juga merasa bahwa lingkungan kerjanya positif karena saling mendukung satu dengan lainnya didalam bekerja. Tidak hanya itu, informan merasa nyaman bekerja di perusahaan tersebut karena adanya hubungan kekeluargaan yang terjalin antar karyawan. Di perusahaan juga memiliki program-program yang dibuat untuk mendekatkan seluruh karyawan yang ada di perusahaan. Didalam perusahaan, informan S memiliki jabatan yang rangkap sehingga terkadang kesulitan untuk membagi waktu untuk melakukan tugasnya ketika bekerja. Namun, informan S mendapatkan dukungan sosial dari rekan kerjanya sehingga informan merasa lebih tenang didalam bekerja dan rekan kerjanya pun mampu menerima kondisi informan yang memiliki pekerjaan rangkap.

Selama berproses di perusahaan, individu akan membutuhkan rekan kerja yang membantu melakukan pekerjaan dan memberikan bimbingan ketika mengalami kesulitan atau permasalahan terkait dengan pekerjaan. Hubungan dengan rekan kerja merupakan salah satu faktor yang

berpengaruh terhadap *happiness* individu di tempat kerja. Jones (2010), menyatakan bahwa *happiness at work* tidak hanya terbentuk dari usaha karyawan semata, namun adanya pengaruh dari organisasi sendiri seperti pemimpin, gaya komunikasi dalam organisasi, rekan kerja, maupun budaya organisasi dapat memberikan kontribusi dalam terciptanya rasa bahagia dalam diri karyawan.

e. Fasilitas Pendukung Kerja

Pada penelitian ini, fasilitas pendukung kerja merupakan salah satu faktor yang membentuk *happiness* individu di tempat kerja. Informan D yang bekerja sebagai *staff marketing* mendapatkan fasilitas pendukung kerja seperti kendaraan (mobil) dan uang pulsa. Menurut informan, fasilitas-fasilitas tersebut sangat dibutuhkan didalam pekerjaannya karena salah satu tugas *staff marketing* adalah melakukan kunjungan *customer* setiap harinya untuk menawarkan produk dan terkadang melakukan pemesanan atau penagihan melalui telpon. Dengan adanya fasilitas-fasilitas itu, informan D merasa senang karena terbantu untuk melakukan pekerjaan dengan lancar. Informan Y juga mendapatkan fasilitas dari perusahaan yaitu transportasi antar jemput. Informan Y tidak dapat mengemudikan kendaraan sehingga merasa sangat terbantu dengan adanya fasilitas antar jemput ini untuk memudahkan dirinya pergi ke perusahaan. Selanjutnya, informan S mendapatkan fasilitas pendukung kerja seperti mobil, laptop, dan komputer. Informan S juga merasa senang dengan fasilitas yang diterima dari perusahaan karena bisa menunjang pekerjaannya menjadi lancar.

Didalam bekerja, karyawan membutuhkan alat atau sarana untuk menunjang melakukan pekerjaannya. Fasilitas pendukung kerja yang

diberikan oleh perusahaan kepada karyawan digunakan untuk membantu melancarkan pekerjaan karyawan sehingga bisa mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dan meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan. Barry (2002) menyatakan bahwa fasilitas kerja adalah sebagai sarana yang diberikan perusahaan untuk mendukung jalannya perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pemegang kendali.

f. Kebijakan Perusahaan

Kebijakan di perusahaan didalamnya terdapat aturan-aturan yang harus dijalankan oleh seluruh anggota perusahaan seperti waktu kedatangan dan kepulangan, penggunaan seragam kerja apabila ada, hari kerja, cuti, dan lain sebagainya. Selain itu, kebijakan perusahaan juga berisi tentang kompensasi yang akan diterima oleh karyawan ketika bekerja di perusahaan tersebut. Didalam penelitian ini, informan D dan S mendapatkan kompensasi berupa komisi apabila mampu mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Selain itu, informan Y juga mendapatkan kompensasi yang berbeda. Informan Y mendapatkan cuti dua belas kali dalam setahun, tunjangan hari raya, dan mendapatkan nasi putih untuk makan siang.

Selain itu, di perusahaan cat ini informan D mendapatkan cukup banyak fasilitas pendukung pekerjaan maupun *benefit* lainnya. Informan merasa bahwa perusahaan memiliki kepedulian kepada karyawannya dengan mengikutsertakan BPJS karyawan, mendapatkan kendaraan untuk melakukan kunjungan *customer*, uang pulsa untuk menelpon *customer*, dan adanya tunjangan yang sesuai yang diberikan oleh perusahaan.

Informan S juga mendapatkan *reward* berupa komisi ketika mampu mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan. Informan S mendapatkan fasilitas pekerjaan berupa kendaraan (mobil kantor) dan laptop. Informan belum merasa senang dengan *benefit* yang didapatkan dari perusahaan karena menurut informan apa yang didapatkan kurang sebanding dengan pekerjaan yang dilakukannya serta informan mengetahui pendapatan yang diterima oleh perusahaan secara jelas. Penelitian yang mengkaji mengenai kompensasi sebagai anteseden *happiness* belum banyak dilakukan oleh peneliti.

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang membentuk *happiness* individu di tempat kerja yang ditemukan didalam penelitian ini. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima pekerja sebagai balas jasa terhadap pekerjaan yang dilakukan, kompensasi tidak hanya gaji melainkan ada insentif (Alhempy 2012, dalam Siska & Ami, 2014).

g. Sistem dan Prosedur Kerja

Setiap perusahaan memiliki sistem dan prosedur kerja yang berbeda-beda. Beberapa perusahaan sudah memiliki sistem yang modern dan prosedur kerja yang jelas. Namun, juga terdapat perusahaan yang masih menggunakan sistem konvensional (tradisional) serta prosedur kerja yang tidak terlalu jelas. Berdasarkan data yang ditemukan oleh peneliti di lapangan, informan penelitian merasa lebih menyukai sistem yang sudah modern dan adanya prosedur kerja yang jelas untuk memudahkan didalam menjalankan pekerjaannya.

