

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi saat ini, untuk dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lain maka perusahaan harus menerapkan manajemen sumber daya manusia dan kebijakan yang tepat. Selain itu, Perusahaan juga harus mampu meningkatkan elektabilitas mereka untuk mendapatkan lebih banyak kepercayaan dari masyarakat atau konsumen. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu komponen penting dari sebuah perusahaan karena berkontribusi dalam peningkatan kinerja, efektivitas, dan produktivitas organisasi. Hasil kerja sebuah organisasi dapat dipengaruhi oleh kualitas SDM, karena karyawan dengan kompetensi dan keterampilan yang baik dapat menyelesaikan tugas mereka dengan efektif dan efisien.

Namun, adanya persaingan yang ketat karena perubahan teknologi dan perubahan lingkungan yang terjadi dalam semua bidang kehidupan, semua bisnis menginginkan karyawan yang memiliki potensi untuk memberi pelayanan terbaik dan bermanfaat. Dalam menjalankan operasionalnya perusahaan tidak hanya mengejar produktivitas tetapi lebih mengutamakan kinerjanya. Kinerja karyawan diukur berdasarkan kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka dan indikator keberhasilan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya yang paling berpengaruh dan paling menentukan keberlanjutan suatu bisnis atau perusahaan. Oleh karena itu, Pemimpin perusahaan harus memahami cara menjaga sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Penurunan kinerja karyawan merupakan salah satu masalah umum dalam sumber daya manusia. Ini dapat disebabkan oleh banyak hal, baik di dalam maupun di luar perusahaan. Dengan penurunan kinerja karyawan, hasil dan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan akan menurun. Jika hal ini terjadi, sebuah perusahaan tidak akan dapat bersaing dengan perusahaan lain di industri yang sejenis (Lukmiati et al., 2020).

Generasi Z, atau sering dikenal juga dengan Gen Z merupakan kelompok generasi dengan tahun lahir antara 1997 hingga 2012. Kini Gen Z menjadi angkatan kerja yang semakin mendominasi di berbagai industri (Sari & Santoso, 2024). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Schawbel dalam Rachmawati (2019), Dibandingkan dengan generasi Y, Generasi Z cenderung lebih memilih untuk berwirausaha, dapat dipercaya, toleran, dan tidak terlalu termotivasi oleh uang. Mereka juga lebih realistis tentang harapan kerja mereka dan lebih optimis tentang masa depan. Sedangkan berdasarkan temuan *Generational White Paper* (2011), Generasi Z cenderung lebih tidak sabar, berpikiran instan, dan kurang ambisi dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka juga dapat mengalami gangguan defisit perhatian karena ketergantungan yang tinggi pada teknologi dan rentang perhatian yang rendah. Mereka juga individualistis, mandiri, serakah, materialistis, dan merasa menjadi generasi yang paling berhak (Rachmawati, 2019).

Kinerja karyawan sebagai hasil dari upaya mereka untuk mencapai tujuan perusahaan, seperti standar kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya (Muafi & Azim, 2019). Menurut Mangkunegara (2017) yang dimaksud kinerja (*performance*) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Tentu saja, kinerja memiliki banyak faktor yang berkontribusi pada pencapaian hasil yang dapat diterima. Penelitian yang dilakukan oleh Palinggi (2020) menyatakan bahwa kinerja merupakan alat yang berguna tidak hanya untuk mengevaluasi pekerjaan karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Menurut Irwand dalam Mardiana et al, (2023) memberikan batasan bahwa kinerja merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan atau layanan yang diberikan oleh unit kerja secara keseluruhan, sehingga isu kinerja karyawan menjadi salah satu masalah paling penting yang banyak dihadapi oleh organisasi. Permasalahan tingginya tingkat kinerja karyawan telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan ataupun instansi (Armanta & Utama, 2017). Kinerja seorang karyawan dapat diukur atau dinilai dari apa yang mereka lakukan di tempat kerja mereka. Dengan kata lain, kinerja individu yaitu bagaimana seorang karyawan melakukan pekerjaannya atau untuk pekerjaannya. Kinerja karyawan yang lebih

baik akan berdampak atau meningkatkan prestasi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan (Sedarmayanti, 2017).

