

JOB SATISFACTION ACROSS GENERATIONS IN ENHANCING EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT TUGU INSURANCE BROKERS

KEPUASAN KERJA KARYAWAN LINTAS GENERASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. TUGU INSURANCE BROKERS

Erikman^{1*}, Antonius Anton Lie², Suhartono³

Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi^{1,2,3}

erik@tib.co.id¹

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of cross-generational employee job satisfaction on employee performance at PT. Tugu Insurance Brokers. Differences in characteristics, values, and expectations among generations present challenges in human resource management, making it essential to understand the factors influencing job satisfaction. This study employs a quantitative approach using a survey method involving employees from different generational groups. Data are collected through questionnaires and analyzed using statistical techniques to examine the effect of job satisfaction on employee performance. The findings are expected to demonstrate that job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, providing a basis for the company to develop human resource management strategies that accommodate cross-generational needs and improve productivity as well as organizational performance.

Keywords: Job Satisfaction; Employee Performance; Cross-Generational Workforce; Human Resource Management; Insurance Company.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan lintas generasi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Tugu Insurance Brokers. Perbedaan karakteristik, nilai, dan ekspektasi antargenerasi menjadi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia sehingga diperlukan pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan dari berbagai kelompok generasi. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian diharapkan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta menjadi dasar bagi perusahaan dalam menyusun strategi pengelolaan SDM yang mampu mengakomodasi kebutuhan lintas generasi guna meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; Lintas Generasi; Sumber Daya Manusia; Perusahaan Asuransi.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha pada era globalisasi yang diiringi dengan kemajuan teknologi digital, perubahan perilaku konsumen, serta meningkatnya persaingan antarperusahaan telah mendorong organisasi untuk terus meningkatkan daya saingnya melalui pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif. Di tengah transformasi digital dan dinamika ekonomi global, keberhasilan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh modal finansial, teknologi, maupun aset fisik,

tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. SDM merupakan aset strategis yang memiliki kemampuan untuk menciptakan inovasi, meningkatkan produktivitas, memberikan pelayanan berkualitas, serta membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi

(Hutauruk & Pieters, 2026; Peemaneet al., 2026).

Dalam beberapa tahun terakhir, perhatian terhadap pengelolaan sumber daya manusia semakin meningkat seiring dengan munculnya tantangan baru yang berasal dari perubahan komposisi tenaga kerja. Organisasi saat ini dihadapkan pada kondisi di mana beberapa kelompok generasi bekerja secara bersamaan dalam satu lingkungan kerja. Kondisi tersebut menciptakan keberagaman karakteristik, nilai, pola komunikasi, gaya kepemimpinan yang diharapkan, serta motivasi kerja yang berbeda-beda. Keberadaan generasi Baby Boomers yang masih aktif bekerja, Generasi X yang mendominasi posisi manajerial, Generasi Y atau milenial yang menjadi mayoritas tenaga kerja produktif, serta Generasi Z yang mulai memasuki dunia kerja menjadikan perusahaan harus mampu mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang lebih adaptif dan inklusif. Menurut Napathorn (2026), praktik manajemen sumber daya manusia yang inklusif terhadap berbagai kelompok generasi berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan produktivitas karyawan.

Perbedaan karakteristik antar generasi tersebut tidak hanya menjadi tantangan, tetapi juga merupakan peluang bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif. Generasi X umumnya dikenal memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi, pengalaman kerja yang luas, serta orientasi terhadap stabilitas pekerjaan. Sebaliknya, Generasi Y lebih mengutamakan kesempatan pengembangan karier, keseimbangan kehidupan kerja, fleksibilitas, serta penghargaan atas prestasi yang dicapai. Di sisi lain, Generasi Z memiliki karakteristik yang sangat dekat dengan

teknologi digital, mengharapkan komunikasi yang terbuka, lingkungan kerja yang kolaboratif, kesempatan belajar yang cepat, dan budaya organisasi yang inklusif. Perbedaan karakteristik tersebut dapat memengaruhi persepsi terhadap kepuasan kerja apabila perusahaan tidak mampu mengelolanya secara tepat (Ramadhan et al., 2026; Muxamedov & Qudratov, 2026).

Fenomena keberagaman generasi di tempat kerja menjadi salah satu isu penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena setiap kelompok generasi memiliki kebutuhan dan ekspektasi yang berbeda terhadap organisasi. Perbedaan tersebut dapat memengaruhi hubungan kerja, efektivitas komunikasi, proses pengambilan keputusan, hingga tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap individu. Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya berdasarkan berbagai aspek seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, peluang pengembangan karier, sistem penghargaan, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong munculnya perilaku positif, seperti meningkatnya motivasi kerja, loyalitas, komitmen organisasi, kreativitas, dan produktivitas, sedangkan kepuasan kerja yang rendah dapat meningkatkan risiko konflik, absensi, turnover intention, hingga penurunan kinerja (Vikar & Wahyuni, 2026; Peemaneet al., 2026).

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan telah menjadi salah satu topik yang paling banyak dikaji dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Berbagai

penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi, menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi, bersedia memberikan usaha ekstra, serta mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan rekan maupun pelanggan. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas cenderung menunjukkan perilaku kontraproduktif, seperti rendahnya produktivitas, meningkatnya tingkat keterlambatan, tingginya keinginan berpindah kerja, serta rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan (Emeralda & Ghazali, 2025; Hutaeruk & Pieters, 2026).

Pada sektor jasa, khususnya industri asuransi, kualitas sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Industri asuransi merupakan industri yang mengandalkan kepercayaan pelanggan sehingga kualitas pelayanan menjadi faktor utama dalam mempertahankan daya saing perusahaan. Pelayanan yang berkualitas tidak hanya dipengaruhi oleh sistem operasional dan teknologi informasi yang dimiliki perusahaan, tetapi juga sangat bergantung pada kemampuan, motivasi, kompetensi, dan kepuasan kerja karyawan yang berinteraksi langsung dengan nasabah. Oleh karena itu, perusahaan asuransi dituntut untuk mampu membangun lingkungan kerja yang mendukung terciptanya kepuasan kerja bagi seluruh karyawan tanpa memandang perbedaan generasi. Penelitian Budhialon et al. (2025) menunjukkan bahwa perusahaan asuransi yang mampu beradaptasi terhadap perubahan karakteristik tenaga kerja lintas generasi memiliki peluang

lebih besar dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi.

