

**KARAKTERISASI KEPUASAN KERJA GENERASI  
Z MENGGUNAKAN PENDEKATAN KANO MODEL**

**GEN Z'S JOB SATISFACTION  
CHARACTERIZATION USING KANO MODEL**

**Veronica Okta Marcelinawati<sup>1</sup>, Anita Indrasari\*<sup>2</sup>, dan Bagus Ismail Adhi Wicaksana<sup>3</sup>**

1,2,3Program Studi S1 Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Setia Budi  
Jalan Letjend Sutoyo, Mojosongo, Jebres, Surakarta, 57127, Indonesia

\*Corresponding authors: [anita.indrasari@setiabudi.ac.id](mailto:anita.indrasari@setiabudi.ac.id)

**INTISARI**

Generasi Z merupakan generasi yang mendominasi dunia kerja. Berdasarkan hasil riset diketahui bahwa generasi Z memiliki loyalitas rendah pada tempat kerjanya sehingga sering terjadi peristiwa turonver. Oleh karena itu, sebuah organisasi harus mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawan generasi Z untuk mengurangi peristiwa turnover. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja generasi Z serta mengidentifikasi atribut kerja apa saja yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja generasi Z. Metode yang digunakan pada penelitian adalah metode Kano Model untuk mengidentifikasi atribut kerja yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja generasi Z. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja generasi Z belum maksimal serta diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja berdasarkan jenis kelamin, latar belakang pendidikan maupun sosial ekonomi. Melalui metode Kano Model diperoleh dua puluh tiga atribut kerja yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja generasi Z. Lima belas atribut kerja masuk ke dalam kategori one-dimensional dan delapan atribut kerja masuk ke dalam kategori must-be. Selain itu, diketahui bahwa atribut kerja kategori one-dimensional memberikan pengaruh tinggi pada tingkat kepuasan kerja sehingga perusahaan harus memperhatikan keberadaan atribut kerja tersebut. Perusahaan dapat menyediakan fasilitas pendukung atribut-atribut kerja tersebut serta meningkatkan performanya sehingga kepuasan kerja karyawan generasi Z dapat terpenuhi.

Kata Kunci: Generasi Z, Kano Model, kepuasan kerja

**Abstract**

Generation Z is the generation that dominates the world of work. Based on the research results, it is known that Generation Z has low loyalty to their workplace so turnover events often occur. Therefore, an organization must be able to provide job satisfaction to Generation Z employees to reduce turnover events. The aim of this study was to know the level of job satisfaction of Generation Z and to identify what job attributes affect the level of job satisfaction of Generation Z. The method used in this study is the Kano Model method to identify work attributes that affect the level of job satisfaction of generation Z. Based on research, the level of job satisfaction of generation Z is not higher enough and also there is no difference in the level of job satisfaction based on gender, educational background and socioeconomic. Through the Kano Model method, twenty-three work attributes affect the level of job satisfaction of Generation Z, where work attributes respecting individual rights gave the highest level of satisfaction. Fifteen work attributes are in the one-dimensional category and eight work attributes are in the must-be category. In addition, it is known that the one-dimensional category of work attributes has a high influence on the level of job satisfaction so companies must pay attention to the existence of these work attributes. Companies can provide supporting facilities for these work attributes and improve their performance so that the job satisfaction of Generation Z employees can be met.

Keywords: job satisfaction, generation Z, Kano Model

---

## PENDAHULUAN

Menurut hasil sensus penduduk tahun 2020 yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik, generasi Z mendominasi populasi di Indonesia, yaitu 27,94%. Angka tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan generasi milenial (25,87%) dan generasi X (21,88%). Artinya, dunia kerja didominasi oleh generasi Z. Generasi Z merupakan generasi yang lahir tahun 1995 sampai dengan tahun 2010 (Bencsik, Juhász and Horváth-Csikós, 2016).

Generasi Z merupakan generasi yang memiliki karakteristik unik, beragam, dan ketergantungan tinggi pada teknologi (Singh and Dangmei, 2016; Balentine 2017; Shatto and Erwin 2016). Generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi lainnya dalam dunia kerja. Generasi ini cenderung tidak memiliki komitmen terhadap apa yang dilakukan. Berdasarkan observasi yang dilakukan terhadap karyawan generasi Z di Kota Solo, diperoleh kesimpulan bahwa generasi Z berpindah tempat kerja dalam waktu yang singkat atau cepat.

Generasi Z memiliki riwayat pekerjaan yang sebentar dan cepat berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Berdasarkan survei mengenai tingkat kesetiaan generasi Z terhadap pekerjaan diketahui bahwa generasi Z memiliki tingkat kesetiaan paling rendah terhadap pekerjaan mereka terbukti sebanyak 57,3% dari responden generasi Z berpindah kerja ke tempat lain setelah satu tahun bekerja (Jobi and Lany, 2017).