Pada awalnya, sistem informasi di perusahaan informan D masih menggunakan sistem yang konvensional sehingga membutuhkan waktu

yang lama untuk mengumpulkan data dari kantor cabang ke kantor pusat. Setelah itu, terjadi pergantian sistem informasi di perusahaan dan mengakibatkan informan cukup “*keteteran*” untuk mencoba menyesuaikan diri dengan perubahan sistem yang ada. Pada saat ini, perusahaan informan D menggunakan sistem yang terintegrasi dari cabang ke kantor pusat sehingga mampu mempercepat proses *update* data serta melakukan perhitungan data lebih akurat. Selain itu, di perusahaan informan juga memiliki prosedur kerja yang jelas dan sangat prosedural sekali dimana setiap karyawan harus mentaati setiap prosedur kerja yang ada didalam menjalankan pekerjaannya. Sama seperti halnya perusahaan informan D, sistem di perusahaan informan S juga sudah menggunakan komputerisasi, sehingga semua data tersimpan dengan lengkap dan mudah diintegrasikan. Apabila di tahun-tahun berikutnya, ingin melihat data-data penjualan, harga penjualan serta tanggal penjualan pada tahun sebelumnya bisa dilihat pada *historical* yang ada di sistem tersebut. Perusahaan ini juga mengutamakan keselamatan kerja (*safety*) karyawan karena setiap pekerjaan memiliki resiko. Selain itu, perusahaan ini juga menerapkan 5R kepada seluruh karyawan yang terdiri atas *resik*, rapi, ringkas, rajin.

Berbeda halnya dengan perusahaan tempat informan Y bekerja. Sistem di perusahaan ini masih konvensional (manual) sehingga didalam prosesnya membutuhkan ketelitian yang besar. Sistem yang masih manual ini menyebabkan permasalahan didalam perusahaan. Salah satu permasalahan yang sering terjadi adalah adanya piutang yang terselip. Informan menginginkan adanya perubahan sistem sehingga menjadi lebih modern dan meminimalisir adanya permasalahan terjadi “*miss*” ketika melakukan pengolahan data. Permasalahan tersebut membuat informan

harus fokus dan membutuhkan ketelitian yang tinggi ketika bekerja agar tidak terjadi permasalahan terkait piutang yang terselip. Ketika permasalahan piutang terselip itu terjadi maka informan harus melihat kembali data-data yang ada dari awal untuk melihat apa yang salah / keliru.

Informan juga tidak mengatakan kepada atasan mengenai keinginannya karena informan merasa wawasan dirinya mengenai sistem juga masih kurang. Namun, di perusahaan ini sudah memiliki instruksi kerja yang jelas untuk masing-masing karyawan dan prosedur kerja harus diketahui oleh semua divisi. Selain itu, di perusahaan juga terdapat tim audit yang akan melakukan pengawasan setiap bagian apakah sudah menjalankan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang ada atau belum.

h. Gaya Kepemimpinan Atasan

Atasan di perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Informan S memiliki atasan dengan gaya kepemimpinan yang tegas, disiplin, rapi, dan bersikap adil kepada seluruh karyawan. Meskipun informan S memiliki hubungan keluarga dengan atasan di perusahaan tersebut, tetapi atasan tetap memberikan perlakuan yang sama antara informan dengan karyawan yang lainnya (tidak ada perlakuan khusus yang diberikan). Tidak hanya itu, ketika informan S melakukan kesalahan didalam bekerja maka akan ditegur secara langsung oleh atasan karena memiliki hubungan kerja yang profesional.

Informan Y merasa bahwa atasannya merupakan seorang *leader* yang baik karena mempersiapkan para bawahannya untuk menjadi *leader-leader* berikutnya mulai dari memberitahukan mengenai konsep berpikir sebagai seorang *leader* dan lainnya. Informan Y mengatakan bahwa atasan

memiliki gaya kepemimpinan yang tegas, disiplin dan bersikap adil kepada seluruh karyawan.

Informan D memiliki atasan yang bersikap tegas karena menuntut para karyawannya untuk bekerja secara cepat dan tepat. Sehingga informan pun merasa terbiasa bekerja didalam tekanan tersebut. Adanya tekanan-tekanan dari atasan, membuat informan merasa lebih terpacu untuk mendapatkan pencapaian tertentu. Selain itu, informan mengatakan bahwa ada atasan yang bersikap cuek juga tetapi mengamati dari jauh mengenai cara bekerja informan didalam melaksanakan pekerjaannya. Ketika informan ditekan oleh atasan untuk melakukan sesuatu, maka atasan akan menekankan *benefit* yang akan diterima oleh informan ketika berhasil melakukan hal tersebut.

i. Sistem *Human Resource*

Di perusahaan informan D dan Y sudah memiliki sistem *human resource* di perusahaan mereka. Fungsi departemen *human resource* sendiri antara lain: kepersonaliaan, hubungan industrial, *development*, dan *compensation & benefit*. Di perusahaan informan D dan Y memiliki penilaian kinerja untuk melakukan evaluasi terhadap karyawannya. Penilaian kinerja informan D dilakukan setiap enam bulan sekali sedangkan informan Y dilakukan setiap tiga bulan sekali. Selain itu, di perusahaan memiliki program-program pelatihan untuk memperoleh wawasan yang baru untuk menunjang pekerjaan mereka. Informan D mendapatkan pelatihan tentang nilai-nilai perusahaan, motivasi serta seminar mengenai *marketing*. Informan Y mendapatkan pelatihan tentang ISO, kerjasama dan *leadership*. Informan S juga mendapatkan pelatihan bahasa Inggris. Mereka

merasa senang dengan adanya pelatihan-pelatihan tersebut karena bisa melakukan pengembangan diri.

Selain itu, di perusahaan ketiga informan juga memiliki program *gathering* untuk seluruh karyawan di perusahaan dengan tujuan untuk mendekatkan seluruh karyawan serta menghilangkan kejenuhan didalam bekerja. Selain itu, perusahaan juga memberikan *reward* baik *finance* maupun *non finance* kepada karyawan. *Reward finance* berupa komisi dan gaji sedangkan *reward non finance* berupa penghargaan karyawan berprestasi dan “*Best Salesman*”. Dengan adanya, *reward* tersebut, informan merasa senang dan semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik kedepannya. Perusahaan informan S tidak memiliki departemen *human resource* sehingga proses seleksi dan rekrutmen dilakukan langsung oleh atasan. Atasan membuka lowongan pekerjaan di koran dan mengikuti *job fair* yang ada di universitas-universitas.

