

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah penduduk yang bekerja di Indonesia pada Februari 2025 mencapai 145,77 juta orang, meningkat sebesar 3,59 juta orang dibandingkan Februari 2024. Generasi Z saat ini mencakup 30% populasi dan diperkirakan akan mencapai 27% angkatan kerja di tahun 2025. Peningkatan ini menunjukkan bahwa sebagian besar penduduk usia kerja di Indonesia telah bekerja atau memiliki pekerjaan. Namun peningkatan kuantitas tenaga kerja ini perlu diimbangi dengan peningkatan kualitas kinerja karyawan untuk memastikan produktivitas dan daya saing perusahaan tetap terjaga.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan (Rivai dan Sagala, 2009). Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011).

Motowidlo & Van Scotter (1994) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan total nilai yang diharapkan organisasi dari perilaku karyawan selama periode waktu tertentu. Kinerja karyawan biasanya dipengaruhi oleh rasa keterikatan pada pekerjaan maupun keterikatan pada perusahaan. Selain itu, kinerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan atau *ability*, motivasi atau *motivation*, dan kesempatan atau *opportunity*. Khan, dkk., (2016) menunjukkan bahwa kinerja karyawan penting dalam menghadapi persaingan dan kesuksesan suatu perusahaan menjadi pencapaian yang berkaitan langsung dengan

pekerjaan. Oleh karena itu, menciptakan kinerja karyawan yang berkelanjutan merupakan cara agar perusahaan tetap hidup dalam lingkungan yang selalu berubah (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Chairunnisah, dkk., (2021) mendefinisikan kinerja sebagai pelaksanaan fungsi karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, dengan hasil yang dicapai secara kualitas dan kuantitas. Sejalan dengan hal tersebut, Moeheriono (2010) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara sah, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan norma etika yang berlaku. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga dari proses pelaksanaannya yang mencerminkan profesionalisme dan integritas.

Kinerja seorang karyawan akan baik jika karyawan mempunyai keahlian yang tinggi, keahlian untuk bekerja, adanya imbalan atau upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan (Prawirosentono, 1999). Menurut Viethzal (2004:309) kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan pelaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya.

Untuk meningkat kinerja karyawan, berarti menuntut kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, guna untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan dalam organisasi. Disamping itu etos kerja dan disiplin dari pegawai sangat dituntut peningkatannya, sehingga waktu yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaan bisa berjalan secara efektif. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan memberikan wewenang kepada karyawan yaitu dengan membentuk tim kerja. Gregory Moorhead dan Ricky W.G (2013:132) menyatakan “satu metode yang digunakan oleh beberapa perusahaan untuk memberikan wewenang kepada para karyawan mereka adalah membentuk tim-tim kerja”. Lingkaran kualitas adalah sekelompok karyawan yang sukarela bertemu secara tetap untuk mengidentifikasi dan mengajukan solusi untuk masalah-masalah yang berhubungan dengan kualitas.

Salah satu instrumen penting dalam mengelola kinerja adalah penilaian kinerja atau *performance appraisal*. Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi seberapa baik karyawan melaksanakan tugasnya dalam periode tertentu, dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Dessler, 2015). Penilaian ini tidak hanya mencakup hasil kerja secara kuantitatif, tetapi juga aspek perilaku kerja, tanggung jawab, dan etika profesional. Evaluasi ini dilakukan secara periodik dan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, pelatihan, hingga penghargaan.

Penilaian kinerja memberikan dampak penting bagi karyawan maupun perusahaan. Dari sisi individu, penilaian kinerja memberikan umpan balik yang konstruktif sehingga karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahannya, serta menjadi acuan dalam mengembangkan kompetensi dan karirnya. Menurut Nasution & Prihatin (2023), evaluasi kinerja mendorong individu untuk lebih termotivasi dalam bekerja karena mereka merasa

diapresiasi dan diperhatikan. Penilaian yang adil juga meningkatkan kepuasan kerja dan kepercayaan diri, serta menciptakan iklim kerja yang sehat dan kompetitif.

Kinerja karyawan yang optimal membawa manfaat positif yang signifikan bagi diri karyawan itu sendiri. Pertama, karyawan yang mampu menunjukkan performa tinggi akan merasakan peningkatan kepuasan kerja serta harga diri, karena merasa dihargai dan memiliki kontribusi terhadap organisasi (Chairunnisah dkk., 2021). Kedua, kinerja yang baik membuka peluang untuk pengembangan karir, baik melalui promosi jabatan maupun peningkatan tanggung jawab. Ketiga, meningkatnya kinerja juga memengaruhi motivasi intrinsik dan kepercayaan diri, karena individu menyadari kapasitas dan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas. Keempat, kinerja tinggi biasanya diikuti dengan pengakuan dan kompensasi yang lebih baik, seperti bonus, insentif, atau peningkatan kesejahteraan (Sembiring & Mahalli, 2022).