Penelitian ini dilakukan di salah satu pusat perbelanjaan terbesar yang ada di Majalengka, yaitu Toserba UD Putra TS yang merupakan salah satu toko grosir yang terletak di daerah Majalengka yang berlokasi di Jl. Jatiwangi – Majalengka, Baribis, Kecamatan Cigasong, Kabupaten Majalengka, Jawa Barat. Toserba UD Putra TS Majalengka merupakan singkatan dari Toserba Usaha Dagang Putra Tiga Saudara yang merupakan bisnis ritel dengan format supermarket khusus sandang. Kegiatan usahanya yaitu mendistribusikan barang secara langsung kepada konsumen. Setelah melakukan observasi, *Human Resouse Development* (HRD) Toserba UD Putra TS Majalengka mengatakan bahwa terdapat sebuah fenomena yang berkaitan dengan kinerja karyawan terutama karyawan yang masuk pada kelompok Generasi Z. Masih terdapat beberapa karyawan generasi Z yang tidak memiliki tanggung jawab sepenuhnya atas pekerjaan mereka, seperti keterlambatan masuk kerja, ketidakmampuan untuk mempengaruhi konsumen untuk tertarik membeli barang, kurang bersungguh-sungguh dan masih malu dalam melayani pelanggan, dan juga kurang kecepatan dan kecekatan. Maka dari itu, generasi Z dianggap belum mampu bekerja secara maksimal diperusahaan.

Hal ini dapat dilihat dari data sekunder yang berupa rekapitulasi penilaian kinerja karyawan khususnya generasi Z selama periode bulan Maret-November 2024 yang diukur dari beberapa aspek seperti perilaku, kemampuan bekerja, dan yang menjadi aspek utama dalam penilaian kinerja di Toserba UD Putra TS Majalengka ini yaitu kehadiran yang telah peneliti dapatkan dari Toserba UD Putra TS Majalengka dengan jumlah keseluruhan karyawan 327 yang didalamnya terdapat karyawan generasi Z sebanyak 123 orang. Akan tetapi, yang akan menjadi fokus utama pada penelitian ini yaitu kepada karyawan Generasi Z. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.1 yang mengindikasikan adanya penurunan pada kinerja karyawan Generasi Z yang telah diamati dan diolah oleh penulis.

Tabel 1. 1
Penilaian Kinerja Karyawan Generasi Z Toserba UD Putra TS Majalengka
Periode Maret-November Tahun 2024

Tahun	Bulan	Penilaian Kinerja			Jumlah
		Zona Hijau	Zona Kuning	Zona Merah	
2024	Maret	94	26	3	123
	April	68	43	12	123
	Mei	48	52	23	123
	Juni	51	48	24	123
	Juli	60	51	12	123
	Agustus	60	34	29	123
	September	59	40	24	123
	Oktober	70	32	21	123
	November	69	36	18	123

Sumber: Toserba UD Putra TS Majalengka 2024

Keterangan :

Zona Hijau : Zona ini artinya karyawan memiliki kualitas kerja yang baik dengan berhasil menerapkan perilaku yang baik dihadapan konsumen, bekerja sesuai standar dan tingkat kehadiran yang baik.

Zona Kuning : Zona ini artinya karyawan memiliki kualitas kerja yang kurang baik dan belum secara maksimal berperilaku baik dalam menanggapi konsumen dan tingkat kehadiran yang kurang dengan 3-4 hari tidak masuk kerja.

Zona Merah : Zona ini artinya karyawan memiliki kualitas kerja yang rendah dan tidak bisa membujuk pelanggan dan juga memiliki tingkat kehadiran yang buruk dengan lebih dari 1 minggu tidak masuk kerja.

Berdasarkan data pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan kinerja karyawan Generasi Z di Toserba UD Putra TS Majalengka mengalami naik turun namun penurunan lebih terlihat daripada kenaikan tingkat kinerja karyawan. Penurunan kinerja tersebut diukur berdasarkan perilaku, kemampuan bekerja, dan ketepatan waktu. Pada Zona Hijau dengan ketentuan kualitas kerapian dalam melipat pakaian, merapikan pakaian, menempatkan barang sesuai dengan

tempatnya, pelayanan terhadap konsumen baik ramah serta berhasil membujuk agar membeli produk yang ada di dalam toko, dengan tanpa melakukan kesalahan kerja. Jumlah karyawan Generasi Z pada Zona Hijau mengalami penurunan secara signifikan, semula pada Bulan Maret terdapat 94 orang sedangkan pada bulan Mei hanya terdapat 48 orang.

Terdapat peningkatan jumlah karyawan Generasi Z yang masuk dalam Zona Merah pada Bulan Agustus yaitu sebanyak 29 orang. Zona Merah terjadi karena adanya kurang kesadaran dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga menghasilkan tingkat kehadiran yang buruk dengan tidak masuk kerja tanpa keterangan lebih dari 1 minggu. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Kasmir, (2019) “Jumlah kehadiran karyawan akan mempengaruhi kinerjanya, artinya jika kehadiran sesuai dengan aturan dan standar perusahaan yang telah ditetapkan maka kinerjanya dihitung baik atau baik sekali. Demikian pula sebaliknya jika kehadirannya kurang tentu pengaruh kinerjanya kurang baik atau buruk”.