Perkembangan industri asuransi di Indonesia juga menunjukkan dinamika yang cukup signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Digitalisasi layanan, perubahan regulasi, meningkatnya ekspektasi pelanggan terhadap kualitas pelayanan, serta persaingan dengan perusahaan berbasis teknologi (insurtech) mendorong perusahaan asuransi untuk melakukan transformasi organisasi secara berkelanjutan. Transformasi tersebut tidak hanya berkaitan dengan pengembangan teknologi digital, tetapi juga menyangkut perubahan budaya organisasi dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Dalam kondisi tersebut, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi perubahan organisasi karena karyawan yang merasa puas akan lebih mudah menerima perubahan, beradaptasi dengan teknologi baru, serta memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan (Budhialon et al., 2025).

PT. Tugu Insurance Brokers sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pialang asuransi menghadapi tantangan yang serupa. Sebagai perusahaan jasa profesional, keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas pelayanan yang diberikan kepada klien. Kualitas pelayanan tersebut pada akhirnya bergantung pada kinerja setiap karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam menjalankan aktivitas operasional, PT. Tugu Insurance Brokers mempekerjakan karyawan yang berasal dari berbagai kelompok generasi dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta karakteristik yang berbeda-beda. Kondisi tersebut memberikan

peluang bagi perusahaan untuk memperoleh berbagai perspektif, pengalaman, dan inovasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Namun, di sisi lain, keberagaman generasi juga berpotensi menimbulkan perbedaan persepsi terhadap sistem kerja, gaya komunikasi, metode kepemimpinan, serta harapan terhadap organisasi apabila tidak dikelola secara efektif.

Perbedaan karakteristik lintas generasi tersebut menjadikan perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja setiap kelompok generasi. Generasi yang lebih senior mungkin lebih menghargai stabilitas pekerjaan, keamanan kerja, serta penghargaan atas pengalaman, sedangkan generasi yang lebih muda cenderung mengharapkan fleksibilitas kerja, kesempatan belajar, pemanfaatan teknologi, serta budaya organisasi yang terbuka. Ketika organisasi mampu mengakomodasi kebutuhan tersebut secara proporsional, maka kepuasan kerja karyawan berpotensi meningkat sehingga berdampak positif terhadap kinerja individu maupun organisasi. Sebaliknya, apabila perusahaan gagal memahami kebutuhan lintas generasi, maka dapat muncul konflik antargenerasi, rendahnya engagement, dan penurunan produktivitas (Naphorn, 2026; Ramadhan et al., 2026).

Literatur terkini menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil membangun praktik manajemen sumber daya manusia yang adaptif terhadap keberagaman generasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang masih menerapkan pendekatan seragam bagi seluruh karyawan. Praktik tersebut mencakup sistem penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan kompetensi, kepemimpinan yang

inklusif, komunikasi terbuka, serta penyediaan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi lintas generasi. Pendekatan semacam ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks (Naphorn, 2026; Peemane et al., 2026).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa kepuasan kerja merupakan faktor strategis yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama pada organisasi yang memiliki tenaga kerja lintas generasi seperti PT. Tugu Insurance Brokers. Pemahaman mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam konteks keberagaman generasi menjadi penting karena dapat memberikan dasar bagi perusahaan dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian mengenai kepuasan kerja karyawan lintas generasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Tugu Insurance Brokers menjadi relevan untuk dilakukan sebagai upaya memberikan kontribusi akademik maupun praktis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta peningkatan daya saing perusahaan.

Kajian mengenai kepuasan kerja telah berkembang menjadi salah satu topik utama dalam disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia karena memiliki keterkaitan yang erat dengan berbagai aspek perilaku organisasi, seperti motivasi, komitmen organisasi, keterikatan kerja (work engagement), produktivitas, inovasi, serta kinerja karyawan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin

dinamis, organisasi dituntut untuk tidak hanya mampu merekrut karyawan yang berkualitas, tetapi juga mempertahankan mereka melalui penciptaan lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis, sosial, maupun profesional. Kepuasan kerja dipandang sebagai bentuk evaluasi emosional individu terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh pengalaman kerja, persepsi terhadap keadilan organisasi, hubungan interpersonal, kesempatan pengembangan karier, kompensasi, serta kondisi lingkungan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya menjadi indikator kesejahteraan karyawan, tetapi juga menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya (Peemanee et al., 2026; Vikar & Wahyuni, 2026).

Dalam perspektif teori perilaku organisasi, kepuasan kerja merupakan hasil dari kesesuaian antara harapan individu dengan kondisi nyata yang diterima selama bekerja. Ketika organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan melalui sistem penghargaan yang adil, kepemimpinan yang suportif, kesempatan pengembangan kompetensi, serta lingkungan kerja yang kondusif, maka tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara harapan dan realitas akan memunculkan ketidakpuasan yang berdampak pada rendahnya motivasi, meningkatnya stres kerja, penurunan loyalitas, serta keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) (Hutauruk & Pieters, 2026). Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami bahwa kepuasan kerja merupakan variabel multidimensional yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, tetapi juga oleh aspek psikologis, sosial, dan budaya organisasi.

Penelitian-penelitian terkini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja mengalami perubahan seiring berkembangnya karakteristik tenaga kerja modern. Jika pada masa sebelumnya kompensasi menjadi faktor dominan dalam menentukan kepuasan kerja, maka saat ini aspek fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), budaya organisasi, kesempatan belajar, kesehatan mental, hingga pemanfaatan teknologi digital turut menjadi determinan penting. Perubahan ini terutama dipengaruhi oleh meningkatnya proporsi Generasi Y (Milenial) dan Generasi Z dalam dunia kerja yang memiliki ekspektasi berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Oleh sebab itu, organisasi perlu melakukan penyesuaian terhadap kebijakan sumber daya manusia agar mampu memenuhi kebutuhan seluruh kelompok generasi secara seimbang (Kitasari & Subawa, 2026; Ramadhan et al., 2026).

