

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja bersama dengan tujuan yang sama untuk dicapai (Elisa, Yusuf, & Ramadhania, 2019). Menurut Umam (2012), untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah organisasi perlu menetapkan visi dan misi yang jelas agar dapat berjalan dengan teratur dan sesuai arah yang diinginkan. Selain itu, keterlibatan aktif dari sumber daya manusia sangat penting untuk memberikan kontribusi dalam proses perencanaan guna mencapai tujuan organisasi (Elisa, Yusuf, & Ramadhania, 2019). Penelitian oleh Bohlander dan Snell (2010) menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, mengatur pekerjaan dan kelompok kerja, serta mengidentifikasi pendekatan untuk mengembangkan kinerja karyawan sekaligus memberikan imbalan atas usaha mereka dalam bekerja. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi faktor kunci dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Generasi z menyusun 30% dari populasi dunia serta pada tahun 2025, generasi z akan menyusun 27% angkatan kerja. Artinya terdapat 2,46 miliar manusia tergolong usia generasi z, dan 2,214 miliar manusia menyusun angkatan kerja dari total keseluruhan populasi dunia saat ini sebesar 8,2 miliar jiwa (*World Population Projections*, 2025). Generasi z menganggap bahwa generasinya merupakan

individu yang paling keras, tidak akan rela dipaksa bekerja jika tidak ingin bekerja dengan kemaunya sendiri, karena individu ini menghargai fleksibilitas bekerja sebagai sebagai prinsip yang penting (Sakitri, 2021). Sama halnya dengan pendapat dari McCrindle dan Fell (2020) yang mengatakan generasi z merupakan karyawan masa depan, yang menganggap penting keseimbangan kerja dan hidup, fokus pada tim, pemberdayaan, dukungan, keterlibatan, inovasi, fleksibilitas, kreativitas, dan suasana kerja global. Dalam generasi ini mempunyai banyak ciri yang terdiri dari pekerjaan, banyak karier, pembelajaran seumur hidup, dan kewirausahaan (McCrindle & Fell, 2020). Pada dunia kerja saat ini diduduki oleh generasi z, oleh karena itu generasi z merupakan generasi yang dimulai pada kelahiran tahun 1997-2012, karena generasi z tumbuh pada era digital dari awal dan dibentuk oleh perkembangan teknologi dan peristiwa sosial politik yang beda dengan generasi sebelumnya (Dimock, 2019).

Usia produktif karyawan baru saat ini diduduki oleh generasi z yang memiliki gaya hidup berubah-ubah dan memiliki keinginan untuk mencoba sesuatu yang baru karena mempunyai kepribadian yang sering merasa tidak puas (Priyono & Tampubolon, 2023). Menurut Seemiller dan Grace (2016) mengatakan generasi z merupakan individu yang lahir pada tahun 1995-2010. Generasi z merupakan generasi yang sangat mempunyai ketergantungan pada teknologi untuk belajar, bekerja, serta berkomunikasi, sehingga dikenal dengan generasi praktis, realistis, dan peduli pada sosial (Grace, 2016). Secara perkembangan, sebagian besar karyawan generasi z berada pada fase remaja akhir ke dewasa awal serta mulai memasuki fase eksplorasi perkembangan karir dengan rentang usia 18-29 tahun,

yang menurut teori *emerging adulthood* merupakan periode transisi penting menuju kemandirian (Arnett & Tanner, 2006). Pada tahap ini, individu dihadapkan pada berbagai tugas perkembangan yang meliputi peningkatan pencapaian akademik dan karier, pembentukan identitas diri yang lebih stabil, pengambilan keputusan secara mandiri, pencapaian kematangan emosional, serta mulai membangun hubungan sosial yang lebih terarah (Miller, 2011). Sejalan dengan itu, fase ini juga merupakan masa eksplorasi karier, yaitu periode ketika individu mulai mempelajari berbagai kemungkinan pilihan pekerjaan, memahami minat dan kompetensinya, serta berusaha menyesuaikan pilihan karier dengan nilai-nilai personal serta tujuan jangka panjangnya (Savickas et al., 2002). Dengan demikian, tugas perkembangan karir pada generasi Z secara khusus berfokus pada proses eksplorasi karier, sehingga menuntut mereka untuk dapat mengenali potensi diri, menganalisis pilihan pekerjaan yang tersedia, dan mengarahkan perkembangan kariernya secara lebih matang dan terencana.

Berdasarkan hasil penelitian Aura dan Hutahean (2025) menunjukkan pada era modern saat ini, kepuasan kerja pada generasi z menjadi perhatian yang sangat penting, terutama karena karakteristik unik yang dimilikinya. Kepuasan kerja merupakan sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun berbagai aspek dalam pekerjaannya (Spector, 1997). Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2013) kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang ada pada diri seseorang yang menyangkut pekerjaannya sebagai bentuk hasil dari evaluasi pekerjaannya. Tokoh Spector (1997) mengungkapkan ada sembilan aspek gaji (*pay*), promosi (*promotion*), atasan

(*supervision*), tunjangan (*benefits*), penghargaan bersyarat (*contingent rewards*), kondisi operasional (*operating procedures*), rekan kerja (*coworkers*), sifat pekerjaan itu sendiri (*nature of work*), komunikasi (*communication*).

