

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Suatu organisasi tentu mempunyai tujuan yang ingin dicapai, hal ini berkaitan dengan tuntutan karyawan untuk bekerja keras mencapai tujuan tersebut. Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen krusial dalam suatu organisasi atau perusahaan karena memiliki peran utama dalam mengarahkan, menjaga, dan mendukung tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas dan potensi SDM sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai targetnya. Salah satu indikator keberhasilan perusahaan adalah tingkat produktivitas karyawan. Jika karyawan mampu menjalankan tugas dengan optimal, maka tujuan perusahaan dapat tercapai dengan lebih mudah. Sebaliknya, rendahnya produktivitas dapat menjadi hambatan dalam mencapai keberhasilan. Dalam hal ini, manajemen talenta menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan SDM, karena berperan dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi tinggi untuk mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam era digital dan dinamis saat ini, organisasi dituntut untuk memiliki strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif dan berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang krusial adalah manajemen talenta, terutama dalam konteks menghadapi generasi Z, yakni generasi yang lahir

antara tahun 1997 hingga 2012. Generasi ini dikenal sebagai kelompok usia produktif yang melek teknologi, kreatif, dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel serta kesempatan untuk berkembang. Namun, tantangan muncul ketika organisasi belum sepenuhnya mampu menyesuaikan strategi manajemen talenta dengan karakteristik generasi Z.

Indikator utama dalam manajemen talenta seperti seleksi, penempatan, dan pengembangan menjadi aspek penting yang harus diperhatikan (Yarnal dalam Anshori, 2019). Proses seleksi yang tidak mempertimbangkan nilai-nilai dan kompetensi khas generasi Z dapat mengakibatkan ketidaksesuaian antara karyawan dan budaya organisasi. Begitu pula dalam hal penempatan, ketidaktepatan dalam menempatkan individu pada posisi yang sesuai dengan potensi dan minatnya dapat menurunkan motivasi dan produktivitas kerja. Selain itu, pengembangan talenta yang tidak berorientasi pada kebutuhan dan gaya belajar generasi Z, seperti kurangnya pelatihan berbasis teknologi atau program mentoring yang adaptif, dapat menyebabkan stagnasi kemampuan serta turnover yang tinggi.

Dengan demikian, perlu adanya pendekatan manajemen talenta yang mampu mengakomodasi karakteristik generasi Z secara menyeluruh melalui seleksi yang tepat, penempatan yang strategis, dan pengembangan yang berkelanjutan. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan kerja, loyalitas, serta kinerja generasi Z dalam organisasi secara optimal.

Oleh karena itu, setiap individu dituntut untuk secara aktif mengembangkan potensi dan kemampuannya guna menjaga keberlanjutan serta meningkatkan kualitas operasional perusahaan. Namun demikian, tidak semua karyawan mampu dengan mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja, sehingga proses adaptasi sering kali menjadi tantangan tersendiri bagi mereka. (E. A. El Dahshan et al., 2018). Maka, perlu dilaksanakan beberapa kegiatan yang menunjang peningkatan keterampilan sumber daya manusia agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif, efisien dan tepat waktu. Peningkatan keterampilan karyawan penting dilakukan jika perusahaan ingin memiliki sumber daya manusia yang bertalenta dan kompeten untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan (Agustiani & Sadana, 2019). Luna-Arocas, R. dan Morley (2015) menambahkan: Keterampilan karyawan dan retensi talenta berkorelasi positif dan strategi manajemen talenta memainkan peran penting dalam keduanya.

Generasi Z merupakan kelompok tenaga kerja baru yang membawa nilai-nilai dan harapan berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Sebagai generasi yang tumbuh di era serba cepat dan digital, mereka cenderung menghargai fleksibilitas, keseimbangan hidup, dan kesejahteraan pribadi dalam dunia kerja. Salah satu aspek penting yang menjadi perhatian generasi ini adalah *work-life balance*, yaitu kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Bagi generasi z, keseimbangan ini tidak hanya menjadi kebutuhan, tetapi juga menjadi

indikator utama dalam menentukan kepuasan dan loyalitas terhadap organisasi.

Jam kerja yang dianggap fleksibel dan mengedepankan keseimbangan dalam kehidupan sehari-hari dan pekerjaan pekerja generasi z berdampak besar pada peningkatan produktivitas generasi ini. Hasil SP2020 mencatat Generasi Z (lahir 1997-2012) mendominasi mayoritas penduduk Indonesia. Generasi Z berjumlah 27,94% dari total populasi. Generasi ini merupakan generasi produktif yang dapat memberikan peluang percepatan pertumbuhan ekonomi (BPS, 2021). Saat ini generasi z sudah memasuki masa kerja, kita tahu pada tahun ini mereka akan berusia 30 tahun.

Terdapat tiga indikator utama dalam *work-life balance* yang menjadi perhatian generasi Z, yaitu *time balance*, *involvement balance* dan *satisfaction balance* (Lazar et al. 2019). *Time balance* mengacu pada kemampuan mereka dalam mengalokasikan waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketidakseimbangan waktu dapat menimbulkan stres dan penurunan produktivitas. Selanjutnya, *involvement balance* berkaitan dengan sejauh mana keterlibatan emosional dan fisik mereka dalam kedua aspek kehidupan tersebut dapat dikendalikan secara proporsional. Ketika pekerjaan terlalu menyita perhatian, mereka cenderung kehilangan koneksi dengan kehidupan sosial maupun keluarga. Terakhir, *satisfaction balance* menggambarkan tingkat kepuasan yang dirasakan terhadap kehidupan kerja dan pribadi secara bersamaan. Ketika salah satu sisi

tidak memuaskan, hal ini dapat memengaruhi semangat kerja dan kesejahteraan psikologis secara keseluruhan.