Peristiwa *turnover* atau keluar masuknya pekerja di suatu perusahaan memberikan dampak negatif antara lain pemborosan biaya dan waktu untuk perekrutan dan pelatihan karyawan baru serta operasi kerja perusahaan tidak optimal. Oleh karena itu perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan untuk meminimalisir peristiwa *turnover*. Kepuasan kerja karyawan merupakan unsur penting yang menentukan kesuksesan dan kesejahteraan perusahaan dalam mengatasi peristiwa *turnover*. Kepuasan kerja sebagai keadaan ketika pekerja merasa bangga, senang, diperlakukan adil, diakui dan diperhatikan, dihargai, merasa aman karena pekerjaannya dapat memberikan kepuasan pada dirinya (Noor, 2013). Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan pekerja, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang pekerja pada pekerjaannya. Kepuasan kerja yang terpenuhi akan meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan produktivitas kerja serta mengurangi peristiwa *turnover*.

Tingkat kepuasan kerja dapat meningkat apabila organisasi/perusahaan mengetahui atribut-atribut kerja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja khususnya generasi Z. Oleh sebab itu perlu dilakukan penelitian untuk mengidentifikasi atribut-atribut kerja tersebut dan klasifikasi dampaknya pada tingkat kepuasan kerja. Sampai saat ini belum ada penelitian mengenai atribut-atribut kerja yang secara signifikan berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja generasi Z. Penelitian sebelumnya hanya mengenai pengaruh efikasi diri dan kompensasi terhadap kepuasan karyawan generasi Z (Agustin, 2022). Dalam penelitian kali ini metode Kano Model digunakan untuk mengklasifikasikan atribut-atribut kerja yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja generasi Z.

Kano Model dikembangkan untuk mengevaluasi produk berdasarkan perbandingan antara harapan dan hasil yang dirasakan untuk menentukan kepuasan konsumen (Kano *et al.*, 1984). Sama seperti produk, pekerjaan juga memiliki atribut yang harus dimiliki untuk memberikan kepuasan kepada pekerja. Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah metode Kano Model untuk mengklasifikasikan atribut kerja yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja generasi Z. Penerapan metode Kano telah mengalami perkembangan pesat, tidak hanya dikombinasikan dengan model lain namun dapat diterapkan dalam dunia industri selain pengembangan produk (Low *et al.*, 2015).

## METODE PENELITIAN

### 1. Penentuan atribut kerja

Penentuan atribut kerja dalam penelitian ini menggunakan hasil-hasil atribut kerja penelitian sebelumnya. Kemudian atribut kerja yang diperoleh digunakan untuk menyusun kuesioner Kano.

### 2. Penentuan Jumlah Sampel

Teknik yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah teknik *stratified random sampling*. Teknik tersebut dipilih dengan tujuan untuk memperoleh sampel yang representatif dengan melihat populasi generasi Z yang berstrata. Pada penelitian ini populasi merupakan generasi Z di kota Solo. Karakteristik untuk stratifikasi antara lain umur, jenis kelamin, latar belakang pendidikan serta kondisi sosial ekonomi.

### 3. Penyusunan dan Penyebaran Kuesioner Kano

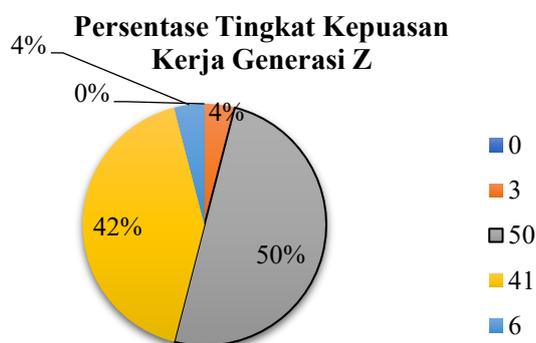
Setelah atribut kerja ditentukan, selanjutnya dilakukan penyusunan kuesioner Kano. Kuesioner terdiri dari pertanyaan, tiap pertanyaan memiliki dua bagian yaitu *functional* dan *disfunctional*. Kemudian kuesioner dibagikan kepada responden.

4. Pengolahan Data
  - 1) Pengkonversian hasil Kuesioner  
Pada tahap ini dilakukan konversi hasil kuesioner ke dalam bentuk A, M, O, R, Q, I.
  - 2) Penentuan kategori Kano  
Pada tahap ini ditentukan kategori Kano untuk tiap atribut menggunakan *Blauthbis formula*.
  - 3) Perhitungan *better* dan *worse*  
Pada tahap ini dilakukan perhitungan *better* dan *worse*.
  - 4) Penggambaran grafik kepuasan Kano  
Berdasarkan hasil perhitungan *better* dan *worse* kategori Kano dapat digambarkan pada grafik tingkat kepuasan atribut kerja. Pada grafik Kano, sumbu Y merupakan *better* dan sumbu X merupakan *worse*.
  - 5) Uji korelasi antara tingkat kepuasan kerja dengan atribut kerja kategori *one-dimensional*  
Pada tahap ini dilakukan uji korelasi untuk mengetahui hubungan antara tingkat kepuasan kerja generasi Z dengan atribut kerja kategori *one-dimensional*.
5. Analisis Data  
Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui tingkat kepuasan kerja generasi Z serta dapat diketahui atribut kerja apa saja yang masuk dalam kategori *must-be*, *one dimensional*, *attractive*, dan *indifferent*. Dapat diketahui rekomendasi yang diperlukan bagi perusahaan. Selain itu, dapat diketahui tingkat kepuasan kerja generasi Z dengan atribut kerja kategori *one-dimensional*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Tingkat Kepuasan Kerja