Menurut Gallup (2023) karyawan di global dunia ini sebanyak 62% dengan responden sebanyak 128.278 yang mengalami ketidakpuasan kerja, dari data yang diberikan tersebut menunjukkan tantangan besar bagi organisasi dalam mempertahankan keterikatan dan motivasi karyawan. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh JobStreet Indonesia (2022), melaporkan banyak karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka dengan presentase 73% dengan jumlah 17.623 responden, dengan alasan utama seperti ketidaksesuaian antara pekerjaan dan latar belakang pendidikan, serta kurangnya jenjang karir di perusahaan mereka.

Hal ini didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada bulan Agustus 2025 terhadap sepuluh orang karyawan dari berbagai bidang pekerjaan yang menunjukkan adanya penurunan tingkat kepuasan kerja. Sebanyak tujuh dari sepuluh responden menyatakan bahwa mereka merasa imbalan yang diterima belum sebanding dengan beban kerja yang dijalani, sehingga menurunkan motivasi untuk bekerja lebih optimal. Enam responden mengungkapkan bahwa kesempatan untuk berkembang dan memperoleh jenjang karier yang lebih baik masih terbatas, sehingga menimbulkan rasa jenuh dan kurangnya harapan terhadap masa depan di perusahaan. Selain itu, beberapa responden menyampaikan bahwa tugas yang mereka jalani tidak menimbulkan rasa bangga maupun tantangan, bahkan terasa monoton dan membebani. Lima responden juga menyoroti sikap atasan yang dinilai

kurang memberikan penghargaan, perhatian, dan dukungan, sehingga menurunkan semangat kerja. Tidak hanya itu, sebagian karyawan mengeluhkan hubungan dengan rekan kerja yang tidak selalu harmonis, ditandai dengan adanya persaingan, kurangnya kerja sama, dan suasana kerja yang tidak kondusif. Secara keseluruhan, tujuh dari sepuluh responden mengaku bahwa kondisi tersebut membuat mereka semakin kehilangan keterikatan dengan perusahaan. Mereka merasa hubungan dengan organisasi hanya sebatas formalitas, tanpa adanya rasa memiliki maupun komitmen jangka panjang, sehingga mendorong munculnya keinginan untuk mencari peluang kerja di tempat lain yang lebih mampu memberikan kepuasan.

Berdasarkan hasil uraian di atas kepuasan kerja pada karyawan generasi z seharusnya tergolong tinggi, hal ini dikarenakan generasi z cenderung menghargai fleksibilitas kerja, pengakuan atas kinerja, serta atas kesempatan pembelajaran berkelanjutan, sehingga apabila perusahaan dapat memenuhi aspek tersebut maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat (Kuron, 2023). Serta makna dan nilai personal dalam pekerjaan juga sangat penting bagi generasi z hal tersebut didukung oleh pendapat dari Deloitte, (2023) mengatakan bahwa kesesuaian nilai antar karyawan dengan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Diperkuat lagi dengan pendapat dari Sari dan Nugroho, (2021) juga menunjukkan bahwa kesesuaian pekerjaan dengan ketrampilan dan minat hubungan positif dengan kepuasan kerja. Dukungan dari atasan dan lingkungan kerja yang kondusif turut berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Handayani, 2019). Dengan adanya pernyataan-pernyataan diatas, apabila faktor-faktor seperti kompensasi yang adil, fleksibilitas, kesempatan berkembang, dukungan atasan,

lingkungan kerja harmonis, serta ruang untuk berinovasi dapat terpenuhi, maka kepuasan kerja generasi z seharusnya berada pada tingkat yang tinggi.

Adapun faktor-faktor yang dikemukakan oleh Mello (2006), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi komunikasi dengan manajemen, *work-life balance*, hubungan dengan atasan, kesempatan dan jalur karir, kepastian kerja, manfaat, serta kompensasi. Dengan adanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), karyawan akan merasa puas dalam menjalankan tugasnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Nugraha (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh kenyamanan dan keseimbangan dalam aktivitas sehari-harinya, yang dikenal dengan istilah *work-life balance*.

Menurut Fisher, Bulger, dan Smith (2009), *work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan secara optimal antara tuntutan pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi di luar pekerjaan, termasuk dalam konteks keluarga dan kehidupan sosial. Hal ini sejalan dengan pendapat Lockwood (2003) yang menyatakan bahwa *work-life balance* merupakan kondisi di mana individu dapat mengharmoniskan dua aspek penting dalam hidupnya, yaitu tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga keduanya berjalan selaras tanpa saling mengganggu. Selanjutnya, Clark (2000) menambahkan bahwa *work-life balance* dapat tercapai ketika seseorang mampu menetapkan batas yang jelas dan sehat antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga kedua peran

tersebut tidak saling mengganggu dan individu tetap dapat berpartisipasi secara maksimal dalam keduanya.