Peran sistem *human resource* didalam perusahaan sangatlah penting bagi operasional suatu perusahaan baik secara teknis maupun secara manajerial. Terdapat tiga peran manajemen sumber daya manusia antara lain: peran administrasi, operasional dan strategi yang dijabarkan sebagai berikut (Mathis & Jackson, 2002).

Hal	Administrasi	Operasi	Strategi
Fokus	Proses administrasi dan penyimpanan data	Pendukung kegiatan	1. Menilai permasalahan tenaga kerja 2. Melakukan rancangan pengembangan dalam komunikasi tenaga kerja
Waktu	Jangka pendek < 1 tahun	Jangka menengah 1-2 tahun	3. Membantu organisasi dalam melakukan restrukturisasi dan perampingan 4. Memberi nasihat tentang merger atau akuisisi 5. Merencanakan strategi kompensasi
Jenis Kegiatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadminist rasi manfaat tenaga kerja 2. Menjalankan orientasi tenaga kerja baru 3. Menafsirkan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia 4. Menyiapkan laporan pekerjaan yang sama 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengelola program kompensasi 2. Merekrut dan menyeleksi untuk jabatan yang sedang lowong 3. Menjalankan pelatihan dengan aman 4. Mengatasi keluhan tenaga kerja 	

Sumber: Mathis&Jackson: Manajemen Sumber Daya Manusia Th. 2002,hal

15.

Menurut Mathis & Jackson (2001:12), terdapat enam aktivitas yang dilakukan didalam sistem manajemen sumber daya manusia antara lain: perencanaan dan analisis sumber daya manusia, kesetaraan kesempatan kerja, perekrutan, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi dan keuntungan, kesehatan dan kemandirian serta program pensiun.

2. Faktor Individu

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik yang dimiliki oleh informan D adalah ia merasa *enjoy* dengan pekerjaan yang dimiliki. Pekerjaannya sesuai dengan dirinya yang suka berinteraksi dengan banyak orang. Selain itu, perusahaan informan juga memberikan kesempatan untuk pengembangan diri dengan mengadakan berbagai pelatihan untuk menunjang pekerjaan informan. Informan Y merasa senang ketika diberikan kepercayaan oleh atasan dan berusaha bekerja secara total untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Sama halnya seperti informan D, motivasi intrinsik informan S didalam bekerja antara lain merasa senang karena adanya pengembangan diri di perusahaan, mampu menjalin relasi dengan banyak orang, adanya hubungan dengan rekan kerja dan atasan yang baik, pekerjaan yang menantang, pendapatan yang cukup tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang lama, serta memperoleh wawasan yang baru.

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang bersumber dari dalam diri individu. Motivasi intrinsik lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (1992:160), yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah:

1. *Achievement* (Keberhasilan)

Keberhasilan seorang pegawai dapat dilihat dari prestasi yang diraihnya. Agar seseorang pegawai dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil yang baik. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

2. *Recognition* (Pengakuan/penghargaan)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu:

- a. Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain
- b. Surat penghargaan
- c. Memberi hadiah berupa uang tunai
- d. Memberikan medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai
- e. Memberikan kenaikan gaji promosi

3. *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha ril dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindari dari kebosanan dalam pekerjaan bawahan serta mengusahakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam menjalankan pekerjaannya.

4. *Responsibility* (Tanggung jawab)

Agar tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pimpinan harus menghindari *supervise* yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

5. *Advancement* (Pengembangan)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan, selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan.

b. Motivasi Ekstrinsik

Informan D merasa senang dan termotivasi untuk bekerja ketika mendapatkan *reward*. Dengan adanya *reward*, informan merasa pekerjaannya dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi kedepannya. Informan Y juga merasa senang ketika mendapatkan *reward non finance* berupa penghargaan karyawan berprestasi sebanyak dua kali. Ketika mendapatkan *reward* berupa komisi, informan S merasa senang karena jumlah komisi yang didapatkan bisa lebih besar dari jumlah gaji yang diterimanya.

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori *hygiene factor*. Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (1992: 160), yang tergolong sebagai *hygiene factor* antara lain ialah sebagai berikut:

1. *Policy and administration* (Kebijakan dan Administrasi)

Yang menjadi sorotan disini adalah kebijakan personalia yang dibuat dalam bentuk tertulis. Pelaksanaan kebijakan dilakukan oleh masing-

masing manajer yang bersangkutan. Dalam hal ini supaya mereka berbuat seadil-adilnya.

2. *Quality Supervisor* (Supervisi)

Pimpinan berusaha untuk memperbaiki dirinya dengan cara mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk melakukan supervisi yang tepat kepada bawahan.

3. *Interpersonal Relation* (Hubungan antar Pribadi)

Interpersonal relation menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya, dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya. Agar tidak menimbulkan kekecewaan pegawai, maka minimal ada tiga kecakapan harus dimiliki setiap atasan yakni:

a. *Technical skill* (Kecakapan teknis)

Kecakapan menggunakan metode dan proses yang pada umumnya berhubungan dengan kemampuan menggunakan alat.

b. *Human skill* (Kecakapan konsektual)

Kemampuan untuk bekerja didalam atau dengan kelompok, sehingga dapat membangun kerjasama dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan.

c. *Conseptual skill* (Kecakapan konseptual)

Kemampuan memahami kerumitan organisasi sehingga dalam berbagai tindakan yang diambil dan berusaha merealisasikan tujuan organisasi keseluruhan.

4. *Working Condition* (Kondisi Kerja)

Masing-masing manajer dapat berperan dalam berbagai hal agar keadaan masing-masing bawahannya menjadi lebih sesuai. Misalnya ruangan khusus bagi unitnya, penerangan, perabotan, suhu udara, dan kondisi fisik lainnya. Menurut Herzberg, seandainya kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta, prestasi yang tinggi dapat tercipta, prestasi tinggi dapat dihasilkan melalui konsentrasi pada kebutuhan-kebutuhan ego dan perwujudan diri yang lebih tinggi.

