

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kota Karawang menjadi tujuan utama dalam mencari pekerjaan bagi para pencari kerja. Seperti yang dikemukakan Supriyatin dkk. (2021) Karawang adalah salah satu area industri terluas di Provinsi Jawa Barat karena banyak perusahaan lokal maupun internasional, tingginya upah minimum kabupaten karawang menarik minat tenaga kerja untuk bekerja di Karawang. Pemerintah Daerah Kabupaten Karawang (2024) menyatakan bahwa perkembangan industri di Karawang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi sekaligus menciptakan persaingan antar tenaga kerja dalam merebutkan pasar kerja yang terbatas. Affandi dkk. (2024) menambahkan bahwa pertumbuhan industri di Karawang juga menciptakan persaingan antar perusahaan dalam merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Persaingan ini menunjukkan perlunya kebijakan untuk mengatasi persoalan antara kebutuhan tenaga kerja dan kebutuhan perusahaan. Pemerintah Daerah Karawang menetapkan peraturan yang mengharuskan perusahaan di Karawang untuk merekrut lebih banyak tenaga kerja asal Karawang (Hidayat dkk., 2024).

Tantangan yang dihadapi perusahaan tidak hanya merekrut karyawan yang kompeten dan termotivasi, tetapi juga memastikan karyawan terlibat secara aktif dalam mencapai tujuan perusahaan (Lastriani dkk., 2024). Situasi ini menegaskan bahwa dalam mendukung tujuan perusahaan, kualitas sumber daya manusia perlu diperhatikan. Seperti yang dikemukakan Wahyono (2022) karyawan merupakan sumber daya manusia yang memegang kendali atas

berhasil atau tidaknya sistem yang dijalankan guna menciptakan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan dan masyarakat. Sejalan dengan hal ini, Ghozali dan Ekhsan (2023) mengemukakan bahwa salah satu keberhasilan perusahaan adalah kemampuannya untuk merekrut serta mempertahankan karyawan yang berkualitas agar tetap berkontribusi di perusahaan. Perusahaan terdiri dari beragam karyawan lintas generasi yang perlu dikelola demi mencapai kinerja yang optimal, mengelola dinamika multigenerasional di lingkungan kerja menjadi tantangan bagi perusahaan (Adiawaty, 2019).

Berdasarkan sensus penduduk Indonesia tahun 2020 tentang jumlah dari beragam generasi yang ada di Indonesia, diantaranya 27,94% dari 270,20 juta jiwa populasi di Indonesia adalah generasi Z, generasi milenial 25,87%, generasi X 21,88%, generasi *Baby Boomers* 11,56% (Badan Pusat Statistik, 2021). Data BPS menunjukkan jumlah generasi Z lebih banyak dari generasi lainnya. Seperti yang dikemukakan Suhaini dan Yuniasanti (2024) bahwa generasi Z mendominasi generasi lainnya dan telah memasuki dunia kerja sehingga menjadi tantangan baru bagi perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Setiap generasi membawa dorongan dan semangat yang berbeda ke dalam dunia kerja. Sejalan dengan pernyataan Barhate dan Dirani (2021) dibandingkan karyawan generasi lain karyawan generasi Z lebih banyak dan memiliki dampak yang besar di tempat kerja, penting bagi perusahaan untuk memahami apa yang membuat generasi Z bersemangat dalam bekerja serta menyesuaikan lingkungan kerja agar dapat mempertahankan karyawan generasi Z dengan baik.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2021) individu kelahiran 1997 – 2012 merupakan generasi Z. Menurut Mukhdar dkk. (2024) individu yang termasuk ke dalam generasi Z lahir pada jaman dimana kemajuan teknologi berkembang pesat, sehingga tidak heran generasi Z memanfaatkan teknologi dalam kehidupan sehari-hari. Menurut Lestari dan Perdhana (2023) generasi Z dianggap sebagai generasi “*digital*” karena kemampuannya dalam beradaptasi dengan era *digital* yang ada. Menurut Putri (2024) generasi Z memiliki banyak pengetahuan tentang teknologi dan menganggap teknologi sebagai penunjang penting dalam kehidupan sehari-hari dan pekerjaan, kemampuan *multitasking* dan fleksibilitas generasi Z untuk beradaptasi terhadap perubahan teknologi membuat generasi Z menjadi karyawan yang efektif dalam lingkungan kerja yang dinamis. Kemampuan *multitasking* generasi Z menurut Gawda dan Korniluk (2022) diantaranya mampu mengalihkan perhatian dari satu tugas ke tugas lain dengan cepat, mampu mengerjakan beberapa tugas secara bersamaan, mampu menggunakan berbagai teknologi.