Penilaian tingkat kepuasan kerja generasi Z dilakukan dengan penyebaran kuesioner menggunakan skala *Likert* (sangat tidak puas, tidak puas, cukup puas, puas, dan sangat puas). Aspek penilaian tingkat kepuasan kerja ditinjau berdasarkan kepuasan responden terhadap lingkungan kerjanya (fisik maupun non-fisik). Persentase tingkat kepuasan generasi Z dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Persentase Tingkat Kepuasan Kerja Generasi Z

Berdasarkan Gambar 1 dapat diketahui bahwa dari 100 responden sebanyak 50% responden menyatakan bahwa mereka cukup puas, sebanyak 41% responden menyatakan bahwa mereka puas, sebanyak 6% responden menyatakan bahwa mereka sangat puas, dan sebanyak 3% responden menyatakan bahwa mereka tidak puas. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan generasi Z masih belum maksimal.

Selanjutnya dilakukan uji beda mengetahui apakah terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja generasi Z berdasarkan jenis kelamin, latar belakang pendidikan, dan sosial ekonomi. Berdasarkan hasil uji, diketahui bahwa nilai signifikan tingkat kepuasan kerja generasi Z berdasarkan jenis kelamin sebesar 0,538, latar belakang pendidikan sebesar 0,068, dan sosial ekonomi sebesar 1,000 lebih dari 0,05. Artinya, secara signifikan tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja generasi Z berdasarkan jenis kelamin, latar belakang pendidikan, dan sosial ekonomi.

### Penentuan Atribut Kerja

Berdasarkan penelitian Low, dkk (2015) diperoleh enam dimensi/variabel antara lain flexibility, salary, man power, facility, relationship, dan working hours. Sedangkan berdasarkan penelitian Dawal, dkk (2009) diperoleh tiga dimensi/variabel antara lain workload, hygiene, dan security. Kemudian, ditentukan atribut kerja berdasarkan penelitian Fortuna (2016). Penentuan atribut kerja seperti pada

Tabel 1.

Tabel 1. Atribut Kerja

No	Dimensi/Variabel	Atribut Kerja
A	<i>Flexibility</i> (Fleksibilitas)	1. Kesempatan memberikan pendapat
		2. Jenjang karir yang jelas
		3. Cuti/prosedur ijin yang mudah
		4. Peraturan kerja
B	<i>Salary</i> (Kompensasi)	5. Gaji sesuai dengan pekerjaan
		6. Bonus ketika lembur, mencapai target, dll
		7. Tunjangan dengan besar dan jenis yang sesuai
C	<i>Man Power</i> (Tenaga Kerja)	8. Jumlah tenaga kerja sesuai jumlah yang dibutuhkan
		9. Struktur organisasi dan jalur koordinasi
D	<i>Workload</i> (Beban Kerja)	10. Spesifikasi kerja
		11. Tugas kerja sesuai keahlian
		12. Jumlah tugas kerja sesuai kapasitas
E	<i>Facility</i> (Fasilitas)	13. Ruang yang nyaman
		14. Ruang khusus (rapat, istirahat, WC, dll)
		15. Peralatan kerja memadai
		16. Parkir
F	<i>Relationship</i> (Hubungan)	17. Hubungan baik antara atasan dengan bawahan
		18. Hubungan baik satu sama lain (antar karyawan)
		19. Menghormati hak-hak individual
G	<i>Working Hours</i> (Jam Kerja)	20. Jam kerja baku (8 jam)
		21. Jam kerja lembur
H	<i>Hygiene</i> (Kebersihan)	22. Jam kerja fleksibel
		23. Lingkungan bersih
I	<i>Security</i> (Keamanan)	24. Perlengkapan kebersihan
		25. CCTV (menyala 24 jam)
		26. Tunjangan Kesehatan
		27. Tunjangan Kecelakaan

Berdasarkan

Tabel 1 terdapat sembilan dimensi/ variabel yaitu *flexibility*, *salary*, *man power*, *workload*, *facility*, *relationship*, *working hours*, *hygiene*, dan *security*. Dari sembilan dimensi/ variabel tersebut diperoleh dua puluh tujuh atribut kerja yang digunakan sebagai instrumen penyusun kuesioner Kano.

### Penentuan Jumlah Sampel

Tahap selanjutnya adalah penentuan jumlah sampel. Jumlah sampel ditentukan menggunakan teknik *stratified random sampling*. Tahap pertama yang dilakukan adalah menentukan populasi serta karakteristik stratifikasi. Populasi pada penelitian ini merupakan generasi Z di Kota Solo dengan karakteristik stratifikasi antara lain umur, jenis kelamin, latar belakang pendidikan dan kondisi sosial ekonomi dengan pengelompokan strata seperti tabel 2.

Berdasarkan

dapat diketahui bahwa untuk karakteristik stratifikasi umur 18 – 27 tahun, berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, berlatar belakang pendidikan SMA/ SMK dan Diploma/ Sarjana serta berpendapatan sebesar UMR dan kurang dari UMR diperoleh delapan strata.