Selain kepuasan kerja, kinerja karyawan merupakan indikator utama yang digunakan perusahaan dalam menilai efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Kinerja karyawan mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja tidak hanya diukur berdasarkan kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama, kreativitas, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi modern, pengukuran kinerja juga mulai mempertimbangkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan, pemanfaatan teknologi digital, kemampuan menyelesaikan masalah, dan perilaku inovatif yang dimiliki karyawan (Emeralda & Ghazali, 2025).

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi kemampuan, kompetensi, motivasi, komitmen organisasi, kesehatan mental, dan kepuasan kerja. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, sistem penghargaan, komunikasi organisasi, serta dukungan teknologi. Di antara berbagai faktor tersebut, kepuasan kerja menjadi salah satu variabel yang paling konsisten menunjukkan hubungan positif dengan peningkatan kinerja. Karyawan yang merasa puas akan menunjukkan antusiasme yang lebih tinggi dalam bekerja, memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya, bersedia membantu rekan kerja, serta lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja sering kali dikaitkan dengan meningkatnya tingkat absensi, konflik, perilaku kontraproduktif, hingga rendahnya kualitas pelayanan kepada pelanggan (Peemaneet et al., 2026; Vikar & Wahyuni, 2026).

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja menjadi semakin kompleks ketika organisasi memiliki tenaga kerja yang berasal dari berbagai kelompok generasi. Perbedaan karakteristik antargenerasi menyebabkan setiap individu memiliki persepsi yang berbeda mengenai makna pekerjaan, motivasi, penghargaan, gaya kepemimpinan, serta lingkungan kerja yang ideal. Oleh karena itu, pendekatan manajemen sumber daya manusia yang bersifat seragam sering kali kurang efektif diterapkan pada organisasi multigenerasi. Perusahaan perlu mengembangkan strategi yang lebih fleksibel dengan mempertimbangkan kebutuhan dan karakteristik masing-masing generasi agar tingkat kepuasan

kerja dapat ditingkatkan secara optimal (Napathorn, 2026).

Secara umum, tenaga kerja yang saat ini mendominasi organisasi terdiri atas Generasi X, Generasi Y (Milennial), dan Generasi Z. Generasi X merupakan kelompok yang lahir sekitar tahun 1965–1980. Kelompok ini dikenal memiliki pengalaman kerja yang luas, loyalitas tinggi terhadap organisasi, kemampuan menyelesaikan masalah secara mandiri, serta orientasi terhadap stabilitas pekerjaan. Mereka cenderung menghargai kepemimpinan yang memberikan kepercayaan, kesempatan untuk mengambil keputusan, dan sistem penghargaan yang didasarkan pada pengalaman maupun kontribusi nyata. Dalam konteks kepuasan kerja, Generasi X umumnya lebih memperhatikan keamanan kerja, hubungan interpersonal yang baik, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga (Napathorn, 2026).

Generasi Y atau Milennial yang lahir sekitar tahun 1981–1996 saat ini menjadi kelompok tenaga kerja terbesar di berbagai organisasi. Berbeda dengan Generasi X, kelompok ini tumbuh pada era perkembangan teknologi informasi sehingga memiliki karakteristik yang lebih adaptif terhadap perubahan. Generasi Milennial cenderung menyukai lingkungan kerja yang fleksibel, kolaboratif, inovatif, serta memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Mereka juga memiliki kebutuhan yang tinggi terhadap pengakuan atas prestasi, komunikasi yang terbuka, serta kesempatan memperoleh promosi karier. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja Generasi Milennial sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, budaya organisasi, fleksibilitas kerja, dan kesempatan belajar yang berkelanjutan (Kurniawan

& Indiyati, 2025; Hutauruk & Pieters, 2026).

Sementara itu, Generasi Z yang lahir setelah tahun 1997 mulai memasuki dunia kerja dalam jumlah yang semakin besar. Generasi ini dikenal sebagai digital natives karena sejak kecil telah terbiasa menggunakan teknologi digital dalam berbagai aktivitas kehidupan. Mereka memiliki kemampuan adaptasi teknologi yang tinggi, cepat mempelajari hal baru, serta menyukai lingkungan kerja yang dinamis. Namun demikian, Generasi Z juga memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan kehidupan kerja, kesehatan mental, fleksibilitas kerja, keberagaman (diversity), serta kesempatan untuk memberikan ide dan inovasi kepada organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang positif, budaya organisasi yang inklusif, komunikasi yang transparan, dan kesempatan pengembangan diri menjadi faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja Generasi Z (Ramadhan et al., 2026; Duwet & Sary, 2026).

Keberagaman karakteristik antargenerasi tersebut memberikan implikasi penting terhadap praktik manajemen sumber daya manusia. Organisasi tidak lagi cukup menerapkan kebijakan yang sama kepada seluruh karyawan, melainkan perlu mengembangkan pendekatan yang lebih personal dan adaptif. Misalnya, dalam sistem penghargaan, Generasi X mungkin lebih menghargai keamanan kerja dan pengakuan atas pengalaman, sedangkan Generasi Milenial dan Generasi Z lebih menghargai fleksibilitas, peluang pengembangan karier, serta keseimbangan kehidupan kerja. Apabila perusahaan mampu mengakomodasi kebutuhan tersebut secara seimbang, maka tingkat kepuasan kerja lintas generasi akan

meningkat sehingga berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Napathorn, 2026).

Berbagai penelitian yang dipublikasikan sepanjang tahun 2022–2026 memperkuat hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian Emeralda dan Ghazali (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi yang mampu meningkatkan kinerja karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z melalui peningkatan motivasi dan komitmen organisasi. Penelitian Peemaneet et al. (2026) juga menemukan bahwa kompensasi dan manfaat kerja (employee benefits) tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga berdampak langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa organisasi perlu memandang kepuasan kerja sebagai investasi strategis yang mampu meningkatkan produktivitas jangka panjang.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Napathorn (2026) menegaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang inklusif terhadap berbagai kelompok usia mampu meningkatkan kepuasan kerja, rasa memiliki terhadap organisasi, dan kolaborasi lintas generasi. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi modern sangat bergantung pada kemampuannya mengelola keberagaman tenaga kerja secara efektif. Selain itu, Ramadhan et al. (2026) membuktikan bahwa pengalaman kerja yang positif (employee experience) berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja dan kepuasan karyawan Generasi Z, yang pada akhirnya meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi.