Generasi Z merupakan angkatan kerja yang baru memasuki dunia kerja dan belum memiliki banyak pengalaman terhadap dunia kerja. Sejalan dengan yang dinyatakan Magfiroh dan Jaro’ah (2023) bahwa generasi Z merupakan lulusan baru yang masih memiliki pengalaman kerja yang terbatas dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Berdasarkan survey *Intelligent.com* (dalam Heubeck, 2023) melaporkan bahwa 60% perusahaan menilai generasi Z yang baru lulus dari perguruan tinggi belum siap untuk memasuki dunia kerja, dan 40% mengakui bahwa perusahaan menghindari untuk merekrut generasi Z dan memilih merekrut karyawan yang berusia diatas 27 tahun. Hal ini

menunjukkan bahwa perusahaan lebih mengutamakan individu yang berpengalaman kerja dibandingkan individu dengan pengalaman kerja terbatas. Meskipun generasi Z masih minim pengalaman kerja, tetapi menurut Dcdx (2023) perusahaan perlu mempertimbangkan generasi Z dalam merekrut tenaga kerja karena kehadiran generasi Z membawa perspektif baru dan memiliki pengetahuan terhadap teknologi yang kuat.

Seiring dengan masuknya generasi Z ke dalam dunia kerja, perusahaan menghadapi tantangan baru dalam memahami sikap kerja generasi Z. Hal ini dikarenakan menurut Singh dan Dangmei (2016) generasi Z memiliki sikap yang berbeda terhadap pekerjaan dibandingkan dengan generasi sebelumnya, penting bagi perusahaan untuk memahami sikap kerja generasi Z. Menurut Putri (2024) sikap kerja generasi Z diantaranya lebih mengutamakan bekerja secara tim dan pekerjaan yang memiliki makna secara pribadi. Bascha (dalam Singh & Dangmei, 2016) mengemukakan generasi Z memiliki karakteristik seperti transparansi (adanya keinginan keterbukaan terhadap informasi), kemandirian (adanya keinginan mendapatkan kesempatan mengutarakan pendapat), fleksibilitas (adanya keinginan sistem kerja yang tidak kaku dan menyesuaikan cara kerja dengan kebutuhan pribadi), kebebasan pribadi (adanya keinginan untuk didengar dan dihargai), perusahaan yang mengabaikan hal ini dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja, penurunan produktivitas, semangat kerja menurun, dan kurangnya *employee engagement* generasi Z di tempat kerja.

Employee engagement menurut Kahn (dalam Wicaksono & Rahmawati, 2019) merupakan tindakan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya secara

fisik, merupakan keinginan karyawan terhadap perusahaan, pemimpin, dan lingkungan kerja, merupakan emosi yang dirasakan karyawan terhadap perusahaan. Menurut Hewitt (2017) *employee engagement* merupakan keterlibatan karyawan secara psikologis terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Menurut Shuck dkk. (2016) *employee engagement* merupakan tindakan yang positif dan aktif terhadap pekerjaan yang dicirikan dengan keinginan untuk mengerahkan seluruh energinya baik secara kognitif, emosional, maupun perilaku.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia *employee engagement* sangat penting di perusahaan, sebab *employee engagement* tinggi akan membuat karyawan bekerja dengan lebih produktif (Nafiudin & Andari, 2022). *Employee engagement* sangat diperlukan karena dapat berdampak positif bagi perusahaan. Sejalan dengan yang dinyatakan Garg dkk. (2021) bahwa karyawan yang terlibat akan berdampak pada peningkatan produktivitas dan lebih bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien. Survey Gallup di Indonesia (2023) menemukan *employee engagement* yang rendah sebesar 74,71% dan *employee engagement* yang tinggi sebesar 25,28%. Survey Gallup menunjukkan bahwa karyawan di Indonesia masih memiliki *employee engagement* yang rendah ditempat kerjanya. Menurut Birkman (dalam Lapoint & Spence, 2017) perusahaan yang memiliki karyawan tidak *engaged* cenderung mengalami pergantian karyawan yang cenderung tinggi, menurunnya produktivitas, pelayanan terhadap konsumen lebih rendah, akibatnya penjualan dan laba perusahaan menurun.