Oleh karena itu, organisasi perlu menyadari pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup bagi generasi z. Dengan memperhatikan aspek waktu, keterlibatan, dan kepuasan secara holistik, *work-life balance* dapat diwujudkan, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap motivasi, loyalitas, dan kinerja mereka dalam jangka panjang.. Menurut Muliawati dan Frianto (2020), manfaat yang diperoleh ketika karyawan mencapai keseimbangan kehidupan kerja antara lain peningkatan kesehatan fisik dan kebahagiaan, berkurangnya stres kerja serta peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan.

Hingga 95 persen generasi z mengatakan bahwa keseimbangan kehidupan dan pekerjaan merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi. dari majikan. Mereka membutuhkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan karena mereka menginginkan kesehatan dan keselamatan yang prima sehingga mereka dapat bekerja secara optimal. Secara teori, ini adalah salah satu variabel yang memungkinkan pekerja mencapai hasil optimal. Melalui *work-life balance*, mereka dapat meningkatkan semangat kerja, mengurangi stres, meningkatkan kinerja, meningkatkan kesehatan fisik, memperluas jaringan sosial, dan memenuhi hobi.

Generasi Z sebagai angkatan kerja baru memiliki harapan tinggi terhadap lingkungan kerja yang tidak hanya memberikan gaji, tetapi juga memperhatikan aspek kesejahteraan secara menyeluruh. Kesejahteraan

karyawan menjadi faktor penting yang memengaruhi loyalitas, motivasi, dan kinerja generasi ini di tempat kerja.

Tiga indikator utama kesejahteraan karyawan yang menjadi perhatian generasi Z adalah kesejahteraan ekonomis, ketersediaan fasilitas, dan pelayanan dari organisasi (Hasibuan, 2016). Ketika kompensasi finansial dirasa tidak adil, fasilitas kerja kurang memadai, dan pelayanan terhadap kebutuhan karyawan diabaikan, maka hal tersebut dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan niat untuk berpindah kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan terpenuhinya aspek-aspek tersebut guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan generasi z secara optimal..

Berdasarkan Pasal 1(a) Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 1981; upah adalah “Suatu penerimaan sebagai imbalan dari pengusaha kepada buruh untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang ditetapkan menurut suatu persetujuan, atau peraturan Perundang-undangan, dan dibayarkan atas suatu perjanjian kerja antara pengusaha dengan buruh sendiri maupun keluarga”. Dan setiap pekerja mempunyai hak untuk istirahat atau cuti. Hak istirahat atau cuti ini mempunyai arti yang penting, yaitu menghilangkan kebutuhan pekerja atau pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian diharapkan semangat dan semangat bekerja tetap stabil. Dan pekerja yang mengalami kecelakaan kerja mempunyai hak atas perawatan, pengobatan dan

perlindungan terhadap pekerja yang sakit, mengalami kecelakaan atau meninggal dunia.

Berdasarkan hasil observasi, maka perlu dilakukan penelitian terhadap generasi z karena mereka merupakan kelompok populasi paling dominan dan periode paling produktif dalam angkatan kerja saat ini. Karena banyak karyawan generasi z meninggalkan pekerjaannya karena masalah keseimbangan kehidupan kerja, serta perubahan hubungan antar variabel dari penelitian sebelumnya, peneliti melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi kinerja karyawan dan banyak variabel pekerjaan yang cocok untuknya. memastikan keseimbangan dan kesejahteraan kehidupan kerja yang baik. Oleh karena itu penulis mengangkat penelitian dengan judul “Pengaruh Manajemen Talenta, *Work-Life Balance* dan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z Di Kabupaten Gresik”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah manajemen talenta berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan generasi z di Kabupaten Gresik?
2. Apakah *work-life balance* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan generasi z di Kabupaten Gresik?
3. Apakah kesejahteraan karyawan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan generasi z di Kabupaten Gresik?
4. Apakah manajemen talenta, *work-life balance* dan kesejahteraan karyawan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan generasi z di Kabupaten Gresik?

### 1.3 Batasan Masalah

Pembatasan masalah bertujuan agar peneliti lebih fokus terhadap penelitian yang sedang dilakukan. Pembatasan masalah mencakup manajemen talenta, *work-life balance*, dan kesejahteraan karyawan sebagai *dependent variable*. Serta kinerja karyawan sebagai *independent variable*. Penelitian ini dibatasi hanya untuk pekerja atau karyawan yang termasuk dalam generasi z di Kota Gresik. Objek penelitian yang akan diteliti adalah pekerja atau karyawan generasi z pada rentang kelahiran 1995 sampai 2006, dengan rentang usia 19 hingga 30 tahun.

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian yang akan dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan generasi z di Kabupaten Gresik.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* secara parsial terhadap kinerja karyawan generasi z di Kabupaten Gresik.
3. Untuk mengetahui pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan generasi z di Kabupaten Gresik.
4. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta, *work-life balance*, dan kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan generasi z di Kabupaten Gresik.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil dari dilakukannya penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat, yaitu:

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah bukti empiris mengenai pengaruh manajemen talenta, *work-life balance* dan kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan generasi z.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi untuk mengambil keputusan-keputusan yang berkaitan dengan aspek sumber daya manusia, sehingga kinerja karyawan semakin meningkat. Dapat menjadi bahan masukan untuk organisasi dan menganggap manajemen talenta, *work-life balance* dan kesejahteraan karyawan merupakan hal yang penting dan bersifat positif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan generasi z.