Tidak hanya bermanfaat pada individu, kinerja karyawan yang optimal juga memberikan manfaat strategis bagi perusahaan. Pertama, akumulasi dari kinerja individu akan meningkatkan produktivitas organisasi, sehingga perusahaan dapat beroperasi lebih efisien dan efektif (Simanjuntak & Mulyadi, 2023). Kedua, kinerja yang baik mempermudah organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya, karena setiap bagian dari struktur organisasi menjalankan fungsinya dengan baik. Ketiga, dengan karyawan yang memiliki kinerja tinggi, perusahaan akan lebih siap menghadapi dinamika pasar dan memperkuat daya saing. Keempat, karyawan yang berkinerja tinggi turut membangun citra positif perusahaan, baik di mata pelanggan, mitra kerja, maupun investor (Setyowati & Rachmawati, 2021).

Kinerja karyawan yang tidak optimal tidak hanya berdampak pada tercapainya tujuan organisasi, tetapi juga memberikan dampak negatif baik bagi individu maupun perusahaan.

Dari sudut pandang individu, kinerja yang rendah dapat memicu berbagai permasalahan psikologis. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja yang buruk dapat menurunkan kepuasan kerja, sebab individu akan merasa kurang mampu memenuhi target atau ekspektasi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Ketidakmampuan dalam mencapai target tersebut dapat menimbulkan stres kerja, yang pada akhirnya mempengaruhi kesehatan mental dan motivasi kerja karyawan.

Selain itu, kinerja yang rendah juga dapat menghambat pengembangan karier. Rivai (2020) menjelaskan bahwa karyawan dengan kinerja yang tidak optimal cenderung mengalami kesulitan dalam memperoleh promosi jabatan. Hal ini terjadi karena perusahaan lebih memprioritaskan individu dengan capaian kerja yang baik untuk menduduki posisi yang lebih tinggi. Akibatnya, karyawan berpotensi mengalami stagnasi karier, yang berdampak pada menurunnya semangat kerja dan loyalitas terhadap perusahaan.

Tidak hanya itu, Robbins dan Judge (2019) menambahkan bahwa kinerja yang buruk dapat menimbulkan beban psikologis, seperti rasa cemas dan ketidakpuasan diri. Hal ini menjadi lebih kompleks ketika tuntutan pekerjaan terus meningkat, sementara kemampuan individu tidak berkembang sesuai kebutuhan organisasi.

Dari sisi perusahaan, kinerja karyawan yang tidak optimal akan berpengaruh langsung terhadap menurunnya produktivitas kerja secara keseluruhan. Menurut Hasibuan (2022), jika sebagian besar karyawan menunjukkan kinerja yang rendah, maka pencapaian target organisasi akan terhambat. Kondisi ini tidak hanya berpotensi menurunkan keuntungan perusahaan, tetapi juga dapat merusak citra perusahaan di mata pelanggan maupun mitra bisnis. Selain itu, perusahaan juga harus mengeluarkan biaya tambahan untuk melakukan

pelatihan atau kekurangan tenaga kerja baru, yang tentunya berdampak pada efisiensi operasional.

Untuk mencapai kinerja tingkat tinggi, seorang karyawan harus mau melakukan pekerjaan dengan baik (motivasi), harus mampu melakukan pekerjaan secara efektif (kemampuan), dan harus mempunyai materi, sumber daya, perlengkapan, dan informasi untuk melakukan pekerjaan tersebut (lingkungan). Defisiensi dalam salah satu area ini akan menurunkan kinerja. Oleh karena itu seorang manajer harus berjuang untuk memastikan bahwa ketiga kondisi tersebut terpenuhi (Moorhead dan Griffin, 2013:87).

Kinerja karyawan merupakan elemen vital dalam keberlangsungan dan kesuksesan suatu organisasi. Di tengah meningkatnya jumlah penduduk yang bekerja di Indonesia, peningkatan kualitas kinerja menjadi hal yang tidak kalah penting dibanding kuantitas tenaga kerja. Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil kerja, tetapi juga melibatkan proses yang menunjukkan motivasi, kemampuan, dan komitmen karyawan terhadap peran dan tanggung jawabnya. Kinerja yang optimal dapat dicapai ketika individu memiliki kompetensi yang memadai, motivasi kerja yang tinggi, serta dukungan lingkungan kerja yang kondusif.