Aspek *employee engagement* Shuck dkk. (2016) terdiri dari tiga aspek, diantaranya aspek *cognitive engagement* yaitu keterlibatan karyawan secara mental untuk berkontribusi melalui pikirannya pada pekerjaan dengan menaruh perhatian, fokus, dan berkonsentrasi pada pekerjaan. Aspek *emotional engagement* yaitu keterlibatan karyawan untuk berkontribusi melalui perasaan positif pada pekerjaan dengan mengarahkannya pada berbagai tujuan yang berdampak positif bagi perusahaan, secara pribadi karyawan merasakan pekerjaannya bermakna, karyawan membangun hubungan profesional yang baik dengan pemimpin dan rekan-rekan kerja. Aspek *behavioral engagement* yaitu keterlibatan karyawan untuk bertindak positif terhadap pekerjaan dengan bersedia berkontribusi lebih dalam bekerja, karyawan bersedia untuk berusaha keras baik dalam tim maupun dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pra penelitian melalui kuesioner kepada 30 responden karyawan generasi Z yang bekerja di Kota Karawang, memperoleh temuan bahwa terdapat 50% karyawan yang tidak sepenuhnya menaruh fokus dan konsentrasi saat bekerja karena disebabkan faktor lain di luar pekerjaan seperti sedang memiliki banyak beban pikiran dan permasalahan pribadi, 33,3% karyawan tidak menganggap pekerjaannya bermakna secara pribadi sehingga hanya bekerja seadanya, 53,3% karyawan bekerja hanya mengikuti instruksi tanpa adanya rasa memiliki terhadap pekerjaan serta bekerja hanya sekedar untuk memenuhi tanggung jawab tanpa adanya makna khusus yang mendalam, 56,7% karyawan tidak bersedia untuk berusaha lebih dan hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan gaji yang diberikan serta bekerja hanya sesuai dengan target yang diberikan tanpa adanya inisiatif, 76,7% karyawan tidak memiliki minat terhadap

pekerjaannya dan tidak bersedia memberikan usaha lebih serta membatasi diri dalam bekerja dan hanya bekerja semampunya tanpa ada keinginan untuk berkontribusi lebih.

Pra penelitian melalui wawancara dengan karyawan generasi Z yang bekerja di salah satu perusahaan di Kota Karawang berinisial N, memperoleh temuan bahwa N tidak memiliki perhatian dan konsentrasi yang tinggi saat bekerja karena masalah pribadi yang dialaminya sering kali membuatnya mengalami tekanan, N tidak memiliki perasaan yang kuat terhadap pekerjaannya karena pekerjaannya saat ini bukan minatnya sehingga dijalani dengan biasa-biasa saja, N tidak bersedia untuk melakukan upaya ekstra dan membatasi diri untuk tidak bekerja di luar jam kerja yang telah disepakati sebelumnya.

Pra penelitian melalui wawancara dengan HR (*Human Resources*) yang bekerja di salah satu perusahaan di Kota Karawang, memperoleh temuan bahwa terdapat karyawan generasi Z yang kurang berinisiatif dan tidak menunjukkan semangat dalam bekerja, menyelesaikan pekerjaan seadanya sehingga hasil kerjanya tidak memuaskan, setiap bulan sering kali ada yang meminta izin sakit atau terlambat datang sehingga berdampak negatif pada produktivitas seperti pekerjaan jadi tertunda, selalu ingin pulang tepat waktu dan tidak bersedia bekerja ekstra.

Salah satu faktor pendorong penting *employee engagement* menurut Bedarkar dan Pandita (2014) adalah *work life balance*. Penelitian yang dilakukan Larasati dkk. (2019) menemukan bahwa terdapat faktor yang berpengaruh pada *employee engagement* generasi milenial faktor tersebut yaitu

work life balance, tingkat *employee engagement* di perusahaan akan meningkat apabila perusahaan memperhatikan *work life balance* karyawannya. Penelitian yang dilakukan Rachmadini dan Riyanto (2020) menemukan bahwa meningkatnya *employee engagement* karyawan generasi Z dipengaruhi oleh faktor *work life balance*, dengan demikian terjadinya peningkatan pada *employee engagement* apabila *work life balance* yang dimiliki karyawan seimbang. Penelitian yang dilakukan Kristinanda dan Priyatama (2023) menemukan bahwa karyawan generasi milenial *employee engagement* nya dapat meningkat dikarenakan *work life balance* karyawan seimbang, penyebab hal ini adalah karena kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang positif.

Work life balance menurut Bedarkar dan Pandita (2014) yaitu tingkat keterlibatan yang saling menguntungkan atau kesesuaian yang seimbang antara berbagai peran dalam kehidupan. Menurut Bedarkar dan Pandita (2014) karyawan yang mampu meluangkan waktu untuk pekerjaan dan keluarganya merupakan faktor penting yang mendukung *engagement* di tempat kerja. Menurut Mohd dkk. (2016) bagi karyawan *work life balance* perlu seimbang, bagi perusahaan *work life balance* adalah upaya untuk meminimalkan konflik yang terjadi karena ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Hewitt (2017) menyatakan bahwa salah satu faktor paling dasar yang menjadi pendorong *employee engagement* adalah *work life balance*.