5. *Wages* (Gaji)

Pada umumnya, masing-masing manajer tidak dapat menentukan sendiri skala gaji yang berlaku didalam unitnya. Namun, demikian masing-masing manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan dibawah pengawasannya mendapatkan kompensasi sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Para manajer harus berusaha untuk mengetahui bagaimana jabatan didalam kantor diklasifikasikan dan elemen-elemen apa saja yang menentukan pengklasifikasian itu.

c. *Kepuasan Kerja*

Berdasarkan hasil pengambilan data yang dilakukan oleh peneliti, informan Y masih belum merasa puas dengan kompensasi asuransi yang diterima karena kualitas dan pelayanan yang diberikan oleh pihak asuransi tersebut dirasa kurang. Pada awalnya, informan Y mendapatkam asuransi swasta dan sekarang dicabut digantikan dengan asuransi BPJS. Menurut informan, penanganan yang diberikan oleh BPJS kurang. Sehingga informan pun merasa kurang puas. Namun, kepuasan kerja dari segi materi

(uang), informan sudah merasa puas dengan apa yang diterima karena jabatan yang dimiliki cukup tinggi sehingga pendapatan yang didapatkan juga lumayan tinggi. Informan S juga belum merasa puas dengan pekerjaannya dan *benefit* yang didapatkan dari perusahaan karena menurut dirinya hasil yang didapatkan tidak sebanding dengan apa yang dilakukan. Informan S mengetahui keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan karena mendapatkan kepercayaan dari atasan. Oleh karena itu, informan S memiliki keinginan untuk membuka usaha sendiri agar bisa mendapatkan pendapatan yang lebih tinggi.

Kepuasan kerja berperan penting didalan organisasi karena memberikan dampak terhadap efektivitas organisasi itu sendiri. Robbins (2002), menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat muncul karena kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Pendapat tokoh lainnya adalah kepuasan kerja merupakan kenyamanan / kondisi emosi positif yang dirasakan akibat dari pengalaman pekerjaannya (Locke dalam Eid & Larsen, 2008; Munandar, 2001). Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan turut menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi well being karyawan tersebut. Karyawan yang mengalami kepuasan dalam bekerja maka, akan merasa lebih senang dan giat bekerja (Luthans, 2005).

d. Penghargaan dan Pengakuan

Selama bekerja di perusahaan cat ini, informan D mendapatkan penghargaan "*Best Salesman*" sebanyak tiga kali. Beliau merasa senang ketika mendapatkan penghargaan tersebut. Informan merasa bahwa kerjanya selama ini dihargai oleh perusahaan dan informan akan terus

berusaha lebih baik ketika bekerja. Program penghargaan “*Best Salesman Contest*” tersebut dilakukan setiap enam bulan sekali sebagai bentuk *reward* kepada para *marketing* yang berprestasi. Program tersebut berupa laporan pertanggung jawaban atas performansi kerja marketer selama enam bulan. Indikator penilaian untuk mendapatkan penghargaan ini antara lain: omzet pengambilan *customer*, kedisiplinan, dan tagihan *customer*.

Informan Y juga mendapatkan penghargaan ketika bekerja di perusahaan kertas tersebut. Ia berhasil menyelesaikan proyek pengaturan *planning* tissue secara efektif. Selain itu, informan Y juga mendapatkan penghargaan karyawan berprestasi sebanyak dua kali dan ia merasa senang atas pencapaian yang didapatkan. Berbeda halnya dengan kedua informan diatas, informan S belum pernah mendapatkan predikat karyawan berprestasi tetapi informan S pernah mendapatkan proyek-proyek dari atasan.

e. Harapan

Setiap orang memiliki harapan didalam bekerja di suatu perusahaan. Informan Y memiliki beberapa harapan ketika bekerja di perusahaan kertas ini. Informan Y berharap adanya perubahan sistem yang digunakan perusahaan bisa semakin maju. Saat ini, perusahaan masih menggunakan sistem yang manual sehingga terkadang terjadi permasalahan seperti adanya piutang yang terselip. Oleh karena itu, informan ingin menambah wawasan yang dimiliki untuk mengembangkan sistem di perusahaan menjadi lebih maju. Informan penelitian juga mengharapkan adanya kesejahteraan karyawan khususnya pada level *staff* karena di perusahaan tersebut penghargaan terhadap level *staff* belum ada. Di perusahaan kertas ini, informan Y memiliki jabatan sebagai *supervisor*

PPIC (*Production Planning & Inventory Control*) dan memiliki karyawan sebanyak sepuluh orang. Informan Y memiliki keinginan agar para karyawannya bisa berkembang karena menurut dirinya seorang *leader* yang baik adalah seseorang yang mampu mempersiapkan para bawahannya untuk menjadi *leader-leader* berikutnya. Berbeda halnya dengan informan S yang memiliki harapan untuk mempunyai perusahaan sendiri yang berbeda bidang dengan perusahaan sekarang. Informan S ingin membuka restoran yang merupakan cita-cita bersama dengan istrinya. Sementara waktu, informan S belum bisa mencapai harapannya untuk membuka usaha sendiri tetapi informan mulai mencari informasi-informasi terkait dengan usaha yang akan dilakukannya.

f. Target Kerja

Informan D bekerja sebagai *staff marketing* di sebuah perusahaan yang bergerak dibidang cat. Sebagai *staff marketing*, informan D memiliki target penjualan yang harus dicapai. Target yang harus dicapai oleh informan adalah total pengambilan cat setiap bulan. Apabila, informan tidak berhasil mencapai target yang diharapkan oleh atasan, maka atasan akan melakukan *follow up* dan menanyakan apa yang mengakibatkan tidak mampu mencapai target yang ada. Ketika mendapatkan target, informan merasa tertekan tetapi terus berusaha untuk bisa mencapai target yang diharapkan.