Tahap ketiga penentuan jumlah sampel adalah menentukan ukuran sampel untuk tiap strata. Berdasarkan Badan Statistik Pusat (BPS) daerah Surakarta diketahui bahwa jumlah populasi sesuai dengan karakteristik stratifikasi pada

adalah sebesar delapan belas ribu empat ratus (18400) jiwa. Ukuran sampel dihitung menggunakan rumus Slovin ( $\alpha = 0,1$ ) adalah sebagai berikut.

$$Ukuran\ sampel = \frac{Jumlah\ populasi}{1 + Jumlah\ populasi\ (\alpha)^2}$$

$$Ukuran\ sampel = \frac{18400}{1 + 18400 (0,1)^2}$$

$$Ukuran\ sampel = 99,459 \approx 100\ responden$$

Setelah diketahui ukuran sampel, maka langkah keempat adalah menghitung jumlah sampel tiap strata. Total sampel yang dibutuhkan adalah 100 responden dengan jumlah sampel tiap strata sebesar 10 atau 15 responden. Dari 100 responden terdapat 40 responden laki-laki dan 60 responden perempuan, terdapat 50 responden berlatar belakang pendidikan SMA/ SMK dan 50 responden berlatar belakang pendidikan Diploma/Sarjana serta terdapat 50 responden berpendapatan < UMR dan 50 responden berpendapatan UMR.

**Tabel 2.** Strata sampel penelitian

Karakteristik Stratifikasi		Strata
Umur	• 18 – 27 tahun	1. Laki-laki berumur 18 - 27 tahun lulusan SMA/SMK dengan pendapatan UMR
Jenis kelamin	• Laki-laki	2. Perempuan berumur 18 - 27 tahun lulusan SMA/SMK dengan pendapatan UMR
	• Perempuan	3. Laki-laki berumur 18 - 27 tahun lulusan SMA/SMK dengan pendapatan < UMR
Latar belakang pendidikan	• SMA/SMK	4. Perempuan berumur 18 - 27 tahun lulusan SMA/SMK dengan pendapatan < UMR
	• Diploma/Sarjana	5. Laki-laki berumur 18 - 27 tahun lulusan Diploma/Sarjana dengan pendapatan UMR
Sosial ekonomi	• Pendapatan UMR	6. Perempuan berumur 18 - 27 tahun lulusan Diploma/Sarjana dengan pendapatan UMR
		7. Laki-laki berumur 18 - 27 tahun lulusan Diploma/Sarjana dengan pendapatan < UMR
	• Pendapatan < UMR	8. Perempuan berumur 18 - 27 tahun lulusan Diploma/Sarjana dengan pendapatan < UMR

### Penyusunan dan Penyebaran Kuesioner Kano

Setelah diketahui jumlah sampel, tahap selanjutnya adalah penyusunan dan penyebaran kuesioner Kano. Kuesioner Kano disusun berdasarkan dua puluh tujuh atribut kerja yang telah ditentukan. Kuesioner terdiri dari dua jenis pertanyaan (*functional* dan *dysfunctional*) mengenai atribut kerja sesuai kondisi tempat kerja responden. Kemudian kuesioner dibagikan kepada 100 responden.

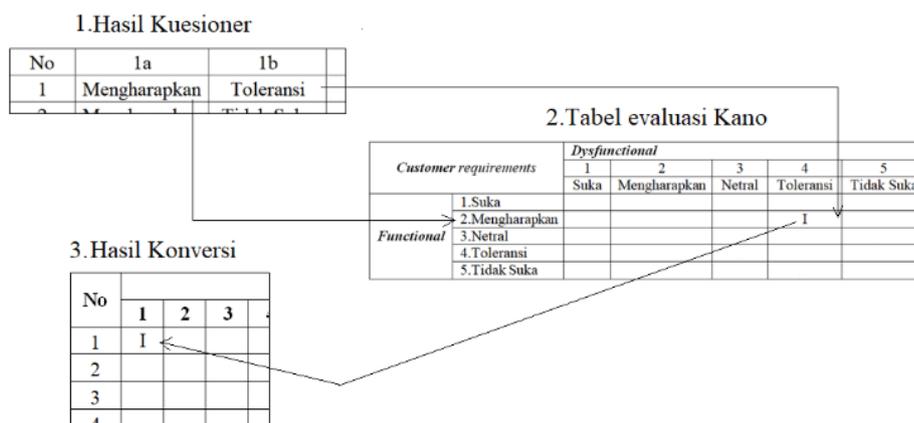
### Konversi hasil kuesioner

Selanjutnya, hasil kuesioner dikonversi dalam bentuk A (*Attractive*), M (*Must be*), O (*One dimensional*), R (*Reverse*), Q (*Questionable*), atau I (*Indifferent*) berdasarkan tabel evaluasi Kano seperti tabel 3. Contoh konversi hasil kuesioner dapat dilihat pada Gambar 2