Work life balance menurut Greenhaus dkk. (dalam Mukhdar dkk., 2024) adalah seimbangnya berbagai peran yang dijalani dalam hidup, seperti peran sebagai karyawan dalam sebuah perusahaan dan peran sebagai anggota dalam sebuah keluarga. Menurut Armstrong (dalam Aliya & Saragih, 2020) *work life*

balance adalah memberikan kelonggaran kepada karyawan yang bertujuan menyeimbangkan aktivitas di tempat kerja dengan aktivitas di luar pekerjaan. Menurut Fisher dkk. (2009) *work life balance* merupakan kondisi yang saling mengganggu atau meningkatkan pada dua peran dalam kehidupan yaitu pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan melihat seberapa jauh kontribusi gangguan atau peningkatan antara kedua peran tersebut.

Aspek *work life balance* Fisher dkk. (2009) terdiri dari empat aspek, diantaranya aspek *work interference with personal life* yaitu gangguan yang dialami dalam pekerjaan dapat berdampak pada terganggunya kehidupan pribadi. Aspek *personal life interference with work* yaitu gangguan yang dialami dalam kehidupan pribadi dapat berdampak pada terganggunya pekerjaan. Aspek *work enhancement of personal life* yaitu peningkatan yang dialami dalam pekerjaan dapat berdampak pada kualitas kehidupan pribadi. Aspek *personal life enhancement of work* yaitu peningkatan yang dialami dalam kehidupan pribadi dapat berdampak pada meningkatnya kualitas pekerjaan.

Work life balance yang tinggi menurut Sirgy dan Lee (2018) membutuhkan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan yang kemudian membawa pengaruh positif ke kehidupan di luar pekerjaan melalui pengembangan keterampilan dan nilai. Sirgy dan Lee (2018) menambahkan *work life balance* yang tinggi membutuhkan keterlibatan yang tinggi dalam peran di luar pekerjaan, kehidupan karyawan yang seimbang harus aktif berpartisipasi pada kegiatan di luar pekerjaan. Hal ini berarti *work life balance* yang seimbang adalah terjadinya peningkatan pada satu peran yang disebabkan peran lainnya dalam kehidupan. Sejalan dengan pernyataan Adiningtiyas dan

Mardhatillah (2016) karyawan yang *work life balance* nya seimbang mampu bekerja secara efektif di kantor karena kehidupan pribadinya menyenangkan, serta pekerjaan tidak terganggu karena kehidupan pribadi yang harmonis.

Karyawan yang *work life balance* nya tidak seimbang akan kesulitan mengatur waktu dan tenaga, sehingga semangat dalam kerja maupun semangat dalam menjalani kehidupan sehari-harinya juga berkurang (Mustikaningrum & Perdhana, 2022). Menurut Wijayanto dkk. (2022) karyawan yang mampu menjalani peran antara pekerjaan dan keluarga, memiliki peluang yang lebih besar untuk meningkatkan kontribusi serta memperkuat rasa keterlibatan terhadap perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa *work life balance* yang seimbang perlu dimiliki karyawan agar dapat meningkatkan *engagement* ditempat kerja. Seperti yang dikemukakan Bishnoi dan Singh (2024) bahwa peningkatan dalam kehidupan pekerjaan yang disebabkan kehidupan pribadi dapat memperkuat *employee engagement*, serta peningkatan kehidupan pribadi yang disebabkan kehidupan pekerjaan juga dapat memperkuat *employee engagement*. Turner (2020) menegaskan bahwa *work life balance* dan *employee engagement* memiliki keterkaitan yang kuat.

Mengacu pada latar belakang masalah yang telah diuraikan pada bagian pendahuluan, penelitian ini bermaksud mengangkat fenomena *employee engagement* ke dalam penelitian dengan judul “Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employee Engagement* Pada Karyawan Generasi Z Di Kota Karawang”.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu apakah ada pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi Z di Kota Karawang.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi Z di Kota Karawang.

D. Manfaat Penelitian

Harapannya dari hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Harapannya hasil penelitian ini dapat menambah bahasan pada keilmuan psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi tentang *work life balance* dan *employee engagement*. Harapannya juga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat dan menjadi referensi yang berharga bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang juga meneliti mengenai *work life balance* dan *employee engagement*.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Generasi Z

Harapannya hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi terkait pemahaman mengenai pentingnya untuk menjaga *work life balance* agar dapat

lebih bijak dalam mengatur waktu dan tenaga sehingga dapat tetap produktif dalam menjalani kedua peran dalam hidup yakni pekerjaan maupun dalam kehidupan di luar pekerjaan.

b. Bagi Perusahaan

Harapannya hasil penelitian ini dapat berkontribusi dalam memberikan gambaran mengenai pentingnya *work life balance* dalam meningkatkan *employee engagement*, serta memberikan informasi yang bermanfaat dalam merancang program ataupun strategi yang relevan dengan *work life balance* sehingga pada akhirnya dapat berkontribusi pada *employee engagement*.