Grebner, Semmer, dan Elfering (2005), menyatakan bahwa stressor pekerjaan (dalam hal ini *job demands* atau tuntutan pekerjaan) adalah satu hal yang mungkin menjadi penyebab buruknya *subjective wellbeing*, kesehatan, dan performa kerja (*job performance*). Ketika individu bekerja

dengan beban kerja mental yang tinggi dan merasakan kelelahan dalam bekerja, maka dibutuhkan energi tambahan untuk memastikan bahwa kinerja mereka tetap baik. Hal tersebut bisa mengakibatkan kelelahan akut yang dapat menimbulkan efek kronis pada kesehatan dan kesejahteraan (Demerouti, et al. 2001). *Job demands* memiliki hubungan yang negatif dengan *subjective well being*. Semakin rendah tingkat *job demands* individu, maka semakin tinggi tingkat *subjective well being* seseorang dan begitu pula sebaliknya.

g. Hubungan Kerja

Hubungan kerja informan Y di perusahaan dengan tim produksi, tim *quality control* dan *marketing*. Menurut informan, kerjasama dan hubungan antar bagian di perusahaan sudah cukup baik. Namun, terdapat ketidaksesuaian diantara dua divisi yang ada di perusahaan yaitu divisi *commercial* dengan divisi *factory*. Kedua divisi tersebut memiliki direktur yang berbeda dan keduanya sering berbeda pemikiran sehingga membuat para karyawan merasa bingung untuk memihak. Berbeda halnya dengan informan Y, informan D dan S memiliki hubungan kerja yang berjalan dengan baik karena saling mendukung satu dengan lainnya didalam melaksanakan pekerjaan.

h. Sikap Kerja

Informan Y didalam bekerja memiliki prinsip bahwa perusahaan tempat ia bekerja sebagai miliknya sendiri sehingga didalam menjalankan pekerjaan, informan bekerja keras dan totalitas untuk memajukan perusahaan tersebut. Informan berusaha untuk mempertahankan kualitas

kerjanya dengan cara bekerja secara sungguh-sungguh. Meskipun terkadang mendapatkan pekerjaan yang diluar pekerjaannya, informan pun melakukannya. Informan juga merasa senang karena kepercayaan yang diberikan oleh atasan. Didalam menjalankan tugasnya, informan S memiliki sikap profesionalisme, meskipun memiliki hubungan keluarga dengan atasan, informan S tetap menjalankan tanggung jawab yang diberikan dengan sebaik-baiknya.

i. Tujuan Informan

Informan Y memiliki tujuan bekerja di perusahaan untuk memajukan perusahaan tersebut. Informan Y merasa bahwa sistem yang ada di perusahaannya masih konvensional sehingga masih butuh perbaikan untuk kedepannya. Informan juga merasa bahwa pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan masih sebatas menggunakan pembicara internal sehingga kurang mendapatkan wawasan yang lebih luas. Berbeda halnya dengan informan Y, tujuan informan D dalam bekerja adalah untuk mendapatkan *benefit* dan mampu menjalin relasi dengan banyak orang. Informan D suka berinteraksi dengan orang lain sehingga memiliki tujuan untuk menjalin relasi dengan banyak orang.

5.1.1. Informan D

Informan D bekerja disebuah perusahaan yang bergerak dibidang cat yang berpusat di Jakarta dan memiliki 20 cabang. Jumlah pekerja di perusahaan sebanyak 300-400 orang, serta memiliki tujuh divisi antara lain: divisi *accounting*, *finance*, administrasi, *marketing*, *quality control*, *research and development*, dan *human resource development (HRD)*.

Informan sudah bekerja selama empat tahun sebagai *staff marketing*. Sistem yang digunakan di perusahaan sudah terintegrasi dari kantor cabang ke pusat sehingga mempercepat melakukan proses *update* data dari seluruh kantor cabang. Selain itu, prosedur kerja di perusahaan sudah jelas. Di perusahaan informan D juga memiliki hubungan kekeluargaan yang erat antar karyawan.

Selain itu, informan D merasa nyaman bekerja di perusahaan ini karena memberikan kesempatan bagi informan untuk pengembangan diri melalui pelatihan-pelatihan yang ada (pelatihan motivasi, seminar mengenai dunia *marketing*, dan sebagainya), informan juga merasa senang karena perusahaan menerapkan sistem *reward* kepada karyawan berupa insentif ketika mencapai target yang telah ditentukan. Perusahaan juga membuat program penghargaan kepada karyawan berprestasi yaitu “*Best Salesman Contest*” yang dilakukan setiap enam bulan sekali. Informan pun merasa senang dan bangga karena berhasil meraih penghargaan tersebut sebanyak tiga kali. Selain itu, atasan juga mendukung informan didalam bekerja, membantu memberikan solusi untuk pemecahan masalah, memberikan program *coaching*, serta memotivasi informan untuk bekerja lebih baik. Relasi yang baik antar atasan dan rekan kerja pun membuat informan merasa nyaman bekerja di perusahaan ini. Orang-orang dengan kebudayaan timur lebih menekankan menjalin relasi (kolektivitas) dibandingkan dengan orang-orang dengan kebudayaan barat yang lebih menekankan individualistis sehingga informan pun merasa senang untuk menjalin relasi.

5.1.2. Informan Y

Informan Y bekerja di sebuah perusahaan yang bergerak di bidang kertas. Perusahaan ini berpusat di Surabaya dan memiliki empat kantor cabang yang tersebar di Jakarta, Surabaya, Bandung, dan Bali. Perusahaan berdiri sejak tahun 1980-an. Informan Y sudah bekerja selama hampir empat tahun. Di perusahaan ini, informan Y mengalami tiga kali rotasi kerja sebagai asisten *supervisor* PPIC (*Production Planning & Inventory Control*), *supervisor product development*, dan akhirnya menjadi *supervisor* PPIC hingga saat ini. *Job desc* informan antara lain merencanakan, mengatur, dan menjadwalkan produksi tiap jenis produk.