**Tabel 3.** Tabel Evaluasi Kano

Kebutuhan Konsumen		Dysfunctional				
		1	2	3	4	5
		Suka	Harap	Netral	Toleransi	Tidak suka
<i>Functional</i>	1. suka	Q	A	A	A	O
	2. harap	R	I	I	I	M
	3. netral	R	I	I	I	M
	4. toleransi	R	I	I	I	M
	5. tidak suka	R	R	R	R	Q

Sumber: Arfan dkk, 2010



**Gambar 2.** Contoh konversi hasil kuesioner

Berdasarkan Gambar 2 ketika hasil kuesioner untuk pertanyaan 1a (*functional*) mengharapkan dan untuk pertanyaan 1b (*dysfunctional*) maka hasil konversi berdasarkan tabel evaluasi Kano masuk komponen I. Setelah hasil kuesioner dikonversi dilakukan perhitungan jumlah masing-masing komponen A, M, O, R, Q, dan I. Perhitungan jumlah masing-masing komponen tiap atribut kerja dapat dilihat pada

Tabel 3.

**Tabel 3.** Perhitungan Jumlah Komponen Tiap Atribut Kerja

Variabel	Atribut Kerja	A	M	O	R	I	Q	Total
A. Flexibility	A1	6	18	25	0	51	0	100
	A2	8	34	22	0	36	0	100
	A3	11	19	30	0	39	1	100
	A4	9	44	31	0	16	0	100
B. Salary	B5	9	24	59	1	7	0	100
	B6	10	48	31	0	11	0	100
	B7	10	43	28	0	19	0	100
C. Man Power	C8	13	10	9	0	68	0	100
	C9	7	42	37	0	13	1	100
D. Workload	D10	7	42	44	0	7	0	100
	D11	14	27	36	0	23	0	100
	D12	18	13	26	0	43	0	100
E. Facility	E13	10	21	45	0	24	0	100
	E14	14	29	29	0	28	0	100
	E15	14	13	65	0	8	0	100
	E16	6	28	59	0	7	0	100
F. Relationship	F17	13	6	50	0	31	0	100
	F18	12	9	59	0	20	0	100
	F19	3	16	76	0	4	1	100
G. Working Hours	G20	13	14	32	2	39	0	100
	G21	7	0	3	41	49	0	100
	G22	15	9	23	2	51	0	100
H. Hygiene	H23	8	32	51	0	9	0	100
	H24	8	46	32	0	13	1	100
I. Security	I25	10	29	23	1	36	1	100
	I26	9	32	37	0	22	0	100
	I27	8	36	39	0	17	0	100

### Penentuan Kategori Kano

Tahap selanjutnya adalah menentukan kategori Kano masing-masing atribut kerja menggunakan *Blauthis formula*. Berdasarkan *Baluthis formula* jika jumlah nilai (O+A+M) > jumlah nilai (I+R+Q) maka kategori Kano merupakan nilai tertinggi antara A, O, atau M. Jika jumlah nilai (O+A+M) < jumlah nilai (I+R+Q) maka kategori Kano merupakan nilai tertinggi antara I, R, atau Q. Jika jumlah nilai (O+A+M) = jumlah nilai (I+R+Q) maka diperoleh kategori kano merupakan nilai tertinggi diantara semua kategori Kano. Penentuan kategori Kano masing-masing atribut kerja dapat dilihat pada

Tabel 4.

**Tabel 4.** Penentuan Kategori Kano Atribut Kerja

Atribut Kerja	A	M	O	R	I	Q	O+A+M	I+R+Q	Kategori
A1	6	18	25	0	51	0	49	51	I
A2	8	34	22	0	36	0	64	36	M
A3	11	19	30	0	39	1	60	40	O
A4	9	44	31	0	16	0	84	16	M
B5	9	24	59	1	7	0	92	8	O
B6	10	48	31	0	11	0	89	11	M
B7	10	43	28	0	19	0	81	19	M
C8	13	10	9	0	68	0	32	68	I
C9	7	42	37	0	13	1	86	14	M
D10	7	42	44	0	7	0	93	7	O
D11	14	27	36	0	23	0	77	23	O
D12	18	13	26	0	43	0	57	43	O
E13	10	21	45	0	24	0	76	24	O
E14	14	29	29	0	28	0	72	28	M
E15	14	13	65	0	8	0	92	8	O
E16	6	28	59	0	7	0	93	7	O
F17	13	6	50	0	31	0	69	31	O
F18	12	9	59	0	20	0	80	20	O
F19	3	16	76	0	4	1	95	5	O
G20	13	14	32	2	39	0	59	41	O
G21	7	0	3	41	49	0	10	90	I
G22	15	9	23	2	51	0	47	53	I
H23	8	32	51	0	9	0	91	9	O
H24	8	46	32	0	13	1	86	14	M
I25	10	29	23	1	36	1	62	38	M
I26	9	32	37	0	22	0	78	22	O
I27	8	36	39	0	17	0	83	17	O

Berdasarkan

Tabel 4 dapat diketahui bahwa lima belas atribut kerja masuk ke dalam kategori Kano *one-dimensional*, delapan atribut kerja masuk ke dalam kategori *must-be*, dan empat atribut kerja masuk ke dalam kategori *indifferent*.

