

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

CV CHH Silver Cihideunghilir merupakan usaha kerajinan perak yang telah berdiri sejak tahun 2015. Usaha ini dirintis oleh Bapak Ori Ambari di Dusun Cikawung RT/RW 001/003, Desa Cihideunghilir, Kecamatan Cidahu, Kabupaten Kuningan, Jawa Barat. Sejak awal berdirinya, usaha ini telah fokus pada produksi berbagai macam kerajinan berbahan dasar perak. CV CHH Silver Cihideunghilir dikenal sebagai salah satu pelaku industri rumahan yang memiliki kontribusi nyata dalam mendukung perekonomian masyarakat sekitar.

Di era globalisasi, salah satu topik penting yang banyak dibahas dalam pengembangan sumber daya manusia adalah perbedaan generasi dalam dunia kerja. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Indonesia, proporsi Gen Z mencapai 34,74% dari seluruh usia produktif di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak individu Gen Z yang mulai memasuki dunia kerja. Gen Z terdiri dari individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, yang saat ini berada pada usia remaja hingga dewasa awal. Bahkan, Gen Z yang telah berusia 15 tahun ke atas sudah mulai aktif bekerja di berbagai bidang, baik di perusahaan manufaktur, perusahaan rintisan (startup), maupun perusahaan jasa.

Perusahaan di berbagai sektor tentu membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki keinginan, perasaan, keterampilan, pengetahuan, serta motivasi, yang secara langsung akan berpengaruh terhadap efektivitas operasional perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia memegang peranan krusial dalam menjalankan roda organisasi. Hubungan antara perusahaan dan sumber daya manusia haruslah sinergis, agar mampu menciptakan keuntungan bersama dan mempertahankan keberlangsungan bisnis.

Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus mampu memperhatikan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang memiliki kualitas kerja tinggi. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada efektivitas pengelolaan sumber daya manusianya. Sebagaimana dikemukakan oleh Busro (2018), kemampuan dan kualitas sumber daya manusia berperan penting dalam menggerakkan perusahaan menuju kesuksesan. Salah satu aspek utama dalam menilai efektivitas tersebut adalah kinerja karyawan.

Kinerja merupakan standar hasil kerja seorang karyawan yang telah dicapai dan memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Menurut Kembuan, Koleangan, dan Ogi (2021), untuk meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan dukungan berbagai faktor yang harus diperhatikan oleh manajer atau pimpinan perusahaan. (Kembuan, Koleangan, dan Ogi 2021).

Tabel 1. 1
Data Penilaian kinerja Karyawan Tahun 2021-2023 CV CHH Silver
Cihideunghilir (45 Karyawan)

Kategori	Tahun 2021		Tahun 2022		Tahun 2023	
	Jumlah Karyawan	Presentase (%)	Jumlah Karyawan	Presentase (%)	Jumlah Karyawan	Presentase (%)
Sangat Baik	5	11.10%	20	44.40%	8	17.80%
Baik	22	48.90%	18	40.00%	6	13.30%
Cukup	17	37.80%	6	13.30%	29	64.40%
Kurang	1	2.20%	1	2.20%	2	4.40%
Sangat Kurang	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Total	45	100%	45	100%	45	100%

Sumber : Data Diolah (2023)

Data penilaian kinerja karyawan CV CHH Silver Cihideunghilir periode 2021-2023 (sebagaimana disajikan dalam Tabel 1.1) mengindikasikan adanya dinamika signifikan yang memerlukan perhatian mendalam. Analisis terhadap distribusi kategori penilaian menunjukkan tren yang mengkhawatirkan terkait stabilitas dan peningkatan kualitas kinerja secara keseluruhan.

Pada tahun 2021, tercatat 17 karyawan (37,8%) berada dalam kategori kinerja "Cukup". Meskipun proporsi ini menurun menjadi 6 karyawan (13,3%) pada tahun

2022 yang mengisyaratkan perbaikan terjadi lonjakan kembali secara drastis pada tahun 2023, di mana 29 karyawan (64,4%) terkategori "Cukup". Peningkatan signifikan pada kategori ini pada tahun 2023 menjadi sinyal kuat adanya penurunan kualitas kinerja kolektif karyawan.

Tren fluktuatif juga teramati pada kategori kinerja "Sangat Baik". Jumlah karyawan dengan predikat ini meningkat dari 5 orang (11,1%) pada tahun 2021 menjadi 20 orang (44,4%) pada tahun 2022, yang menunjukkan potensi positif. Namun, pencapaian ini tidak berkelanjutan, dengan penurunan kembali menjadi 8 karyawan (17,8%) pada tahun 2023. Volatilitas pada kategori kinerja tertinggi ini mengindikasikan bahwa perusahaan belum berhasil menciptakan sistem atau kondisi yang mampu mempertahankan performa optimal karyawan secara konsisten.