Sistem yang digunakan di perusahaan informan Y masih bersifat konvensional sehingga membutuhkan ketelitian yang besar untuk melakukan pengolahan data. Tetapi, di perusahaan tersebut sudah memiliki prosedur kerja yang jelas karena adanya instruksi kerja dan tim audit yang melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing bagian. Lingkungan kerja di perusahaan informan juga nyaman dan bersih. Atasan memberikan dukungan kepada informan seperti membantu mencari solusi atas permasalahan yang sedang dihadapi dan adanya pertemuan rutin untuk membahas progress ataupun masalah di lapangan. Chiumento (2006), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi individu merasa bahagia di tempat kerja yakni interaksi yang baik dengan rekan kerja, rekan kerja yang mendukung, senang dalam melakukan pekerjaan, atasan yang baik, keseimbangan kerja yang baik, variasi kerja, adanya keyakinan dalam melakukan pekerjaan, merasa berharga, menjadi bagian dari kelompok, gaji, dan prestasi. Perusahaan juga memberikan kesempatan para karyawannya untuk mengembangkan diri dengan

mengikuti pelatihan-pelatihan (pelatihan ISO, kerjasama, *leadership*, dan lainnya). Selain itu, perusahaan juga memberikan *reward* berupa komisi dan jenjang karier. Informan juga merasa kompensasi dan gaji yang didapatkan sudah sesuai. Informan merasa senang bekerja di perusahaan ini karena mendapatkan kepercayaan dari atasan serta adanya *reward* yang diberikan oleh perusahaan.

Di perusahaan ini, informan Y juga meraih penghargaan karyawan berprestasi sebanyak dua kali. Meskipun informan merasa kurang puas bekerja di perusahaan ini karena sistem yang masih sederhana dan asuransi yang didapatkan kurang dalam hal pelayanan, tidak membuat informan berhenti bekerja. Informan tetap bekerja secara totalitas dan ingin terus menambah wawasan karena informan ingin mengembangkan sistem yang ada di perusahaannya agar semakin maju. Informan Y juga merasa bahwa pekerjaannya sesuai dengan *passion* yang dimiliki.

5.1.3. Informan S

Informan S bekerja di sebuah perusahaan yang bergerak di bidang supplier mesin industri yang mengimpor produk dari Jerman, Amerika, dan Cina. Perusahaan ini berpusat di Surabaya dengan jumlah pekerja sebanyak 11 orang. Informan sudah bekerja selama hampir lima tahun di perusahaan ini. Perusahaan ini menggunakan sistem komputerisasi untuk pengolahan datanya dan mengutamakan keselamatan kerja para karyawannya. Sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan ini juga masih terbatas sehingga informan S memiliki jabatan serta *job desc* yang rangkap didalam bekerja. Di perusahaan, informan S menduduki jabatan sebagai *manager purchasing* dan *staff marketing*. Terkadang, informan mengalami kesulitan didalam

menjalankan pekerjaannya karena *job desc* yang rangkap tersebut. Di perusahaan tempat kerja informan S, belum memiliki *sistem human resource* karena perusahaan masih dalam tahap berkembang. Oleh karena itu, proses seleksi dan rekrutmen di perusahaan dilakukan secara langsung oleh atasan.

Informan merasa kurang puas dengan *benefit* dan pendapatan yang didapatkan dari perusahaan karena informan merasa tidak sebanding antara pendapatan dengan kinerja yang dilakukannya. Namun, informan S merasa senang karena di perusahaan memiliki program pengembangan diri seperti pelatihan, mendapatkan wawasan yang baru, dan memiliki hubungan dengan rekan kerja dan atasan yang baik. Selain itu, informan S juga merasa pekerjaannya menantang dan mampu menjalin relasi dengan banyak orang sehingga informan tetap merasa senang bekerja di perusahaan ini. Informan juga merasa bahwa atasan mendukung dirinya didalam bekerja dengan memberikan bimbingan mengenai startegi-strategi untuk pencapaian target. Meskipun informan S merasa bahwa *benefit* yang didapatkan dari perusahaan masih kurang, tetapi perusahaan memberikan *reward* berupa komisi yang memiliki jumlah yang tinggi. Informan S menginginkan adanya pengembangan diri serta memiliki kebutuhan finansial untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Perusahaan memberikan kebutuhan-kebutuhan tersebut kepada informan sehingga informan tetap bekerja di perusahaan itu.

Jadi, faktor-faktor yang membentuk *happiness* pada generasi Y di tempat kerja berdasarkan data yang peneliti dapatkan terbagi atas dua faktor utama yaitu faktor organisasi dan faktor individu. Faktor organisasi terdiri atas: dukungan atasan, nilai-nilai perusahaan, fasilitas pendukung kerja,

kebijakan perusahaan, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan atasan, sistem pengolahan data, sistem dan prosedur kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, dan dan sistem *human resource*. Faktor individu yang membentuk *happiness* pada generasi Y di tempat kerja antara lain: motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, penghargaan dan pengakuan, *self esteem*, *self confidence*, harapan, kepuasan kerja, dan sikap kerja. Orang-orang generasi Y merupakan karyawan yang menginginkan adanya kepercayaan dari atasan, adanya pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan potensi diri mereka, jadwal kerja yang fleksibel, ingin mendapatkan *feedback* dari atasan maupun rekan kerjanya, serta ingin mendapatkan *reward* yang sesuai. Hal-hal tersebut sesuai dengan hasil pengolahan data yang didapatkan oleh peneliti dari tiga informan penelitian. Generasi Y mampu menghadapi adanya perubahan secara cepat dan memiliki keinginan untuk berkembang yang besar. Para generasi Y membutuhkan lingkungan kerja yang nyaman dan adanya pengembangan diri untuk membuat mereka bertahan didalam suatu perusahaan. Seligman (2005:29) menyatakan bahwa kebahagiaan sendiri memiliki tiga unsur yang berbeda antara lain: emosi positif, keterlibatan, dan makna. Didalam *happiness* terdapat pemaknaan individu terhadap sesuatu. Misalnya saja, informan S memiliki pemaknaan tersendiri ketika bekerja di perusahaan tersebut. Meskipun informan S merasa bahwa *benefit* yang didapatkan tidak sesuai dengan kinerjanya di perusahaan tetapi informan memaknai hal tersebut dengan positif dan tetap bekerja sehingga mendapatkan komisi yang cukup tinggi ketika berhasil mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan. Jadi, ketika individu memaknai sesuatu dengan positif maka akan memberikan hasil yang positif pula.