### Perhitungan *better* dan *worse*

Tahap selanjutnya setelah menentukan kategori kano masing-masing atribut kerja adalah menghitung *better* dan *worse*. Perhitungan *better* dan *worse* dilakukan untuk menggambarkan grafik kepuasan Kano sehingga diketahui tingkat kepuasan ketika atribut kerja dipenuhi dan tingkat ketidakpuasan ketika atribut kerja tidak dipenuhi. Contoh perhitungan *better* dan *worse* untuk atribut kerja A1.

$$Better = \frac{A + O}{A + O + M + I}$$

$$Better = \frac{6 + 25}{6 + 25 + 18 + 51}$$

$$Better = 0,31$$

$$Worse = -\frac{O + M}{A + O + M + I}$$

$$Worse = -\frac{25 + 18}{6 + 25 + 18 + 51}$$

$$Worse = -0,43$$

Hasil perhitungan *better* dan *worse* dapat dilihat pada

Tabel 5.

Tabel 5. Perhitungan *Better* dan *Worse*

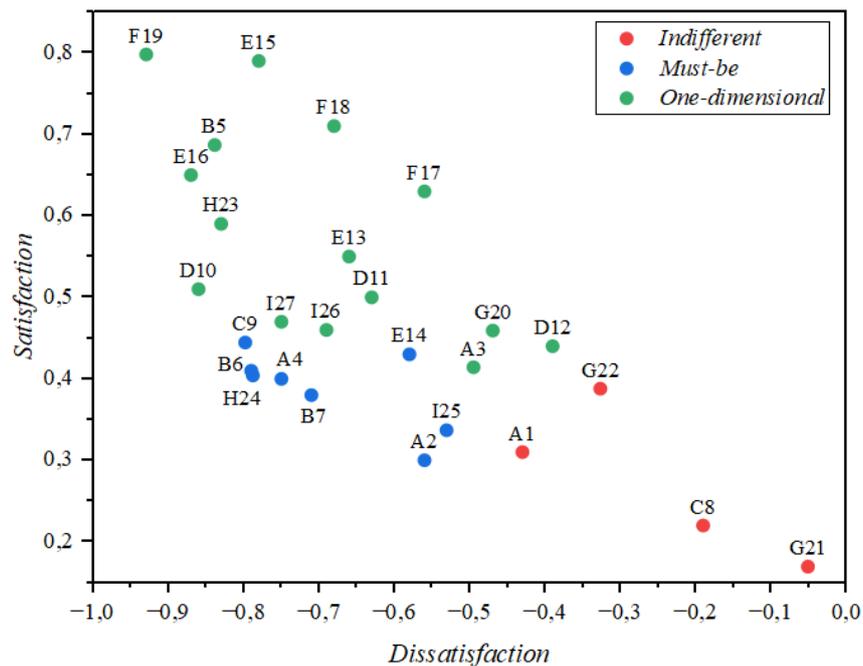
Atribut Kerja	A	M	O	R	I	Q	Kategori	<i>Better / Satisfaction</i>	<i>Worse / Dissatisfaction</i>
A1	6	18	25	0	51	0	I	0,31	-0,43
A2	8	34	22	0	36	0	M	0,30	-0,56
A3	11	19	30	0	39	1	O	0,41	-0,49
A4	9	44	31	0	16	0	M	0,40	-0,75
B5	9	24	59	1	7	0	O	0,69	-0,84
B6	10	48	31	0	11	0	M	0,41	-0,79
B7	10	43	28	0	19	0	M	0,38	-0,71
C8	13	10	9	0	68	0	I	0,22	-0,19
C9	7	42	37	0	13	1	M	0,44	-0,80
D10	7	42	44	0	7	0	O	0,51	-0,86
D11	14	27	36	0	23	0	O	0,50	-0,63
D12	18	13	26	0	43	0	O	0,44	-0,39
E13	10	21	45	0	24	0	O	0,55	-0,66
E14	14	29	29	0	28	0	M	0,43	-0,58
E15	14	13	65	0	8	0	O	0,79	-0,78
E16	6	28	59	0	7	0	O	0,65	-0,87
F17	13	6	50	0	31	0	O	0,63	-0,56
F18	12	9	59	0	20	0	O	0,71	-0,68
F19	3	16	76	0	4	1	O	0,80	-0,93
G20	13	14	32	2	39	0	O	0,46	-0,47
G21	7	0	3	41	49	0	I	0,17	-0,05
G22	15	9	23	2	51	0	I	0,39	-0,33
H23	8	32	51	0	9	0	O	0,59	-0,83
H24	8	46	32	0	13	1	M	0,40	-0,79
I25	10	29	23	1	36	1	M	0,34	-0,53
I26	9	32	37	0	22	0	O	0,46	-0,69
I27	8	36	39	0	17	0	O	0,47	-0,75

Berdasarkan

Tabel 5 dapat diketahui bahwa atribut kerja F19 (menghormati hak-hak individual) memiliki nilai *better* dan *worse* yang tinggi maka atribut F19 akan memberikan tingkat kepuasan tinggi ketika atribut dipenuhi dan akan memberikan ketidakpuasan ketika atribut tidak dipenuhi. Sedangkan untuk atribut kerja G21 (jam kerja lembur) memiliki nilai *better* dan *worse* rendah maka atribut kerja G21 akan memberikan tingkat kepuasan rendah ketika dipenuhi dan ketidakpuasan rendah ketika tidak dipenuhi.