Lebih lanjut, jika ditelaah berdasarkan aspek-aspek kinerja seperti Kuantitas Kerja, Kualitas Kerja, dan Kemampuan Kerja, data menunjukkan adanya peningkatan dari tahun 2021 ke 2022. Akan tetapi, perbaikan ini bersifat sementara, karena pada tahun 2023 teridentifikasi adanya penurunan kembali, khususnya pada aspek Kuantitas dan Kualitas Kerja, serta indikasi pelemahan pada Kemampuan Kerja. Perubahan regresif ini menuntut investigasi lebih lanjut untuk mengidentifikasi akar permasalahan dan merumuskan intervensi yang tepat.

Secara keseluruhan, meskipun sebagian karyawan mampu menunjukkan kinerja yang baik, dominasi kembali kategori "Cukup" dan penurunan pada kategori "Sangat Baik" di tahun 2023 menjadi alarm bagi manajemen. Fenomena ini, jika tidak segera diatasi, berpotensi mengganggu stabilitas operasional dan menghambat pencapaian target strategis perusahaan. Penurunan kinerja yang fluktuatif ini diduga kuat tidak terlepas dari dinamika internal perusahaan dan karakteristik karyawan Generasi Z yang mendominasi. Observasi awal di CV CHH Silver Cihideunghilir mengidentifikasi adanya tantangan spesifik terkait keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), beban kerja, dan lingkungan kerja yang perlu ditinjau lebih lanjut sebagai faktor pemicu. Ini akan mengarahkan pada identifikasi masalah utama penelitian ini.

Kondisi penurunan kinerja ini diduga tidak terlepas dari faktor-faktor kontekstual yang dialami karyawan, khususnya Generasi Z. Observasi awal di CV CHH Silver Cihideunghilir mengidentifikasi adanya tantangan serius terkait keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), beban kerja, dan lingkungan kerja. Beberapa karyawan melaporkan kesulitan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi (dimensi Keseimbangan Waktu), yang berimplikasi pada berkurangnya waktu istirahat, interaksi sosial, dan pemulihan energi. Hal ini berpotensi meningkatkan stres dan kelelahan kerja. Lebih lanjut, beban kerja yang tinggi juga teridentifikasi sebagai isu, di mana karyawan merasa sering harus menyelesaikan tugas di luar jam kerja atau dengan *deadline* yang ketat, yang pada akhirnya memicu perasaan kelelahan dan penurunan motivasi. Selain itu, aspek lingkungan kerja juga teridentifikasi sebagai area yang memerlukan perbaikan. Keluhan mengenai kenyamanan fisik tempat kerja dan ketersediaan fasilitas penunjang yang belum optimal (meskipun sedang dalam proses renovasi) turut berkontribusi pada persepsi karyawan terhadap kualitas lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kurang kondusif, ditambah dengan beban kerja yang berat dan *work-life balance* yang terganggu, dapat secara langsung memengaruhi moral, motivasi, semangat kerja, dan pada akhirnya berdampak signifikan pada produktivitas serta kualitas output kerja karyawan."

Selain itu, aspek lingkungan kerja juga teridentifikasi sebagai area yang memerlukan perbaikan. Keluhan mengenai kenyamanan fisik tempat kerja dan ketersediaan fasilitas penunjang yang belum optimal (meskipun sedang dalam proses renovasi) turut berkontribusi pada persepsi karyawan terhadap kualitas lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat secara langsung mempengaruhi moral, motivasi, semangat kerja, dan pada akhirnya berdampak pada produktivitas serta kualitas output kerja karyawan.

Dengan demikian, fluktuasi dan indikasi penurunan kinerja karyawan yang teramati dalam data, ditambah dengan adanya isu terkait *work-life balance* dan lingkungan kerja, menggarisbawahi urgensi untuk melakukan penelitian mendalam mengenai pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja karyawan,

khususnya pada konteks karyawan Generasi Z di perusahaan startup seperti CV CHH Silver Cihideunghilir.

Fenomena penurunan kinerja yang teramati di CV CHH Silver Cihideunghilir, yang diduga berkaitan dengan *work-life balance*, beban kerja, dan lingkungan kerja, sejalan dengan isu-isu yang banyak dibahas dalam literatur manajemen sumber daya manusia kontemporer, khususnya terkait karakteristik Generasi Z

Sudah kita ketahui bersama bahwa kinerja tinggi yang ditunjukkan oleh karyawan akan sangat berpengaruh langsung terhadap diri karyawan itu sendiri, berpengaruh terhadap kelompok kerja dan berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Maka imbas kinerja menjadi sangat luar biasa ketika dikerjakan oleh sumber daya manusia yang unggul. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui dari *work life balance*, beban kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung kinerja karyawan (Suhartini 2021).

