

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### ***A. Latar Belakang Permasalahan***

Tahun 2024 menjadi tahun dimana generasi Z sudah mulai memasuki dunia kerja. Generasi Z merupakan generasi yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 (Bambang, Masrunik, dan Rizal, 2020). Disebut generasi Z karena tumbuh dan sudah terbiasa dengan teknologi sejak mereka kecil (Jayatissa, 2023). Artinya tahun 2024 mereka berada pada rentang usia 12 hingga 27 tahun. Oleh karena itu, sebagian dari mereka ada yang masih belajar, ada yang baru mulai bekerja (*fresh graduate*), dan ada yang sudah memasuki dunia kerja. Jadi, tidak heran apabila Stanford Report (2022) pernah memperkirakan bahwa pada tahun 2024 angkatan kerja generasi Baby Boomer dilampaui oleh generasi Z.

Generasi Z sudah menjadi subjek perhatian dalam konteks pasar tenaga kerja global (Waworuntu dkk., 2022). Hal ini karena generasi Z memiliki karakteristik dan preferensi yang unik. Karyawan generasi Z dikenal mahir dan cepat beradaptasi dengan teknologi (Katz dkk., 2021). Maka tidak heran jika mereka merupakan generasi yang inovatif dan kreatif (Jayatissa, 2023). Mereka juga mengutamakan kepuasan kerja daripada gaji yang didapatkan (Bambang, Masrunik, dan Rizal, 2020). Mereka suka berkolaborasi, bekerja secara berkelompok, dan kurang menyukai hierarki. Meski begitu, mereka cukup ambisius, menyukai tantangan, dan pragmatis (Katz dkk., 2021).

Generasi Z merupakan generasi angkatan kerja yang paling cepat tumbuh di Asia Tenggara. Menurut *World Economy Forum*, jumlah generasi Z diperkirakan 25% dari total angkatan kerja pada tahun 2023. Hal tersebut bertambah di tahun 2024 dan pada tahun 2025, diperkirakan menyentuh angka 30% dari total angkatan kerja. Senada dengan data tersebut, berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2022), jumlah angkatan kerja Indonesia sebanyak 143,72 juta dengan tingkat partisipasi angkatan kerja sebesar 68,63%, didominasi oleh generasi milenial sebesar 25,87% dan Gen Z sejumlah 27,94%. Dari data tersebut menunjukkan bahwa karyawan generasi Z membawa dampak yang cukup besar ketika mereka masuk di dunia kerja.

Masuknya generasi Z di dunia kerja membawa dampak positif dan negatif. Dampak positifnya adalah generasi Z dapat membantu perusahaan mencapai tujuan di era globalisasi yang serba menggunakan teknologi. Hal ini karena mereka cepat beradaptasi dan mahir menggunakan teknologi (Katz dkk., 2021). Selain itu, mereka juga fokus, berani mengambil risiko, memiliki keinginan yang kuat untuk belajar hal yang baru (Putra, 2016). Namun, terkadang informasi yang serba cepat mengharuskan mereka mengerjakan pekerjaan di luar jam kerja. Apalagi jika ditambah dengan jadwal kerja yang padat, dan jarak kantor yang jauh dari rumah. Hal tersebut tentu membuat mereka kelelahan. Tuntutan tersebut tidak sejalan dengan preferensi generasi Z yang lebih memilih pekerjaan yang memiliki sistem fleksibel dan suasana kekeluargaan (Haryanto, 2019).

Dari dampak positif dan negatif dengan banyaknya jumlah karyawan generasi Z, perusahaan seharusnya memiliki cara jitu untuk mengelolanya.

Maksudnya perusahaan tetap mendorong karyawan untuk memenuhi tuntutan dari perusahaan. Hal tersebut dilakukan agar perusahaan tetap mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di sisi lain perusahaan harus mengakomodir tuntutan dari karyawan. Contoh konkret: kepuasan kerja dan lingkungan kerja mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawan (Dina, 2018). Kedua hal tersebut penting dirasakan karyawan agar meminimalisir stres yang memicu turunnya kinerja karyawan (Arwidiana & Citrawati, 2023). Apalagi karakteristik generasi Z sangat peduli pada isu kesehatan mental dan *work-life balance* (Katz dkk., 2021).