### Penggambaran grafik kepuasan Kano generasi Z

Tahap selanjutnya adalah menggambarkan grafik tingkat kepuasan atribut kerja dengan nilai *worse* (*dissatisfaction*/ketidakpuasan) sebagai sumbu x dan nilai *better* (*satisfaction*/kepuasan) sebagai sumbu y. Koordinat *better* memperlihatkan tingkat kepuasan generasi Z ketika atribut kerja dipenuhi oleh perusahaan. Sedangkan, koordinat *worse* memperlihatkan tingkat ketidakpuasan generasi Z ketika atribut kerja tidak dipenuhi. Penggambaran grafik menggunakan *software* OriginPro. Grafik koefisien kepuasan Kano dapat dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 3.** Grafik koefisien kepuasan Kano

Berdasarkan Gambar 3 dapat diketahui tingkat kepuasan masing-masing atribut kerja ketika dipenuhi dan ketika atribut-atribut kerja tidak dipenuhi. Keterangan grafik koefisien kepuasan Kano dapat dilihat pada

Tabel 6.

**Tabel 6.** Keterangan grafik koefisien kepuasan Kano

No	Kategori Kano	Atribut kerja	
A3	One-dimensional	Cuti/prosedur ijin yang mudah	
B5		Gaji sesuai dengan pekerjaan	
D10		Spesifikasi kerja	
D11		Tugas kerja sesuai keahlian	
D12		Jumlah tugas kerja sesuai kapasitas	
E13		Ruangan yang nyaman	
E15		Peralatan kerja memadai	
E16		Parkir	
F17		Hubungan baik antara atasan dengan bawahan	
F18		Hubungan baik satu sama lain (antar karyawan)	
F19		Menghormati hak-hak individual	
G20		Jam kerja baku (8 jam)	
H23		Lingkungan bersih	
I26		Tunjangan Kesehatan	
I27	Tunjangan Kecelakaan		
A2	Must-be	Jenjang karir yang jelas	
A4		Peraturan kerja	
B6		Bonus ketika lembur, mencapai target, dll	
B7		Tunjangan dengan besar dan jenis yang sesuai	
C9		Struktur organisasi dan jalur koordinasi	
E14		Ruangan khusus (rapat, istirahat, WC, dll)	
H24		Perlengkapan kebersihan	
I25		CCTV (menyala 24 jam)	
A1		Indifferent	Kesempatan memberikan pendapat
C8			Jumlah tenaga kerja sesuai jumlah yang dibutuhkan
G21	Jam kerja lembur		

No	Kategori Kano	Atribut kerja
G22		Jam kerja fleksibel

### Uji Korelasi antara tingkat kepuasan kerja dengan atribut kerja kategori one-dimensional

Uji korelasi digunakan untuk mengetahui nilai hubungan antara tingkat kepuasan kerja dengan atribut kerja kategori *one-dimensional*. Uji korelasi ini dilakukan karena atribut kerja kategori *one-dimensional* merupakan atribut-atribut kerja yang memberikan pengaruh tinggi pada tingkat kepuasan kerja dibandingkan dengan kategori lainnya (*must-be* maupun *indifferent*).

Selanjutnya dilakukan uji korelasi dengan menggunakan *software* SPSS. Hasil uji korelasi seperti pada

Tabel 7.

**Tabel 7.** Hasil uji korelasi menggunakan SPSS

<i>Correlations</i>			
		<i>One-dimensional</i>	Tingkat Kepuasan
<i>One-dimensional</i>	<i>Pearson Correlation</i>	1	,718**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000
	N	100	100
Tingkat Kepuasan	<i>Pearson Correlation</i>	,718**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	
	N	100	100

\*\**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Berdasarkan

Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi (*2-tailed*) korelasi antara tingkat kepuasan kerja dengan atribut kerja kategori *one-dimensional* adalah 0,000. Karena nilai signifikansi (*2-tailed*) < 0,05, maka H<sub>0</sub> ditolak atau terdapat korelasi antara tingkat kepuasan kerja dengan atribut kerja kategori *one-dimensional*. Selain itu, diketahui nilai *Pearson Correlation* antara tingkat kepuasan kerja dan atribut kerja kategori *one-dimensional* adalah 0,718. Artinya korelasi antara tingkat kepuasan kerja dan atribut kerja kategori *one-dimensional* merupakan korelasi kuat. Dengan demikian, tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh atribut kerja kategori *one-dimensional*.

### Analisis Data

Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan generasi Z masih belum maksimal. Selain itu, hasil uji beda menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja generasi Z berdasarkan jenis kelamin, latar belakang pendidikan maupun sosial ekonomi.

Berdasarkan metode Kano Model terdapat dua puluh tiga atribut kerja yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja generasi Z dari dua puluh tujuh atribut kerja. Lima belas atribut kerja masuk ke dalam kategori *one-dimensional* dan delapan atribut kerja masuk ke dalam kategori *must-be*.