Work life balance mengacu pada keseimbangan antara kepentingan pekerjaan dan kehidupan pribadi. kebutuhan pribadi seseorang (Lumunon et al., 2019). Dengan pertumbuhan teknologi dan media sosial, Gen Z memiliki akses tak terbatas untuk mendapatkan informasi. Hal ini memungkinkan mereka untuk melakukan pekerjaan dimana saja dan kapan saja (Melaty, Sutrisna, and Oktaviani 2024). Kementrian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (2022) menyebut *work life balance* yang ideal adalah 33% bekerja, 33% tidur, 10% keluarga dan teman, 8% olahraga, 6% waktu makan, 6% pekerjaan rumah tangga dan 4 % bepergian. Adapun pendapat Gen Z yang sedang bekerja maupun yang mempunyai rencana bekerja dengan kisaran usia 12-27 tahun, mengenai esensi work life balance adalah sebagian besar Gen Z menganggap penting untuk menjaga keseimbangan hidup dan bekerja. Gen Z dengan persentase 74% memprioritaskan kesehatan mental dan 69% lainnya menekankan hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan semangat kerja (Sumber: data.goodstats.id).

Dalam hal ini, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat memengaruhi tingkat kesetiaan karyawan seperti memberikan beban kerja yang sesuai, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Beban kerja yang

berlebihan menjadi permasalahan Generasi Z. Berdasarkan hasil survei oleh Deloitte pada tahun 2022 yaitu *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*, menunjukkan bahwa 46% karyawan Generasi Z merasa kelelahan akibat beban kerja yang berlebihan. Beban kerja yang berlebihan disebabkan oleh tuntutan pekerjaan yang semakin meningkat, kemudian memaksa untuk melakukan tugas-tugas di luar deskripsi pekerjaan mereka. Hal ini sering kali membuat karyawan cenderung meninggalkan pekerjaan mereka.

Aspek lainnya yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja (Kembuan, Koleangan, dan Ogi 2021)

Dilihat dari penelitian sebelumnya, terdapat kesenjangan hasil (theoretical gap) yang signifikan. Sebagai contoh, penelitian Hidayatullah (2022) menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara Timbuleng, Lengkong, dan Lumantow (2023) justru menemukan pengaruh negatif dan signifikan. Demikian pula pada variabel beban kerja, Alodia dan Narpati (2024) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, kontras dengan temuan Meilani dan Bernarto (2022) yang menemukan pengaruh negatif dan tidak signifikan. Ketidakonsistenan hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara work-life balance dan beban kerja dengan kinerja karyawan mungkin dipengaruhi oleh faktor kontekstual yang belum sepenuhnya dieksplorasi, sehingga memerlukan penelitian lebih lanjut untuk mengurai disparitas tersebut. Sementara itu, penelitian Kembuan, Koleangan, dan Ogi (2021) secara konsisten

menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun perlu ditelaah lebih lanjut dalam konteks spesifik.

Penelitian ini berupaya mengurai inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *work-life balance* dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan menyediakan bukti empiris baru, sehingga mengisi kesenjangan teoritis (theoretical gap) yang ada. Lebih lanjut, studi ini juga mengisi kesenjangan empiris (empirical gap) dengan secara langsung menginvestigasi dan menganalisis akar permasalahan penurunan kinerja yang nyata terjadi di CV CHH Silver Cihideunghilir, sebagaimana terdokumentasi dalam data internal perusahaan.

Yang paling utama, penelitian ini menjawab kesenjangan kontekstual (contextual gap) dengan memfokuskan analisis pada kombinasi variabel *work-life balance*, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z, sebuah demografi yang semakin dominan, dalam lingkungan spesifik perusahaan *startup* di Indonesia. Kombinasi fokus pada Generasi Z, industri *startup*, dan konteks geografis Indonesia dengan ketiga variabel tersebut secara simultan masih terbatas dalam literatur, sehingga penelitian ini akan memberikan kontribusi pemahaman yang lebih kaya dan spesifik.