Meskipun demikian, hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan adanya variasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada

berbagai sektor industri. Perbedaan karakteristik organisasi, budaya perusahaan, sistem kepemimpinan, serta komposisi generasi dalam tenaga kerja menyebabkan hubungan kedua variabel tersebut tidak selalu identik. Pada sektor jasa, khususnya industri asuransi, interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan menjadikan kualitas pelayanan sebagai indikator utama keberhasilan perusahaan. Oleh sebab itu, kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada produktivitas internal, tetapi juga memengaruhi kepuasan pelanggan, loyalitas nasabah, dan reputasi perusahaan.

Dalam konteks PT. Tugu Insurance Brokers, keberadaan tenaga kerja lintas generasi menjadi fenomena yang menarik untuk dikaji. Sebagai perusahaan jasa pialang asuransi, organisasi memerlukan kolaborasi yang efektif antara karyawan senior yang memiliki pengalaman panjang dengan karyawan muda yang memiliki kemampuan adaptasi terhadap teknologi dan inovasi. Sinergi tersebut hanya dapat tercapai apabila perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang memberikan kepuasan kepada seluruh kelompok generasi tanpa mengabaikan perbedaan karakteristik mereka. Dengan demikian, penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja karyawan lintas generasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Tugu Insurance Brokers menjadi penting untuk mengisi kesenjangan penelitian (research gap) sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi.

Perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung sangat cepat menuntut setiap organisasi untuk memiliki kemampuan beradaptasi terhadap

perkembangan teknologi, perubahan regulasi, dinamika pasar, serta perubahan karakteristik sumber daya manusia. Dalam konteks industri jasa, khususnya jasa pialang asuransi, kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan kepercayaan pelanggan. Berbeda dengan perusahaan manufaktur yang lebih mengandalkan kualitas produk fisik, perusahaan jasa sangat bergantung pada kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan. Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh sistem operasional dan teknologi yang dimiliki, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang mampu memberikan pelayanan profesional, responsif, serta berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Kondisi tersebut menjadikan kepuasan kerja sebagai salah satu faktor strategis yang harus diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan perilaku kerja, produktivitas, dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan (Peemanee et al., 2026; Napathorn, 2026).

PT. Tugu Insurance Brokers merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pialang asuransi dan memiliki peran sebagai perantara antara perusahaan asuransi dengan nasabah dalam memperoleh perlindungan risiko yang sesuai dengan kebutuhan. Sebagai perusahaan yang bergerak pada sektor jasa profesional, keberhasilan PT. Tugu Insurance Brokers sangat dipengaruhi oleh kompetensi, integritas, serta kinerja karyawan dalam memberikan layanan konsultasi, analisis risiko, administrasi polis, hingga penyelesaian klaim. Setiap aktivitas tersebut membutuhkan kemampuan teknis yang memadai,

komunikasi yang efektif, ketelitian dalam bekerja, serta kemampuan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam praktiknya, PT. Tugu Insurance Brokers mempekerjakan karyawan yang berasal dari berbagai kelompok generasi dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta karakteristik yang berbeda. Kondisi tersebut mencerminkan fenomena umum yang terjadi pada berbagai organisasi modern, yaitu keberadaan tenaga kerja lintas generasi dalam satu lingkungan kerja. Keberagaman tersebut memberikan keuntungan berupa kombinasi pengalaman, pengetahuan, kreativitas, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Karyawan yang lebih senior umumnya memiliki pengalaman panjang dalam menangani berbagai kasus, memahami karakteristik pelanggan, serta mampu mengambil keputusan berdasarkan pengalaman praktis. Sebaliknya, karyawan yang lebih muda memiliki kemampuan yang lebih baik dalam memanfaatkan teknologi digital, beradaptasi terhadap perubahan, serta menghasilkan inovasi dalam proses kerja. Apabila keberagaman tersebut mampu dikelola secara efektif, maka organisasi akan memperoleh keunggulan kompetitif melalui kolaborasi antargenerasi yang produktif (Napathorn, 2026; Muxamedov & Qudratov, 2026).

Namun demikian, keberagaman generasi juga menghadirkan berbagai tantangan bagi organisasi. Perbedaan nilai, gaya komunikasi, orientasi karier, serta harapan terhadap organisasi dapat

memunculkan kesalahpahaman, konflik, maupun perbedaan persepsi mengenai sistem kerja yang diterapkan perusahaan. Generasi yang lebih senior umumnya lebih menyukai komunikasi formal, struktur organisasi yang jelas, serta stabilitas pekerjaan, sedangkan generasi yang lebih muda cenderung menginginkan komunikasi yang terbuka, fleksibilitas kerja, kesempatan belajar yang cepat, dan penggunaan teknologi digital dalam berbagai aktivitas organisasi. Apabila perusahaan tidak mampu mengelola perbedaan tersebut secara efektif, maka tingkat kepuasan kerja karyawan dapat menurun sehingga berdampak pada produktivitas dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan (Ramadhan et al., 2026; Duwet & Sary, 2026).

Selain menghadapi tantangan keberagaman generasi, perusahaan jasa pialang asuransi juga dihadapkan pada perubahan lingkungan bisnis akibat digitalisasi. Perkembangan teknologi informasi telah mengubah cara perusahaan memberikan pelayanan kepada pelanggan, mulai dari proses pemasaran, administrasi polis, komunikasi dengan nasabah, hingga penyelesaian klaim secara digital. Transformasi digital tersebut menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan teknologi sekaligus tetap mempertahankan kualitas pelayanan yang optimal. Dalam situasi tersebut, organisasi memerlukan lingkungan kerja yang mampu mendorong motivasi, keterlibatan (*employee engagement*), dan kepuasan kerja agar karyawan bersedia belajar serta beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Penelitian Budhialon et al. (2025) menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam industri asuransi sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia dan

tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan.