Zona Kuning dengan ketentuan ketepatan waktu pada saat masuk kerja masih terdapat keterlambatan, waktu pelayanan terhadap konsumen masih dinilai kurang cepat tanggap. Dalam hal ini karyawan Generasi Z melayani konsumen yang bertanya terkait dengan ketersediaan produk dan ingin melihat sampel produk dengan menyesuaikan kebutuhan konsumen. Namun, ketika dilapangan terlihat bahwa banyak konsumen yang merasa adanya kelambatan ketika konsumen meminta sampel barang. Hal tersebut membuat angka karyawan pada zona kuning mencapai pada angka 52 pada bulan Mei 2024. Maka perlu diperhatikan beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z di Toserba UD Putra TS Majalengka. Seperti yang di kemukakan oleh Mondy (2008) “untuk mempertahankan talenta terbaik dalam pasar kerja yang kompetitif ini, perlu melakukan lebih dari sekedar menaikkan gaji. Mereka harus menciptakan lingkungan kerja yang mencerminkan kebutuhan dan nilai dari tahap kehidupan para karyawan mereka.”

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, kinerja karyawan menjadi faktor kunci dalam keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, termasuk

di sektor ritel. Toserba UD Putra TS Majalengka mengalami fenomena penurunan kinerja karyawan khususnya di kalangan Generasi Z, yang terlihat dari naiknya karyawan generasi Z yang masuk pada kategori zona merah. Kondisi ini menunjukkan perlunya pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pada generasi tersebut seperti *work life balance*, kompensasi dan lingkungan kerja. Di sisi lain, penelitian tentang pengaruh *work life balance*, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan generasi Z masih terbatas, terutama di sektor ritel lokal seperti Majalengka. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan yang sesuai dengan karakteristik generasi Z.

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau sering disebut dengan *work life balance* merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil kinerja yang baik tidak sebanding dengan kenyamanan bekerja dan kondisi psikologis karyawan sangat memengaruhi kinerja mereka di tempat kerja. *Work life balance* sebagaimana didefinisikan oleh Moorhead dan Griffin dalam Afandi et al (2023) merupakan *skills* seseorang untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kewajiban pribadi dan keluarga. Menurut Kelliher dalam penelitian Mahardika et al (2022) *work life balance* mengacu pada hubungan keseimbangan antara pekerjaan dan bukan pekerjaan.

Karyawan Generasi Z sering kali menggunakan teknologi untuk bekerja dan berkomunikasi, mengutamakan fleksibilitas dalam jadwal pekerjaan, dan memilih untuk menggunakan pakaian kerja yang nyaman, hal itu merupakan beberapa fenomena pekerjaan yang diminati oleh Generasi Z saat ini (Rachmawati, 2019). Berdasarkan survei dalam pekerjaan generasi Z cenderung mengharapkan fleksibilitas kerja sebesar 45% dan bekerja tidak selalu di kantor sebesar 69% (Prayoga & Lajira, 2022). Generasi Z cenderung menyukai pekerjaan dengan sistem yang fleksibel dan suasana kerja yang kekeluargaan, mereka juga cenderung lebih menyukai bekerja secara kelompok dibandingkan bekerja secara individu (Haryanto, 2019). Generasi Z memiliki harapan yang sedikit cukup berbeda dengan

generasi lainnya terutama dengan mempertimbangkan fleksibilitas kerja yang berhubungan langsung dengan *work life balance* (Rachmadini & Riyanto, 2020).

Salah satu alasan utama seseorang bekerja yaitu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, sehingga perusahaan harus memperhatikan kompensasi yang berikan kepada karyawan sebagai sebuah motivasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Guna meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus memberikan kompensasi berupa gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas secara adil dan memadai. Menurut Mardiani, (2021) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi yang sesuai dan baik tentu akan berdampak positif untuk karyawan dan juga perusahaan, namun jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai dan buruk maka tidak hanya karyawan yang mendapatkan dampak negatif namun perusahaan pun akan merasakan dampak negatif tersebut. Dalam aspek Indonesia, Dwidienawati & Gandasari (2018) menyatakan bahwa Generasi Z cenderung memiliki sikap yang realistis, fokus pada kestabilan dan keamanan, dengan gaji sebagai pendorong utama dalam meningkatkan performa karyawan.