Apabila dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi kebahagiaan seseorang di tempat kerja (Ed Diener & Robert Biswas Diener, 2008:75-81), terdapat 6 faktor yang sesuai dengan hasil data yang didapatkan oleh peneliti antara lain: *best place to work*, *job with a variety of tasks*, *supportive supervisors*, *respect and status*, *good pay and fringe benefits*, dan *clear requirements and information on how to meet them*. Namun, terdapat satu faktor yang tidak ditemukan pada ketiga informan yaitu faktor *opportunities for personal control*.

Faktor keluarga menjadi tidak dominan didalam penelitian mengenai faktor-faktor yang membentuk *happiness* pada generasi Y di tempat kerja ini dikarenakan individu yang bekerja lebih banyak menghabiskan waktu di perusahaan sehingga kurang berinteraksi dengan keluarga. Dalam penelitian ini, informan D mendapatkan dukungan penuh dari keluarga. Papa informan dulunya memiliki *background* sebagai *marketing* sehingga mampu memberikan gambaran berupa *sharing knowledge* dan pengalaman di dunia *marketing*. Informan Y dan S juga mendapatkan dukungan dari keluarga tetapi tidak terlalu mendalam karena sebatas mendukung pekerjaan informan dan mendengarkan cerita pengalaman dari informan di tempat kerja.

5.2. Refleksi

Proses yang dilakukan didalam penelitian ini membutuhkan waktu yang cukup panjang dan rumit. Peneliti tertarik dengan topik penelitian ini karena peneliti ingin mendalami mengenai *positive psychology* yang mulai dibicarakan dan memandang dunia psikologi menjadi lebih positif, tidak hanya melihat faktor-faktor patologis / gangguan-gangguan yang dialami oleh individu saja. Selama proses penyelesaian penelitian ini, proses analisa data yang menghambat peneliti karena data yang diperoleh cukup banyak. Penelitian yang dilakukan ini juga masih jauh dari kesempurnaan sehingga terdapat beberapa kekurangan sebagai berikut:

1. Penggalan data yang dilakukan kurang mengeksplorasi faktor-faktor lainnya yang memungkinkan membuat individu merasakan *happiness* di tempat kerja. Hal tersebut dikarenakan kurang beragamnya pertanyaan yang digunakan didalam penggalan data.
2. Terdapat dua informan penelitian yang memiliki hubungan cukup dekat dengan peneliti. Peneliti mencoba untuk menghindari adanya bias didalam penelitian ini dengan cara memberikan pertanyaan yang sama pada setiap informan, meskipun sebenarnya peneliti sudah mengetahui jawabannya. Hal tersebut dilakukan agar data yang didapatkan benar-benar berasal dari informan dan data tersebut valid.

5.3. Simpulan

Analisis data dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan kedalam beberapa hal, yaitu:

1. Faktor-faktor yang membentuk *happiness* pada generasi Y ditempat kerja yaitu faktor organisasi, faktor individu, faktor keluarga, dan faktor rekan kerja
2. Faktor -faktor yang membentuk *happiness* pada generasi Y ditempat kerja yang dominan yaitu faktor organisasi dan faktor individu
3. Bagian-bagian dari faktor organisasi yang membentuk *happiness* antara lain: dukungan atasan, nilai-nilai perusahaan, fasilitas pendukung kerja, kebijakan perusahaan, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan atasan, sistem pengolahan data, sistem dan prosedur kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, dan dan sistem *human resource*.
4. Bagian-bagian dari faktor individu yang membentuk *happiness* antara lain: motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, penghargaan dan pengakuan, *self esteem*, *self confidence*, harapan, kepuasan kerja, tujuan informan dan sikap kerja.

5.4. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Bagi informan penelitian

Setelah informan mengetahui informasi mengenai faktor-faktor yang membentuk *happiness* di tempat kerja yang terdiri atas empat faktor utama antara lain: faktor organisasi, individu, rekan kerja, dan keluarga, diharapkan informan akan bekerja secara nyaman dan menghasilkan produktivitas kerja yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian faktor-faktor dari informan yang mendukung *happiness* di tempat kerja yaitu motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, penghargaan dan pengakuan, keselarasan tujuan dengan organisasi, harapan, hubungan kerja, sikap kerja, tujuan informan, dukungan rekan kerja, dan adanya dukungan keluarga. Dengan adanya faktor-faktor yang mendukung tersebut, diharapkan informan mampu menjaga hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja, membangun hubungan yang positif dengan keluarga, memiliki pemikiran dan harapan yang positif untuk kemajuan organisasi dan pengembangan diri individu.

2. Bagi organisasi informan

Informan didalam penelitian ini berasal dari perusahaan yang berbeda-beda. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan perusahaan mampu mengenal karakteristik dari generasi Y yang nantinya akan mendominasi di perusahaan. Organisasi pun semakin memahami cara kerja para generasi Y yang berbeda

dengan generasi-generasi sebelumnya sehingga mampu mencari solusi untuk menangani adanya perbedaan generasi di sebuah organisasi. Selain itu, organisasi juga memperoleh pengetahuan mengenai faktor-faktor yang membentuk *happiness* pada generasi Y di tempat kerja, serta mengoptimalkan produktivitas kerja dari generasi Y. Faktor-faktor yang mampu membentuk *happiness* para pekerja di perusahaan tersebut harus diperhatikan oleh organisasi yang ada.

3. Bagi penelitian selanjutnya

Melakukan pengambilan data secara mendalam untuk memudahkan proses analisa dan mencari kajian pustaka yang lebih bervariasi untuk membantu melakukan analisa data. Selain itu, meminimalisir penggunaan *leading question* ketika melakukan pengambilan data dengan melakukan simulasi berupa *roleplay* wawancara terlebih dahulu sehingga peneliti nantinya lancar didalam melakukan pengambilan data.