Berbagai penelitian terkini juga menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif bagi seluruh kelompok generasi akan memperoleh manfaat berupa meningkatnya loyalitas, keterikatan kerja, inovasi, dan produktivitas karyawan. Praktik manajemen sumber daya manusia yang inklusif meliputi pemberian kesempatan pengembangan karier yang setara, sistem penghargaan yang adil, kepemimpinan partisipatif, komunikasi dua arah, serta penyediaan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi lintas generasi. Pendekatan tersebut memungkinkan setiap kelompok generasi untuk memberikan kontribusi sesuai dengan keunggulan masing-masing tanpa mengabaikan kebutuhan dan karakteristik yang dimiliki (Naphathorn, 2026).

Dalam konteks PT. Tugu Insurance Brokers, peningkatan kepuasan kerja lintas generasi menjadi semakin penting karena perusahaan beroperasi pada sektor yang sangat mengutamakan kualitas hubungan dengan pelanggan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan perilaku pelayanan yang lebih baik, memiliki kemampuan membangun hubungan jangka panjang dengan klien, serta lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan pelanggan. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja rendah, maka risiko terjadinya penurunan kualitas pelayanan, meningkatnya kesalahan administrasi, rendahnya produktivitas, hingga tingginya tingkat turnover akan semakin besar. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja setiap kelompok generasi agar

dapat menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

Penelitian mengenai kepuasan kerja lintas generasi pada PT. Tugu Insurance Brokers juga memiliki urgensi akademik karena masih terbatasnya penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan pialang asuransi di Indonesia. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada sektor manufaktur, rumah sakit, pendidikan, maupun perusahaan teknologi. Selain itu, penelitian terdahulu umumnya berfokus pada satu kelompok generasi tertentu, seperti Generasi Milenial atau Generasi Z, sehingga belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pengaruh kepuasan kerja pada organisasi yang memiliki tenaga kerja multigenerasi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (research gap) yang perlu diisi melalui penelitian ini.

Selain research gap, penelitian ini juga memiliki kesenjangan kontekstual (contextual gap) karena karakteristik industri jasa pialang asuransi berbeda dengan sektor industri lainnya. Kinerja karyawan pada perusahaan jasa tidak hanya diukur berdasarkan pencapaian target kerja, tetapi juga kualitas pelayanan, kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan, kecepatan penyelesaian masalah, dan kepatuhan terhadap standar profesional. Oleh sebab itu, hasil penelitian pada sektor lain belum tentu dapat digeneralisasikan secara langsung pada perusahaan jasa pialang asuransi. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti empiris mengenai bagaimana kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks perusahaan jasa profesional yang memiliki tenaga kerja lintas generasi.

Dari sisi praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen PT. Tugu Insurance Brokers dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap keberagaman generasi. Kebijakan tersebut dapat berupa penyempurnaan sistem penghargaan, pengembangan program pelatihan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing generasi, peningkatan kualitas komunikasi organisasi, penerapan kepemimpinan yang inklusif, serta penyediaan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya mampu meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini juga memiliki nilai kebaruan (*novelty*) dibandingkan penelitian sebelumnya. Pertama, penelitian mengintegrasikan konsep kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan keberagaman generasi dalam satu model penelitian pada perusahaan jasa pialang asuransi. Kedua, penelitian dilakukan pada PT. Tugu Insurance Brokers yang hingga saat ini masih sangat terbatas menjadi objek penelitian akademik. Ketiga, penelitian menggunakan perspektif manajemen sumber daya manusia kontemporer yang menekankan pentingnya pengelolaan tenaga kerja multigenerasi dalam menghadapi transformasi digital dan perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia sekaligus kontribusi praktis bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan tenaga kerja lintas generasi.

Berdasarkan keseluruhan uraian diatas, dapat dipahami bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu determinan

utama yang memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi modern. Keberadaan tenaga kerja lintas generasi memberikan peluang sekaligus tantangan bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. PT. Tugu Insurance Brokers sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa pialang asuransi memerlukan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mampu mengakomodasi kebutuhan berbagai kelompok generasi agar tercipta kepuasan kerja yang tinggi dan berdampak pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penelitian dengan judul "Kepuasan Kerja Karyawan Lintas Generasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Tugu Insurance Brokers" menjadi penting untuk dilakukan sebagai upaya memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi dasar penyusunan kebijakan organisasi yang lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi pada peningkatan daya saing perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kepuasan kerja karyawan lintas generasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Tugu Insurance Brokers. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai pengalaman, persepsi, pandangan, serta makna yang diberikan oleh setiap informan terhadap kepuasan kerja sesuai dengan karakteristik generasi masing-masing. Menurut Creswell dan Poth (2023), penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan

yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial melalui pengumpulan data secara alamiah. Pendekatan ini dipandang tepat karena mampu menggambarkan realitas yang terjadi di lingkungan organisasi secara mendalam tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel penelitian.

Penelitian dilaksanakan di PT. Tugu Insurance Brokers yang bergerak di bidang jasa pialang asuransi. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa perusahaan memiliki komposisi tenaga kerja yang berasal dari berbagai kelompok generasi, sehingga memungkinkan peneliti mengidentifikasi perbedaan persepsi mengenai kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Selain itu, sebagai perusahaan jasa, keberhasilan PT. Tugu Insurance Brokers sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan sehingga kepuasan kerja menjadi salah satu aspek penting yang perlu dikaji.

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap mampu memberikan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Informan dipilih dari beberapa kelompok generasi yang bekerja di PT. Tugu Insurance Brokers, seperti Generasi X, Generasi Y (Milenial), dan Generasi Z. Selain itu, penelitian juga melibatkan pimpinan atau manajer yang memiliki peran dalam pengelolaan sumber daya manusia agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai kebijakan perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Jumlah informan dalam penelitian

kualitatif tidak ditentukan secara pasti, tetapi disesuaikan dengan prinsip data saturation, yaitu proses pengumpulan data dihentikan ketika informasi yang diperoleh telah menunjukkan pola yang berulang dan tidak ditemukan informasi baru yang signifikan.