Sebagai upaya menunjukkan adanya kebaruan (*Novelty*) penelitian ini dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelum sebelumnya, maka peneliti berusaha untuk membandingkan ragam variabel, metode penelitian, dan hasil penelitian yang sudah dilakukan berdasarkan judul penelitian ini yaitu Pengaruh *work life balance*, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan startup (Studi Pada CV CHH Silver Cihideunghilir) secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan startup, dengan menggunakan metode penelitian yaitu metode Deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, dan melakukan penelitian ini kepada karyawan CV CHH Silver Cihideunghilir.

Penelitian ini memiliki (*Urgensi*) yang tinggi mengingat meningkatnya peran generasi Z dalam dunia kerja, terutama di perusahaan startup yang menuntut produktivitas tinggi dalam lingkungan yang dinamis dan fleksibel. Berdasarkan

data Badan Pusat Statistik, generasi Z kini mendominasi usia produktif di Indonesia dan menjadi tulang punggung dalam berbagai sektor industri. Namun, di sisi lain, fluktuasi kinerja yang signifikan sebagaimana terlihat pada data CV CHH Silver Cihideunghilir menunjukkan adanya tantangan serius dalam mempertahankan performa optimal dari karyawan generasi ini.

Permasalahan seperti ketidakseimbangan *work-life balance*, beban kerja yang tidak sesuai, serta lingkungan kerja yang belum mendukung secara maksimal menjadi isu utama yang berdampak langsung terhadap produktivitas dan kualitas kerja. Data menunjukkan bahwa pada tahun 2023, terjadi penurunan tajam jumlah karyawan dengan kinerja sangat baik dan peningkatan signifikan pada kategori cukup, yang menandakan adanya degradasi performa karyawan. Selain itu, adanya research gap dari studi-studi sebelumnya terkait pengaruh variabel *work-life balance* dan beban kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa hasil penelitian sebelumnya belum konsisten, sehingga diperlukan kajian lebih lanjut khususnya pada konteks generasi Z di lingkungan perusahaan startup.

Dengan demikian, penelitian ini penting untuk memberikan pemahaman empiris yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan generasi Z, serta sebagai dasar pertimbangan bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif, produktif, dan berkelanjutan.

Selain itu, dengan semakin meningkatnya proporsi Generasi Z dalam angkatan kerja produktif di Indonesia, menjadi sangat esensial untuk memiliki pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka, terutama dalam konteks tuntutan kerja yang dinamis di perusahaan startup. Pemahaman ini sangat dibutuhkan oleh praktisi sumber daya manusia dan pemimpin organisasi guna merancang strategi pengelolaan SDM yang efektif dan adaptif. Observasi awal di lapangan juga telah mengidentifikasi adanya isu-isu nyata terkait *work-life balance*, beban kerja, dan lingkungan kerja yang dikeluhkan oleh karyawan, yang berpotensi menjadi pemicu utama penurunan kinerja yang

terjadi. Oleh karena itu, investigasi mendalam terhadap variabel-variabel ini sangat diperlukan untuk merumuskan intervensi yang tepat dan berbasis bukti, demi meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan di CV CHH Silver Cihideunghilir.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti memutuskan untuk membuat penelitian mengenai kinerja karyawan pada generasi z pada perusahaan CV CHH Silver Cihideunghilir untuk mengetahui lebih lanjut mengenai fenomena yang ada dan juga menganalisis variabel – variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, serta mengisi kesenjangan dari penelitian sebelumnya, Oleh karena itu, peneliti memutuskan untuk mengambil penelitian dengan judul **“Pengaruh *Work Life Balance*, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi z Pada Perusahaan Start Up (Studi Pada CV CHH Silver di Cihideunghilir)”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah *Work Life Balance*, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan startup CV CHH Silver Cihideunghilir?
2. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan startup CV CHH Silver Cihideunghilir?
3. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan startup CV CHH Silver Cihideunghilir?
4. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan startup CV CHH Silver Cihideunghilir?

1.3. Tujuan Penelitian

Sebagaimana berkaitan dengan perumusan masalah di atas, maka menjawab tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh *Work Life Balance*, Beban kerja dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan startup CV CHH Cihideunghilir.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan startup CV CHH Cihideunghilir.
3. Untuk mengetahui pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan startup CV CHH Cihideunghilir.
4. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan startup CV CHH Cihideunghilir.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari uraian yang telah dikemukakan di atas, Adapun manfaat penelitian yang bisa di dapatkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diterapkan biasa menghasilkan suatu kesimpulan dan saran-saran terhadap masalah yang dihadapi perusahaan sebagai bahan pertimbangan terhadap kinerja pegawai pada masa yang akan datang.

2. Manfaat teoritis

Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar studi untuk perbandingan dan referensi bagi penelitian lain yang sejenis dan harapan untuk penelitian yang selanjutnya bisa lebih baik dari penelitian yang telah dilakukan.