*Work-life balance* didefinisikan sebagai kondisi dimana individu mampu menyeimbangkan peran kehidupan sebagai karyawan dan dalam kehidupan pribadi berjalan dengan baik (Fisher, 2001). *Work-life balance* mengacu pada hubungan keseimbangan antara pekerjaan dan bukan pekerjaan (Kelliher dkk., 2019). Contoh *work-life balance* yakni karyawan dapat melakukan hobi ketika hari libur (Frame & Hartog, 2003). Contoh lain yakni karyawan dapat mengatur batasan komunikasi ketika di lingkungan kerja dan saat mereka bersama keluarga (Poulose & Sudarsan, 2014). Karyawan juga bisa menghabiskan waktu bersama dengan keluarga ketika libur tanpa memikirkan pekerjaan (Hafid & Prasetio, 2017).

Menurut Fisher, Bulger, dan Smith (2009) aspek perilaku *work-life balance* yakni *work interference with personal life* (1) *personal life interference with work* (2), *personal life enhancement of work* (3), dan *work enhancement of personal life* (4). *Work interference with personal life* mengacu pada bagaimana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Kemudian *personal life interference with work* mengacu pada dampak kehidupan pribadi individu terhadap kehidupan

pekerjaannya. Selanjutnya *personal life enhancement of work* mengacu pada bagaimana individu dapat meningkatkan performa di dunia kerja. Terakhir *work enhancement of personal life* mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

*Turnover intention* merupakan hal yang seharusnya dibuang jauh-jauh oleh karyawan. Namun, berdasarkan data survei yang dilakukan oleh Lever (2022), sebanyak 24% karyawan generasi milenial dan 40% karyawan generasi Z malah ingin meninggalkan pekerjaan dalam kurun waktu 2 tahun. Menurut Deloitte (2022), kurangnya kepuasan kerja dan kejenuhan menjadi alasan utama untuk meninggalkan pekerjaan. Alasan lain yakni karyawan generasi Z ingin bekerja dari jarak jauh, memiliki waktu libur yang banyak, dan perusahaan lebih memiliki tanggung jawab terhadap sosial dan lingkungan (Schroth, 2019). Tidak hanya itu, karyawan generasi Z juga lebih mengutamakan bekerja dengan suasana kantor yang menyenangkan, jadwal yang fleksibel, memanfaatkan teknologi dalam bekerja, dan berpakaian yang nyaman saat bekerja (Rahmawati, 2019).

Beberapa alasan tersebut di atas membuat peneliti melakukan *random interview* pada tanggal 23 November 2024 kepada 6 orang dari 6 perusahaan yang berbeda di Yogyakarta. Ketika *interview*, peneliti bertanya tentang kondisi karyawan yang merupakan generasi Z sesuai dengan aspek-aspek *work-life balance* menurut Fisher (2001). Tujuan *interview* tersebut adalah untuk menggali kebenaran kondisi *work-life balance* pada karyawan generasi Z. Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh gambaran pengalaman kerja dari para partisipan penelitian. Subjek dengan inisial OA telah bekerja selama dua tahun dengan jam kerja 08.00–17.00.

Perjalanan rumah–kantor memakan waktu satu jam pulang-pergi, sehingga sering merasa lelah. OA juga kerap mengerjakan tugas di luar deskripsi jabatan dan membawa pekerjaan ke rumah, yang berdampak pada minimnya waktu interaksi dengan keluarga. OA berharap dapat bekerja secara remote. Subjek dengan inisial HN baru bekerja satu tahun sebagai staf help desk dengan sistem shift tujuh jam. Ia sering lembur, menghadapi atasan yang otoriter, kesulitan izin, serta tetap diminta masuk meski sakit. Kondisi ini membuat HN sering stres dan sakit kepala. Subjek dengan inisial EH telah bekerja sebelas bulan sebagai staf administrasi dengan jam kerja 08.30–15.45, namun sering lembur. Atasan galak dan rewel, suasana kantor tidak menyenangkan, serta permintaan cuti sulit disetujui. EH juga sering menerima telepon pekerjaan di luar jam kerja hingga mengganggu hubungan keluarga, sehingga merasa jenuh dan ingin pindah kerja. Subjek dengan inisial NA telah bekerja 1,5 tahun sebagai desainer grafis dengan sistem kerja remote yang fleksibel dan sesuai keahlian. NA tidak pernah lembur, tetapi penghasilan masih minim sehingga berharap mendapat pendapatan lebih besar. Subjek dengan inisial MD baru bekerja satu tahun sebagai sales dengan jam kerja panjang, yaitu 12 jam per hari. Ia sering rapat hingga malam, menerima telepon di luar jam kerja termasuk pada hari libur, sulit cuti, serta berada di lingkungan kerja yang toxic dengan atasan otoriter. Keterlambatan produk yang dijual menambah stres karena harus menghadapi keluhan pelanggan. Subjek dengan inisial AZ telah bekerja 2,5 tahun sebagai auditor dengan mobilitas tinggi ke luar kota dan pekerjaan yang sering selesai hingga larut malam. Padatnya jadwal membuat AZ kesulitan menyalurkan

hobi dan kurang memiliki waktu bersama keluarga, sehingga muncul keinginan untuk resign.