Adapun aspek-aspek yang dikemukakan oleh Fisher, Bulger, dan Smith (2009), terdapat empat aspek *work-life balance*, yaitu *Work Interference With Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference With Work* (PLIW), *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL), dan *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW), adapun aspek-aspek menurut Greenhaus, Collins, dan Shaw (2003), terdapat tiga aspek *work-life balance*, yaitu *Time Balance*, *Involvement Balance*, dan *Satisfaction Balance*. Untuk bentuk *work-life balance* menurut Greenhaus dan Beutell (1985) mengatakan bahwa kehidupan pribadi itu mengganggu pekerjaan dengan kondisi ketika tanggung jawab pribadi atau keluarga mengganggu pekerjaan, misalnya mengurus anak, tugas keluarga mendesak, atau masalah pribadi yang menghambat performa kerja. Peneliti menjadikan *work-life balance* sebagai variabel bebas karena menurut Herzberg (1959) generasi Z dikenal sebagai kelompok yang sangat memprioritaskan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta tidak hanya menginginkan gaji yang kompetitif, tetapi juga fleksibilitas kerja, waktu istirahat yang memadai, serta perusahaan yang peduli pada kesehatan mental. Dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* menjadi variabel sangat penting untuk diteliti karena sangat berpengaruh bagi kepuasan kerja generasi saat ini.

Menurut Clark (2000) menjelaskan bahwa setiap individu memiliki kemampuan untuk secara aktif mengelola dan menegosiasikan batas antara ranah pekerjaan dan kehidupan pribadi agar keduanya dapat berjalan secara selaras

sehingga ketika batas antara domain kerja dan non-kerja dikelola secara fleksibel dan harmonis, individu akan lebih mudah mencapai keseimbangan yang ideal antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Edwards (1996) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja muncul ketika terdapat kesesuaian antara karakteristik individu dan lingkungan kerjanya, termasuk nilai, kebutuhan, dan kemampuan dengan tuntutan serta budaya organisasi dan lingkungan kerja yang fleksibel dan selaras dengan kebutuhan karyawan akan meningkatkan rasa nyaman, loyalitas, serta kepuasan kerja bagi generasi z, hal ini sangat penting karena individu menilai pekerjaan berdasarkan keselarasan dengan nilai pribadi seperti fleksibilitas, kesejahteraan psikologis, dan makna kerja serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*) tercipta, maka kepuasan kerja karyawan gen z cenderung meningkat, atau dapat dikatakan bahwa *work-life balance* berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan gen z. Bisa disimpulkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) serta kesesuaian antara karakteristik individu dengan lingkungan kerja merupakan faktor penting yang menentukan tingkat kepuasan kerja.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Shabrina dan Ratnaningsih (2019) yang menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja pada karyawan gen z. *Work-life balance* akan berdampak positif jika menciptakan keseimbangan untuk jiwa raga baik kondisi mental dan fisik sehingga mempunyai peningkatan kepuasan kerja serta kombinasi antara keseimbangan kerja dengan kehidupan yang baik dan kepuasan kerja yang tinggi

terbukti menghasilkan kinerja yang baik (Wirawan & Sukmarani, 2023). Menurut Utomo, Pratama dan Pradana (2024) penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *work-life balance* yang dimiliki karyawan gen z, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan, dan sebaliknya, semakin rendah *work-life balance* maka kepuasan kerja karyawan gen z juga semakin menurun, dengan sumbangan efektif sebesar 31,9%.

Selain itu, Wenno (2018) juga melaporkan hubungan positif serupa, di mana *work-life balance* memberikan kontribusi sebesar 44,77% terhadap kepuasan kerja karyawan gen z, sementara sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Selaras dengan temuan tersebut, penelitian oleh Hazami dan Riyanto (2022) pada karyawan Bank BJB KC S Parman juga menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja karyawan gen z. Dari hasil uji regresi diketahui bahwa peningkatan *work-life balance* akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan gen z, dengan kontribusi sebesar 17,583%. Berdasarkan masalah yang peneliti uraikan diatas, peneliti tertarik untuk mengetahui “Apakah ada Hubungan antara *Work-Life Balance* dan Kepuasan kerja Pada Karyawan gen Z?”

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja pada karyawan pada karyawan gen z, dengan fokus pada pengukuran tingkat *work-life balance* yang dimiliki, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi, serta menganalisis sejauh mana *work-life balance* mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada karyawan gen z.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta Psikologi Industri dan Organisasi (PIO), khususnya terkait hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja pada karyawan gen z. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk studi-studi selanjutnya dalam memahami berbagai faktor psikologis yang mempengaruhi perilaku kerja, motivasi, dan kesejahteraan karyawan gen z di lingkungan organisasi.

3. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi berbagai pihak. Hasilnya memberikan wawasan kepada karyawan tentang pentingnya *work-life balance* dalam meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan gen z, membantu karyawan memahami makna keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta menjadi panduan bagi manajemen dalam merancang kebijakan yang

mendukung kesejahteraan dan menjaga loyalitas karyawan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi landasan untuk pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif di masa depan.