Hasil uji korelasi antara tingkat kepuasan kerja dengan atribut kerja kategori *one-dimensional* menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keduanya. Hal ini membuktikan bahwa atribut kerja kategori *one-dimensional* secara signifikan memengaruhi tingkat kepuasan kerja generasi Z.

Strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja generasi Z antara lain:

1. Memperhatikan atribut kerja yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja generasi Z, khususnya kategori *one-dimensional* seperti pada

2. Tabel 6 karena atribut kerja kategori *one-dimensional* memberikan pengaruh tinggi pada tingkat kepuasan kerja generasi Z.
3. Menyediakan fasilitas pendukung dan penunjang atribut kerja yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja generasi Z.
4. Meningkatkan performa atribut kerja yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja generasi Z.

Selain itu, hasil pada penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan, dengan objek penelitian rentang umur 55 – 75 tahun, menunjukkan hasil bahwa atribut kerja *working hours* (jam kerja) akan memberikan tingkat kepuasan kerja paling tinggi ketika dipenuhi (Low, dkk, 2015). Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh, dengan objek penelitian generasi Z di Kota Palembang, menunjukkan hasil bahwa atribut kerja kompensasi memberikan tingkat kepuasan kerja paling tinggi ketika dipenuhi (Agustin, 2022). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa atribut kerja yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja dapat berbeda berdasarkan umur dan wilayah tertentu.

## KESIMPULAN

- 1) Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa tingkat kepuasan generasi Z masih belum maksimal. Pada penelitian ini terdapat 100 responden, sebanyak 50% responden menyatakan bahwa mereka cukup puas, sebanyak 41% responden menyatakan bahwa mereka puas, sebanyak 6% responden menyatakan bahwa mereka sangat puas, dan sebanyak 3% responden menyatakan bahwa mereka tidak puas.
- 2) Hasil uji beda menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan pada tingkat kepuasan kerja generasi Z berdasarkan jenis kelamin, latar belakang pendidikan maupun sosial ekonomi.
- 3) Melalui metode Kano Model dapat dikategorikan atribut-atribut kerja yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja generasi Z. Dari dua puluh tiga atribut kerja yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja generasi Z, lima belas atribut kerja merupakan kategori yang menghasilkan kepuasan ketika dipenuhi dan ketidakpuasan ketika tidak dipenuhi (*one-dimensional*) serta delapan atribut kerja merupakan kategori yang diharapkan dan diterima begitu saja ketika terpenuhi (*must-be*).
- 4) Perusahaan harus memperhatikan atribut-atribut kerja yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja generasi Z. Selain itu, perusahaan dapat menyediakan fasilitas pendukung dan penunjang atribut kerja tersebut serta meningkatkan performanya sehingga perusahaan lebih unggul karena mengetahui kebutuhan karyawannya, khususnya karyawan generasi Z.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, B. (2022) *Pengaruh Efikasi Diri dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z di Kota Palembang*. Universitas Katolik Musi Charitas Palembang.
- Bakhtiar, A., Susanty, A., dan Massay, F.,(2010) ‘Analisis Kualitas Pelayanan Yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Pelanggan Menggunakan Metode Servqual dan Model Kano (Studi Kasus: PT. PLN UPJ Semarang Selatan)’, *J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, vol. 5, no. 2, pp. 77-84
- Balentine, J. (2017) *Generation Z and The Role of The Career Development Professional in The Workplace*, *National Career Development Association*.
- Bencsik, A., Juhász, T. and Horváth-Csikós, G. (2016) ‘Y and Z Generations at Workplaces’, *Journal of Competitiveness*, 6(3), pp. 90–106. doi: 10.7441/JOC.2016.03.06.
- Dawal, S. Z., Taha, Z. and Ismail, Z. (2009) ‘Effect of job organization on job satisfaction among shop floor employees in automotive industries in Malaysia’, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), pp. 1–6. doi: 10.1016/J.ERGON.2008.06.005.
- Fortuna, Y. (2016) ‘Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Inter Nusa Di Jakarta’, *Jurnal Ekonomi*, 28(9).
- Jobi and Lany (2017) *Tingkat Kesetiaan Karyawan dari Berbagai Generasi di Dunia Kerja*.
- Kano, N. et al. (1984) ‘Attractive quality and must-be quality’, *Journal Of The Japanese Society For Quality Control*, 14, pp. 39–48.
- Low, S. et al. (2015) ‘A Proposed Kano-inspired Framework Applied to Job Satisfaction for Mature Singaporeans’, *Procedia Manufacturing*, 3(Ahfe), pp. 4892–4899. doi: 10.1016/j.promfg.2015.07.619.
- Noor, J. (2013) *Penelitian Ilmu Manajemen*. 1st edn. Jakarta: Kencana.
- Shatto, B. and Erwin, K. (2016) ‘Moving On From Millennials: Preparing for Generation Z’, 47, p. 6.
- Singh, A. P. and Dangmei, J. (2016) ‘Understanding The Generation Z: The Future Workforce’, *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies (SAJMS)*, 3(3), pp. 2349–7858.