Dari poin-poin hasil *interview* dengan 6 orang karyawan dari generasi Z ditemukan bahwa mayoritas merasa lelah karena tuntutan kerja berlebih dari perusahaan. Maka tidak heran jika pekerjaan yang bukan menjadi *job desc*-pun dikerjakan, bahkan sampai lembur dan membawa pulang pekerjaan ke rumah. Kemajuan teknologi seperti perpesanan memang membantu karyawan dalam berkomunikasi, tetapi menjadi boomerang bagi karyawan. Bagi karyawan seperti sales dan *help desk* yang berhubungan dengan *customer* menuntut mereka membalas pesan di luar jam kerja (bahkan di hari libur). Akhirnya waktu untuk berkumpul dengan keluarga dan melakukan hobi menjadi minim. Tentu saja hal itu membuat stress ditambah pula jika memiliki atasan yang otoriter, lingkungan kerja yang toxic. Oleh karena itu mereka harus bisa mengelola dan membuat batasan antara waktu di tempat kerja dan di kehidupan pribadi. Oleh karena itu, *work-life balance* menjadi preferensi generasi Z dalam memilih pekerjaan dan bertahan di tempat kerja. Harapannya adalah perusahaan dapat menyediakan lingkungan kerja yang mendukung adanya *work-life balance*. Hanya saja, banyak perusahaan yang belum mampu menerapkan konsep *work-life balance* tersebut. Maka dari itu, permasalahan *work-life balance* menjadi urgen untuk diteliti.

Apabila karyawan tidak memiliki *work-life balance* maka bisa berdampak pada peningkatan stress (Aerora & Marpaung, 2020). Tidak hanya itu, karyawan yang tidak memiliki *work-life balance* juga berdampak pada buruknya kualitas interaksi antara individu dengan keluarganya (Sary, 2022). Kemudian, Wicaksono,

Noviekayati, dan Rina (2024) menemukan bahwa tidak adanya *work-life balance* juga berdampak pada meningkatnya *burnout* pada kategori sedang (karyawan mengalami kelelahan secara fisik dan emosional). Kedua hal tersebut dapat menurunkan produktivitas kerja yang berdampak pula pada perusahaan. Ditambah lagi menurut Nugraha dkk., (2022) mengungkapkan bahwa rendahnya tingkat *work-life balance* dapat menimbulkan rendahnya kepuasan kerja. Selanjutnya *work-life balance* juga berdampak pada naiknya *turnover intention* (Fayyazi & Aslani, 2015).

*Work-life balance* merupakan kondisi yang ideal bagi individu untuk bisa membagi peran dalam kehidupan sebagai karyawan dan pribadinya. Karyawan yang waktu untuk bersantai, berinteraksi dengan keluarga, dan mengejar hobi, menunjukkan peningkatan kinerja yang jelas (Bataneh, 2019). Selain itu, *work-life balance* juga meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang pada akhirnya berpengaruh pada produktivitas kerja (Adhitama & Riyanto, 2020). Tidak hanya itu apabila karyawan memiliki *work-life balance* maka bisa mengurangi stress kerja, meningkatkan kesehatan fisik, mental, dan kepuasan kerja (Purwati, 2016). Selanjutnya karyawan gen Z yang merasa bahwa kehidupan pribadi mereka dihargai dalam konteks pekerjaan cenderung menunjukkan produktifitas kinerja yang baik.