Selain *work life balance* dan kompensasi, demi mendukung meningkatnya kinerja seorang karyawan diperlukan juga lingkungan kerja yang nyaman, efektif dan juga efisien. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang melingkupi tempat bekerja karyawan dan dapat mempengaruhi cara dan pekerjaan yang sedang dilakukan. Seperti yang diungkapkan oleh Sunyoto (2017) dalam Mardiana *et al* (2023), lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana karyawan melakukan pekerjaan sehari-hari lingkungan yang kondusif memberikan rasa nyaman, dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja secara optimal. Lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja karyawan tersebut akan betah di tempat kerja untuk melakukan pekerjaannya (Fikar 2018).

Terdapat beberapa *research gap* yang ditemukan pada penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Nurlaila *et al* (2024) menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Mardiani & Widiyanto (2021) mengemukakan bahwa

work life balance berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, menurut penelitian yang dilakukan oleh Lestari et al (2024) menyatakan bahwa secara parsial *work life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain *work life balance*, kompensasi juga merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Herlina (2020) menyatakan bahwa kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Anggraini (2024) menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Julian et al (2024) yang menyatakan bahwa kompensasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian menurut Dwiyantri et al (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Badrianto & Ekhsan (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja membawa pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sihalohe & Siregar (2020) yang menyatakan bahwa secara parsial lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, menurut penelitian Kembuan et al., (2021) *work life balance* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain dari inkonsistensi temuan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, terdapat kesenjangan lain yang perlu dijawab dengan adanya fenomena yang terjadi dalam penelitian ini. Pertama, studi terkait kinerja karyawan generasi Z di sektor ritel lokal yang masih sangat terbatas, khususnya di wilayah kabupaten seperti Majalengka. Banyak penelitian sebelumnya membahas kinerja karyawan secara umum, tetapi penelitian ini fokus pada Generasi Z dalam industri ritel, yang memiliki karakteristik unik dalam bekerja. Kedua, jumlah populasi dan sampel masih banyak yang menggunakan karyawan secara umum. Maka dari itu, pada penelitian ini populasi dan sampel menggunakan karyawan generasi Z. Kemudian yang selanjutnya yaitu kombinasi antara variabel *work life balance*, kompensasi

dan lingkungan kerja yang dimana pada studi sebelumnya meneliti masing-masing komponen ini secara terpisah. Namun, penelitian ini mencoba melihat bagaimana ketiga variabel ini berinteraksi satu sama lain dalam mempengaruhi kinerja Generasi Z.

Penelitian ini memberikan perspektif yang berbeda dengan mengeksplorasi pada karyawan generasi Z di lingkungan ritel lokal, khususnya di Toserba UD Putra TS Majalengka, yang masih jarang menjadi fokus penelitian. Dengan menyoroti karakteristik unik generasi ini dalam dunia kerja, studi ini menawarkan pemahaman yang lebih mendalam dibandingkan penelitian sebelumnya yang cenderung lebih umum. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan tiga faktor utama yaitu *work life balance*, kompensasi, dan lingkungan kerja yang sebelumnya banyak diteliti secara terpisah. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih menyeluruh terhadap interaksi antar faktor dalam memengaruhi kinerja karyawan generasi Z.

Berdasarkan dari latar belakang masalah dan *research gap* yang telah ditemukan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Work Life Balance*, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Melalui pemahaman pada uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang diatas secara menyeluruh, maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana pengaruh *work life balance*, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan generasi Z di Toserba UD Putra TS Majalengka?
2. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan generasi Z di Toserba UD Putra TS Majalengka?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan generasi Z di Toserba UD Putra TS Majalengka?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan generasi Z di Toserba UD Putra TS Majalengka?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka dapat diketahui bahwa tujuan penelitian ini yaitu:

1. Pengaruh *work life balance*, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan generasi Z di Toserba UD Putra TS Majalengka
2. Pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan generasi Z di Toserba UD Putra TS Majalengka
3. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan generasi Z di Toserba UD Putra TS Majalengka
4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan generasi Z di Toserba UD Putra TS Majalengka

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan keilmuan bagi mereka yang tertarik untuk mempelajari lebih dalam tentang pengaruh *work life balance*, kompensasi dan lingkungan kerja yang berguna sebagai studi teoritis di bidang manajemen sumber daya manusia dan khususnya dapat menjadi referensi jika akan diadakan penelitian lebih lanjut.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan khususnya generasi Z yang dikaitkan dengan *work life balance*, kompensasi dan lingkungan kerja.