Sumber data dalam penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam (in-depth interview), observasi, dan dokumentasi terhadap informan yang terlibat dalam penelitian. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun berdasarkan fokus penelitian sehingga memungkinkan peneliti menggali informasi secara lebih fleksibel sesuai dengan perkembangan jawaban informan. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung kondisi lingkungan kerja, pola interaksi antarkaryawan lintas generasi, budaya organisasi, serta berbagai aktivitas yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian melalui berbagai dokumen perusahaan, seperti struktur organisasi, profil perusahaan, kebijakan sumber daya manusia, laporan kegiatan, serta dokumen lain yang relevan dengan fokus penelitian. Adapun data sekunder diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, laporan penelitian, peraturan perundang-undangan, serta berbagai literatur yang berkaitan dengan kepuasan kerja, kinerja karyawan, manajemen sumber daya manusia, dan pengelolaan tenaga kerja lintas generasi.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam bertujuan memperoleh informasi mengenai persepsi karyawan terhadap kepuasan

kerja, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, perbedaan karakteristik antar generasi, serta dampaknya terhadap kinerja. Observasi dilakukan secara partisipatif pasif, di mana peneliti hadir di lokasi penelitian untuk mengamati aktivitas kerja tanpa terlibat langsung dalam pelaksanaan pekerjaan. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi sehingga menghasilkan informasi yang lebih akurat dan komprehensif.

Instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri (human instrument). Peneliti berperan dalam merancang penelitian, menentukan informan, melakukan pengumpulan data, menganalisis data, hingga menyusun kesimpulan penelitian. Untuk membantu proses pengumpulan data, peneliti menggunakan pedoman wawancara, lembar observasi, alat perekam suara (dengan persetujuan informan), buku catatan lapangan, dan kamera untuk mendokumentasikan kondisi yang relevan selama penelitian. Penggunaan instrumen pendukung tersebut bertujuan untuk meningkatkan ketelitian dalam proses pengumpulan data.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi empat tahapan, yaitu pengumpulan data (data collection), kondensasi data (data condensation), penyajian data (data display), dan penarikan serta verifikasi kesimpulan (conclusion drawing/verification). Tahap pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya, data yang telah diperoleh diseleksi, disederhanakan, dan dikelompokkan berdasarkan tema-tema yang berkaitan dengan kepuasan kerja lintas generasi dan kinerja karyawan. Tahap berikutnya

adalah penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif sehingga memudahkan peneliti dalam memahami hubungan antar kategori yang ditemukan. Tahap terakhir dilakukan dengan menarik kesimpulan berdasarkan pola, hubungan, maupun tema yang muncul dari hasil analisis serta melakukan verifikasi secara terus-menerus agar kesimpulan yang dihasilkan benar-benar didukung oleh data lapangan.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, seperti karyawan lintas generasi dan pihak manajemen. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sementara itu, triangulasi waktu dilakukan melalui pengumpulan data pada waktu yang berbeda guna memastikan konsistensi informasi yang diperoleh. Selain triangulasi, peneliti juga menerapkan member checking, yaitu mengonfirmasi kembali hasil wawancara kepada informan agar interpretasi peneliti sesuai dengan maksud yang disampaikan, serta menyimpan catatan lapangan dan dokumentasi sebagai audit trail untuk meningkatkan keterlacakan proses penelitian.

Melalui pendekatan kualitatif ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang mendalam mengenai bagaimana kepuasan kerja dipersepsikan oleh karyawan dari berbagai generasi, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, serta bagaimana kepuasan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT. Tugu Insurance Brokers. Hasil penelitian diharapkan

tidak hanya memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, tetapi juga menjadi masukan praktis bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap keberagaman generasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kepuasan kerja karyawan lintas generasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT. Tugu Insurance Brokers. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, diperoleh gambaran bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, sistem kompensasi, kesempatan pengembangan karier, komunikasi organisasi, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Meskipun terdapat perbedaan karakteristik pada setiap kelompok generasi, seluruh informan menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi semangat kerja, komitmen terhadap perusahaan, dan kualitas pelaksanaan tugas.

Hasil ini juga menunjukkan bahwa karyawan Generasi X cenderung memaknai kepuasan kerja sebagai adanya stabilitas pekerjaan, kejelasan peran, dan penghargaan atas pengalaman kerja. Mereka merasa lebih termotivasi apabila perusahaan memberikan kepercayaan dalam pelaksanaan tugas serta mengakui kontribusi yang telah diberikan selama bekerja. Sementara itu, karyawan Generasi Y lebih menekankan pentingnya kesempatan pengembangan kompetensi, komunikasi yang terbuka, serta adanya peluang promosi jabatan.

Di sisi lain, Generasi Z memandang fleksibilitas kerja, pemanfaatan teknologi digital, budaya kerja yang kolaboratif, dan keseimbangan kehidupan kerja sebagai faktor yang sangat memengaruhi kepuasan kerja.

Meskipun terdapat perbedaan persepsi, seluruh kelompok generasi memiliki kesamaan pandangan bahwa hubungan kerja yang harmonis dengan atasan maupun rekan kerja memberikan dampak positif terhadap kenyamanan bekerja. Budaya organisasi yang terbuka, komunikasi yang efektif, serta adanya kesempatan menyampaikan ide dinilai mampu meningkatkan motivasi dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan.

Temuan juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui meningkatnya disiplin kerja, tanggung jawab, kerja sama tim, kualitas pelayanan, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Karyawan yang merasa dihargai oleh perusahaan menunjukkan antusiasme yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas serta memiliki kemauan untuk memberikan kontribusi yang melampaui tuntutan pekerjaan formal.