Menurut Poulouse dan Sudarsan (2014), *work-life balance* dipengaruhi oleh 4 faktor yakni: (1) faktor individual (2) faktor organisasi (3) faktor lingkungan, dan (4) faktor lainnya. Faktor individual meliputi kepribadian individu (*personality*), kesejahteraan (*well being*), dan *emotional intelligence*. Faktor organisasi yakni

faktor yang berasal dari organisasi yang meliputi: pengaturan kerja (*work arrangement*), dukungan organisasi, dukungan atasan, dukungan rekan kerja, stress kerja, konflik peran, ambiguitas peran, *role overload*, teknologi, dan praktik & kebijakan *work-life balance*. Selanjutnya faktor lingkungan meliputi dukungan pasangan, dukungan keluarga, dukungan sosial, tuntutan pribadi, tuntutan keluarga, pengasuhan anak. Faktor terakhir yakni faktor lainnya meliputi gender, usia, status pernikahan, pengalaman, tipe pekerjaan, tipe keluarga, status pernikahan, dan lainnya.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Moghaddam, dkk. (2022) menemukan bahwa *work-life balance* dipengaruhi oleh *emotional intelligence*. Faktor-faktor *work-life balance* memiliki hubungan yang signifikan terhadap *emotional intelligence*, dan *emotional intelligence* juga memiliki hubungan dengan *work-life balance*. Individu yang memiliki *emotional intelligence* yang tinggi dapat meningkatkan *work-life balance* pada dirinya (Nisya & Raharjo, 2024). Maka apabila individu memiliki *emotional intelligence* yang rendah, kemungkinan *work-life balance* juga rendah akibat kurang bisa mengelola emosi dan perasaannya (Nisya & Raharjo, 2024). Dari alasan tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti terkait hubungan antara *emotional intelligence* dengan *work-life balance*. Penelitian terkait hal tersebut pernah dilakukan oleh Nugraha & Adiati pada (2022) pada karyawan di perusahaan *start up*, tetapi peneliti ingin meneliti pada karyawan generasi Z yang memiliki karakteristik dan preferensi unik.

*Emotional intelligence* adalah kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, memotivasi diri sendiri, serta mengelola emosi dalam diri

kita sendiri dalam berhubungan dengan orang lain (Goleman, 2007). Adapun indikator dari *emotional intelligence* yakni kesadaran diri (*self awareness*), manajemen diri (*self manajemen*), motivasi diri (*self motivation*), empati (*empathy*), dan keterampilan sosial (*social skills*). Karyawan yang memiliki *emotional intelligence* yang baik dapat terlihat dari perilaku yang memotivasi diri sendiri, bertahan dari kejenuhan dengan melakukan hal-hal yang positif, bisa mengatur emosi ketika mendapat tekanan, dan berempati terhadap orang lain, dst. Oleh karena itu, karyawan harus memiliki *emotional intelligence* yang tinggi agar tercipta *work-life balance*.

Menurut Poulouse dan Sudarsan (2014), *emotional intelligence* menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi *work-life balance*. Beban kerja karyawan akibat tuntutan perusahaan tentu harus dipenuhi karyawan. Tidak jarang mereka kehilangan waktu demi perusahaan dan mengorbankan waktu untuk keluarga, mengalami stress kerja, kejenuhan, dan lainnya. Hal tersebut harus dikelola karyawan dengan memiliki *emotional intelligence* yang baik. *Emotional intelligence* membuat individu menjadi lebih mudah mengenali emosinya, yang kemudian dapat digunakan secara kreatif untuk menyelesaikan masalah pada level organisasi (Robertson-Schule, 2014). Artinya karyawan yang memiliki tingkat *emotional intelligence* yang tinggi maka akan mendapatkan *work-life balance* yang tinggi pula (Shylaja & Prasad, 2017). Sebaliknya jika karyawan memiliki tingkat *emotional intelligence* yang rendah, maka kemungkinan *work-life balance individu tersebut juga rendah* karena kurang dapat mengelola emosi dan perasaannya. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Sembiring, Hardjo,

& Lubis (2024) dan Nofriyaldi, Adnans, & Zahreni (2024) yang menemukan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*.

Dari penjabaran tersebut, peneliti menganggap perlunya dilakukan penelitian untuk mengetahui “Hubungan Antara Emotional Intelligence dengan Work-life balance pada karyawan generasi Z”. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, peneliti mengajukan rumusan permasalahan yakni: Apakah terdapat hubungan antara *emotional intelligence* dengan *work-life balance* pada karyawan generasi Z?”.

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *emotional intelligence* dengan *work-life balance* pada karyawan generasi Z.

### **2. Manfaat**

#### **a. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pengembangan teori di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan *emotional intelligence* dan *work-life balance* serta sebagai tambahan referensi untuk peneliti selanjutnya.

#### **b. Manfaat Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai analisis teori bagi pihak-pihak terkait bahwa *emotional intelligence* menjadi salah satu

faktor yang memberikan pengaruh terhadap *work-life balance* pada karyawan generasi Z.