Penilaian kinerja menjadi instrumen penting dalam mengukur, mengevaluasi, dan mengembangkan potensi karyawan secara berkelanjutan. Melalui penilaian yang adil dan objektif, baik individu maupun organisasi dapat memperoleh manfaat jangka panjang. Bagi karyawan, kinerja yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, pengembangan karier, serta kesejahteraan. Sementara itu, bagi perusahaan, akumulasi kinerja optimal dari para karyawan akan meningkatkan produktivitas, efisiensi, daya saing, serta citra perusahaan di mata publik.

Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan perlu menjadi fokus strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Manajemen harus memastikan bahwa setiap individu memiliki motivasi, kemampuan, serta sumber daya yang memadai untuk menjalankan tugasnya. Upaya ini akan mendorong terciptanya organisasi yang adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan di tengah dinamika dunia kerja yang terus berkembang.

B. Rumusan Permasalahan

Kinerja karyawan generasi Z tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis dan beban semata, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi psikologis dan sosial yang mereka alami dalam kesehariannya. Menurut Edy (2016) kinerja merupakan hasil kerja karyawan dengan melihat aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Tentunya hasil kerja tersebut sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing pegawai.

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja, motivasi dan disiplin kerja, *reward* dan *punishment*, dan yang terakhir yaitu *work-life balance*. Hasil penelitian Alfian Nurrohmah dan Rini Lestari (2021), menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan performa karyawan pada PT Kahatex di Kabupaten Bandung termasuk dalam kriteria “Baik”. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kahatex di Kabupaten Bandung.

Hasil penelitian Deswanti, dkk (2023) menunjukkan bahwa pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh baik terhadap kinerja karyawan sehingga perusahaan memperhatikan pendidikan dan pengalaman kerja karena mempunyai pengaruh terhadap kinerja mereka dan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hasil penelitian Aulia Fitri Tsuraya dan Jhon Fernos (2023), menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Padang dengan nilai t-hitung sebesar ($5,051 > 2,019$), dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Padang dengan t-hitung sebesar ($4,345 > 2,019$).

Hasil penelitian Rismawati dkk (2022), menunjukkan hasil bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada matahari departemen *store cibinong city mall* bogor yang dilakukan pada 72 karyawan.

Hasil penelitian Muhammad Arifin dan Agus Muharto (2022), menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Total pengaruh variabel *work-life balance* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.851 atau 85.1%, dan epsilon atau sisa pengaruh independent lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0.149 atau 14.9%, yang dilakukan pada 40 karyawan.

Kepemimpinan terbukti berkorelasi positif ($p < 0,05$) dengan kinerja karyawan di sebuah perusahaan di Sidoarjo. Responden menunjukkan memiliki kinerja yang tergolong tinggi dan sangat tinggi sebesar 66% (Rahmawan, 2022).

Karyawan yang berkualitas dan memiliki motivasi tinggi sangat diinginkan oleh setiap instansi. Kinerja karyawan diukur berdasarkan prestasi kerja karyawan yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja yang tinggi membutuhkan keseimbangan dalam bekerja. Keseimbangan ini mencakup keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja. *Work-life balance* sangat penting bagi setiap karyawan, karena dapat mempengaruhi semangat kerja dan kinerja mereka. Keseimbangan juga harus diperhatikan oleh

perusahaan dalam menciptakan kondisi yang mendukung karyawan dalam mencapai keseimbangan tersebut (Hannes, 2020). *Work-life balance* yang baik diyakini mampu menciptakan rasa puas, mengurangi stress, serta meningkatkan konsentrasi dan motivasi dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan kelelahan emosional, rendahnya produktivitas, hingga munculnya niat untuk berpindah kerja.

Work-life balance mengacu seberapa jauh seseorang hadir serta terlibat dan merasakan kepuasan psikologis dengan diberikannya keseimbangan antara waktu untuk melakukan peran dalam kehidupan baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi serta tidak terjadinya konflik antara kedua peran tersebut (Saina dkk., 2016).

Work-life balance seringkali menjadi pemicu peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik dapat meningkatkan kinerjanya di tempat kerja. Dengan masuknya generasi Z di dunia kerja, *work-life balance* menjadi isu yang hangat bagi kalangannya. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang merumuskan masalah sebagai berikut: Apakah terdapat hubungan antara *Work-life balance* dengan kinerja karyawan generasi Z?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan, “Adanya Hubungan Antara *Work-life Balance* Dengan Kinerja Karyawan Generasi Z”.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan Psikologi, seperti Psikologi Industri Dan Organisasi dan Psikologi Sosial. Serta menambah pemahaman tentang hubungan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan dalam konteks Psikologi Organisasi.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan tambahan informasi mengenai hubungan *work-life balance* dengan kinerja karyawan pada generasi Z, sehingga dapat mengetahui cara-cara meningkatkan *work-life balance* untuk mendukung kinerja yang optimis.