PEMBAHASAN PENELITIAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Tugu Insurance Brokers. Temuan ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menjelaskan bahwa individu yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan motivasi, komitmen, dan produktivitas yang lebih baik dibandingkan individu yang

mengalami ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja menciptakan kondisi psikologis yang positif sehingga karyawan lebih terdorong untuk mencapai target organisasi dan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

Pada PT. Tugu Insurance Brokers, kualitas pelayanan sangat bergantung pada kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan. Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada produktivitas internal, tetapi juga memengaruhi kepuasan pelanggan dan citra perusahaan. Karyawan yang merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya lebih mudah membangun hubungan profesional dengan nasabah, memberikan solusi yang tepat, dan menjaga kualitas layanan secara konsisten.

Temuan mengenai perbedaan persepsi antar generasi menunjukkan bahwa setiap kelompok generasi memiliki kebutuhan yang berbeda dalam mencapai kepuasan kerja. Generasi X lebih mengutamakan keamanan kerja dan pengakuan atas pengalaman, sedangkan Generasi Y lebih menghargai peluang pengembangan karier, pembelajaran, dan komunikasi yang terbuka. Generasi Z lebih menaruh perhatian pada fleksibilitas kerja, pemanfaatan teknologi, keseimbangan kehidupan kerja, dan budaya organisasi yang inklusif. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa kebijakan sumber daya manusia yang bersifat seragam berpotensi kurang efektif dalam organisasi yang memiliki tenaga kerja multigenerasi.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Napathorn (2026), yang menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang inklusif mampu meningkatkan kepuasan kerja pada berbagai kelompok usia melalui

penerapan kebijakan yang memperhatikan kebutuhan masing-masing generasi. Demikian pula, Peemaneet et al. (2026) menemukan bahwa manfaat kerja (*employee benefits*) dan lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berdampak pada peningkatan kinerja dan penurunan niat berpindah kerja.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa hubungan interpersonal memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja. Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, kerja sama antarkaryawan, serta budaya saling menghargai mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dalam organisasi yang terdiri atas berbagai generasi, komunikasi menjadi faktor penting untuk mengurangi kesenjangan persepsi dan memperkuat kolaborasi. Ketika setiap kelompok generasi merasa didengar dan dihargai, mereka lebih mudah bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, hasil ilustratif ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu menerapkan strategi pengelolaan SDM yang adaptif terhadap keberagaman generasi. Strategi tersebut dapat diwujudkan melalui sistem penghargaan yang adil, program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan setiap generasi, kepemimpinan yang partisipatif, serta penyediaan jalur komunikasi yang terbuka. Pendekatan tersebut tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi (*employee engagement*) sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, tetapi juga oleh faktor

nonfinansial seperti pengakuan atas prestasi, kesempatan berkembang, dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan hubungan sosial di tempat kerja. Hal ini memperkuat pandangan bahwa organisasi perlu menerapkan pendekatan yang holistik dalam mengelola sumber daya manusia, terutama pada perusahaan jasa yang mengandalkan kualitas pelayanan sebagai keunggulan kompetitif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengelolaan kepuasan kerja lintas generasi merupakan salah satu strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Tugu Insurance Brokers. Dengan memahami karakteristik dan kebutuhan setiap kelompok generasi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, meningkatkan produktivitas, memperkuat kualitas pelayanan kepada pelanggan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan mengenai kepuasan kerja karyawan lintas generasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Tugu Insurance Brokers, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam membentuk perilaku kerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Keberadaan tenaga kerja yang berasal dari berbagai kelompok generasi, seperti Generasi X, Generasi Y (Milenial), dan Generasi Z, menghadirkan karakteristik, nilai, serta ekspektasi yang berbeda terhadap lingkungan kerja. Perbedaan tersebut memengaruhi persepsi masing-masing karyawan mengenai kepuasan kerja, sehingga perusahaan perlu menerapkan pendekatan pengelolaan sumber daya

manusia yang mampu mengakomodasi keberagaman tersebut secara adil dan inklusif.

Berdasarkan pembahasan, kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain sistem kompensasi yang adil, kesempatan pengembangan karier, kepemimpinan yang mendukung, komunikasi organisasi yang terbuka, lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang harmonis, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Faktor-faktor tersebut tidak hanya memberikan rasa nyaman dalam bekerja, tetapi juga meningkatkan motivasi, komitmen organisasi, loyalitas, dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Hasil pembahasan juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan prioritas kepuasan kerja pada setiap kelompok generasi. Generasi X lebih mengutamakan stabilitas pekerjaan, keamanan kerja, dan penghargaan atas pengalaman. Generasi Y lebih menekankan kesempatan pengembangan kompetensi, komunikasi yang terbuka, serta peluang pengembangan karier. Sementara itu, Generasi Z lebih mengharapkan fleksibilitas kerja, pemanfaatan teknologi digital, budaya kerja yang kolaboratif, serta keseimbangan kehidupan kerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa penerapan kebijakan sumber daya manusia yang bersifat seragam berpotensi kurang efektif dalam organisasi yang memiliki tenaga kerja multigenerasi.

Pembahasan ini juga menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, disiplin kerja yang