Daftar Pustaka

- Poerwandari, E.K. (2007). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: LPSP3.
- Seligman, Martin. (2013). *Beyond Authentic Happiness: Menciptakan Kebahagiaan Sempurna dengan Psikologi Positif*. Bandung: Penerbit Kaifa.
- Seligman, Martin E.P. (2005). *Authentic Happiness: Menciptakan Kebahagiaan dengan Psikologi Positif*. Bandung: Mizan
- Diener,Ed&Diener,R.B. (2008). *Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*. USA: Blackwell Publishing.
- Strauss, A.&Corbin, J. (2003). *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Willig, Carla. (2001). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. New York: Open University Press.
- Twenge,J.M.&Campbell, S.M. (2013). *Generation Me and the Changing World of Work: The Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. New York: Oxford University Press.
- Gibson, J.L, Ivancevich, J.M, Jr. James, H.D&Konopaske,Robert. (2006). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Singapore: Mc. Graw Hill.
- Robbins, S.P&Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. USA: Pearson.
- Hawkins, D.I.,Best, R.J&Coney, K.A. (2004). *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Hakim, Lukman&Septarini, B.G. (2014). *Hubungan antara Otonomi Kerja dengan Kebahagiaan Kerja pada Industri Kreatif*. (Jurnal

Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Surabaya). Vol 03, No.01

- Fawazi, Alfida. *Analisis Pengaruh Ekspektasi Kerja Generasi X dan Generasi Y terhadap Efektivitas Rekrutmen di PT. Samudera Indonesia*. (Jurnal Binus University, Jakarta)
- Bestari, W.A. (2015). *Perbedaan Tingkat Kebahagiaan pada Mahasiswa Strata I dan Strata 2*.(Jurnal Psikologi Universitas Muhammadiyah, Malang dalam Seminar Psikologi dan Kemanusiaan)
- Prasetyo, A.R. (2015). *Gambaran Career Happiness Plan pada Dosen*. (Jurnal Psikologi Undip, Semarang). Vol. 14, No.2. 174-182.
- Wulandari, Siska&Widyastuti, Ami. *Faktor-faktor Kebahagiaan di Tempat Kerja*. (Jurnal Psikologi Fakultas Psikologi Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Riau)
- Karir.com.(2015). *Pekerja Profesional Generasi Y Lebih Agresif Melakukan Ekspansi Industri Dibandingkan Generasi X*. Diakses dari <https://blogkarirdotcom.files.wordpress.com/2015/12/karir-com-luncurkan-update-fitur-salary-benchmark-1-2.pdf>. Diakses pada tanggal 27 Mei 2016.
- Rose, Dr. Nico. (2016). *What drives Workplace Happiness? A Survey of 200.000 People*. Diakses dari <https://mappalicious.com/2016/05/10/what-drives-workplace-happiness-a-survey-of-200-000-people/>. Diakses pada tanggal 2 Juni 2016.
- Primus,Josephus. (2016). *Ternyata Kesetiaan Generasi Y Cuma 12 Bulan*. Kompas.com. Diakses dari <http://bisniskuangan.kompas.com/read/2016/05/21/133048326/ternyata.kesetiaan.generasi.y.cuma.12.bulan>. Diakses pada tanggal 4 Juni 2016.

- Prawira, Aditya Eka. (2013). *Kantor Sehat di Jakarta, Memang Ada Ya? Ini Buktinya!* Diakses dari <http://health.liputan6.com/read/715498/kantor-sehat-di-jakarta-memang-ada-ya-ini-buktinya>. Diakses pada tanggal 4 Juli 2016. 2013.
- Nutrifood. Diakses dari <http://www.nutrifood.co.id/wp-content/themes/nutrifood/about.html>. Diakses pada tanggal 4 Juli 2016.
- Sianturi, Maria Mayasari, Zulkarnain. (2013). *Analisis Work Family Conflict terhadap Kesejahteraan Psikologis Pekerja*. (Volume I), 207-215. Diakses dari https://www.researchgate.net/profile/Zulkarnain_Amin/publication/259716093_Analisis_Work_Family_Conflict_Terhadap_Kesejahteraan_Psikologis_Pekerja/links/0f31752e61f17388e2000000/Analisis-Work-Family-Conflict-Terhadap-Kesejahteraan-Psikologis-Pekerja.pdf. Diakses pada tanggal 25 April 2017.
- Koesmono, H. Teman. *Manfaat Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dalam Mengelola Departemen Sumber Daya Manusia*. Diakses dari https://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiNlvq-16XUAhXFqI8KHa58DqwQFggoMAE&url=http%3A%2F%2Fjournal.unikama.ac.id%2Findex.php%2FJEKO%2Farticle%2Fdownload%2F908%2F680&usg=AFQjCNEb_tI8yIMrxsAwMe2OLu7DaCVNig. Diakses pada tanggal 25 April 2017.
- Simarmata, Nenny Ika, M.Psi, Psikolog. (2015). *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Well Being Karyawan In PT. Intan Havea Industry, Medan*. Diakses dari <http://perpustakaan.uhn.ac.id/adminarea/dataskripsi/Nenny%201.pdf>. Diakses pada tanggal 25 April 2017.

- Khoiri, Moh. Mujib. (2013). *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Perpustakaan di Universitas Negeri Yogyakarta*. Diakses dari <http://eprints.uny.ac.id/25100/1/Moh%20Mujib%20Khoiri.pdf>. Diakses pada tanggal 1 Juni 2017.
- Astrini, Resky. (2012). *Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar*. Diakses dari <https://core.ac.uk/download/pdf/25486961.pdf> . Diakses pada tanggal 1 Juni 2017.
- Eriadya, Melina. (2014). *Pengaruh Totalitas Kerja, Tuntutan Kerja dan Sumber Daya Pribadi terhadap Subjective Well Being*. Diakses dari <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/27185/1/MELINA%20ERIADYA-FEB.pdf>. Diakses pada tanggal 1 Juni 2017.
- Alhada. (2012). *Perbedaan kebudayaan barat dan timur*. Diakses dari http://alhada-fisip11.web.unair.ac.id/artikel_detail-45448-Makalah-Perbedaan%20Kebudayaan%20Barat%20dan%20Kebudayaan%20Timur.html. Diakses pada tanggal 23 Juni 2017