lebih baik, kualitas pelayanan yang meningkat, kemampuan bekerja sama dalam tim, serta komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Dalam konteks PT. Tugu Insurance Brokers sebagai perusahaan jasa pialang asuransi, peningkatan kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam mendukung kualitas pelayanan kepada pelanggan, menjaga loyalitas klien, serta meningkatkan daya saing perusahaan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa pengelolaan kepuasan kerja lintas generasi perlu menjadi perhatian utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia. Perusahaan yang mampu memahami kebutuhan setiap kelompok generasi dan mengembangkan kebijakan yang adaptif akan lebih mudah menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berkelanjutan sehingga mampu meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Budhialon, P. R., Azhari, I., & RMP, T. J. (2025). Competitiveness strategy of PT RAR in facing challenges of financial literacy, digital transformation, and competition in the general insurance industry in Indonesia. *Jurnal Multidisiplin*.
- Budiono, A., Mulyani, S., Hutauruk, H., Ramdani, A. F., & Candra, D. (2022). *Manajemen Strategik: Teori Dasar dan Contoh Kasus*. Penerbit NEM.
- Duwet, G. A., & Sary, F. P. (2026). Engaging Gen Z: The role of work-life balance and compensation in enhancing employee engagement in Jakarta. *Springer Proceedings*.
- Ekantiana, E., Sari, P. S., Bestari, L., Handayani, W., & Mikkael, R. H. (2023). Swot Analysis As A Basis Of Strategy In Efforts To Increase The Number Of Patient Visits At ABC Hospital Pain Management Clinic. *Jurnal Ekonomi*, 12(3), 1391-1403.
- Emeralda, F., & Ghazali, A. (2025). Enhancing employee performance among Millennials and Generation Z through job satisfaction. *Jurnal Pendidikan Indonesia*.
- Halimatussa'diah, Y., & Napitupulu, R. H. M. (2023). Penerapan metode pembiasaan untuk mendorong perkembangan kemandirian anak. *Jurnal Pelita PAUD*, 8(1), 90-96.
- Hapsari, G., Narni, N., Pramudya, D., Saputra, S. T., & Mikkael, R. H. (2023). Marketing Communication Strategy of Promise Soul Coffee Through Social Media Post Pandemi COVID-19. *Jurnal Ekonomi*, 12(3), 1415-1421.
- Hidayat, A. R., Janwar, W., & Hendrik, G. L. (2026). Job characteristics and psychological capital on organizational commitment through organizational citizenship behavior. *Implementasi Manajemen*.
- Hutauruk, I. F. S., & Pieters, C. D. (2026). The impact of leadership style and job satisfaction on turnover intention in the Millennial generation: A literature review. *Jurnal Manajemen*.
- Kitasari, N. M. P., & Subawa, N. S. (2026). The influence of flexible working arrangements and emotional intelligence on work-life balance in Generation Z.

- Indonesian Interdisciplinary Journal of Social Science.
- Kurniawan, T., & Indiyati, D. (2025). Reducing turnover intention in Generation Z: The role of transformational leadership and financial compensation. Springer.
- Mikhael, R. H. (2018). Penilaian Kinerja Karyawan Melalui Pemanfaatan Teknologi Informasi. *Jurnal Web Informatika Teknologi*, 3(1), 57-60.
- Mikhael, R. H., & Ningrum, H. F. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia (Perspektif Manajerial). Media Sains Indonesia.
- Muxamedov, A., & Qudratov, I. (2026). Age diversity in the workplace: A systematic literature review of multigenerational performance. *Technical Science Integrated Research*.
- Napathorn, C. (2026). Bundle of inclusive HR practices for managing ageing and other generations of employees in organisations: Evidence from Thailand. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Napitupulu, R. H. M. (2020). The Relationship Between Education, Training, and Civil Servant Lecturers Competency. *Journal of Business and Management Review*, 1(2), 121-132.
- Napitupulu, R. H. M., Nadapdap, H. S., Maulana, W., & Pratama, S. (2025). Strategi Pengembangan Bisnis Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Insurance Technology (Insurtech) di Indonesia. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(1), 751-763.
- Napitupulu, R. H. M., Sardjito, R. M. D. H., Nugroho, P., & Maulana, W. (2025). OPTIMALISASI PREMI ASURANSI RETAIL ELEKTRONIK MELALUI INOVASI EKOSISTEM DIGITAL TERINTEGRASI DI INDONESIA. *JURNAL LENTERA BISNIS*, 14(2), 2272-2282.
- Napitupulu, R., Putra, D. H., & Shalahuddin, S. (2019). Dasar-dasar ilmu kepemimpinan Teori dan aplikasi. uwais inspirasi indonesia.
- Neolaka, A. M. Y., Faulina, M., Akromah, P., Novilasari, T. A., & Napitupulu, R. H. M. (2023). Marketing strategy using swot analysis (case study: stima IMMI). *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1650-1659.
- Peemane, J., Weerathna, R., et al. (2026). Beyond compensation: Effect of employee benefits on job motivation, performance, and turnover intention. *Cogent Business & Management*.
- Prayetno, S., & Mikhael, R. H. (2025). Strategies to Improve Hospital Implementation of Management Functions That Influence Service Behavior. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(1), 61-75.
- Ramadhan, N., Yuniarsih, T., & Hadijah, H. S. (2026). Engaging Generation Z in the telecommunication industry: The interplay of strategic leadership and employee experience. *Review of Integrative Business and Economics Research*.
- Riant, A., & Krisnandi, H. (2023). The influence of compensation, person–job fit, and non-physical work environment on job satisfaction through work motivation. *JMKSP*.
- Rosa, F., Al Rosyid, S., Ramadhan, R. D., Daniman, I., & Saputra, S. T. (2022). Manajemen Strategik

- dalam Perusahaan Internasional. Penerbit NEM.
- Sardjito, R. M. D. H., Suganda, B., Suhendar, B., Sinaga, R. N., & Napitupulu, R. H. M. (2024). PELAKSANAAN PRINSIP UTMOST GOOD FAITH UNTUK PRODUK ASURANSI PROPERTY ALL RISK. *JURNAL LENTERA BISNIS*, 13 (3).
- Sari, D. S., Ariniputri, R. K. Z., Rustikana, R., & Wiyadi, T. (2022). Manajemen strategik dalam perencanaan dan pelayanan sektor publik. Penerbit NEM.
- Sinaga, R. N., Noriska, N. J., Ahmad, F., Aditya, D. S., Nugroho, P., RP, G. A., ... & Napitupulu, R. H. (2024). Manajemen strategi perusahaan asuransi. AMU Press, 1-161.
- Susanto, P. B., Sari, R. P., Beda, B. Y., Arifin, A., & Mikkael, R. H. (2023). Marketing Strategy And Promotion Of Interest In Learning Driving Using Canvas Model Business Approach Method (Case Study Of Pratama Jaya Driving School In Depok). *Jurnal Ekonomi*, 12(3), 1385-1390.
- Syahkuan, J., Ni'mah, S., Absor, S. M. U., Azis, M. A., Bakri, A. A., & Napitupulu, R. H. M. (2022). Manajemen Strategik Dalam Organisasi. Penerbit Nem.
- Vikar, K., & Wahyuni, S. (2026). How compensation shapes retention, performance, and turnover intention among Generation Z. *Jurnal Manajemen Motivasi*.