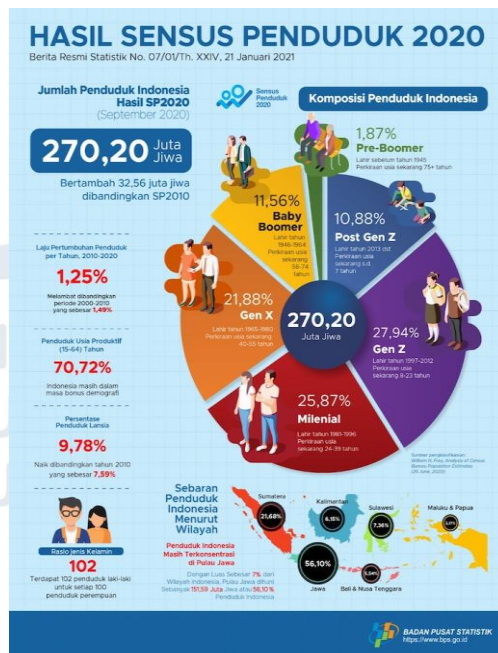


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Indonesia sebagai negara kepulauan terbesar di dunia, memiliki populasi yang beragam dan heterogen. Menurut hasil sensus penduduk 2020 yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah penduduk Indonesia mencapai lebih dari 270 juta jiwa. Bertambah 32,56 juta jiwa dibandingkan hasil sensus penduduk 2010. Selama periode 2010-2020, laju pertumbuhan penduduk rata-rata adalah 1,25 persen per tahun menunjukkan penurunan dibandingkan dengan periode sebelumnya, yaitu 2000-2010 yang mencapai 1,49 persen per tahun (Badan Pusat Statistik, 2020). Badan Pusat Statistik mengelompokkan penduduk Indonesia berdasarkan generasi-generasinya. Generasi merupakan suatu kelompok yang dapat dikenali dengan tahun kelahiran, rentang usia, dan peristiwa penting dalam hidup (Kupperschmidt, 2000).



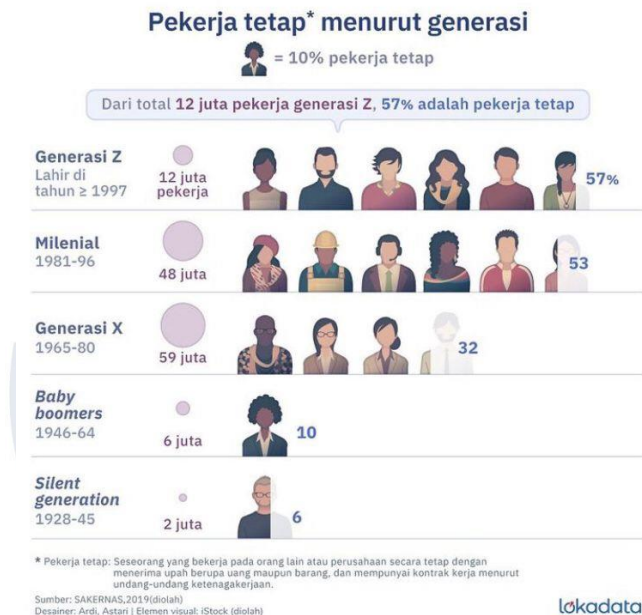
Gambar 1.1 Hasil Sensus Penduduk (2020)

Sumber: Badan Pusat Statistik

Berdasarkan Gambar 1.1 klasifikasi generasi penduduk Indonesia dimulai dari generasi *Pre-Boomer* yang lahir sebelum tahun 1945 dengan persentase sebesar 1,87%. Diikuti oleh generasi *Baby Boomer* yang lahir dari tahun 1946 sampai 1964 dengan persentase sebesar 11,56%. Selanjutnya, terdapat Generasi X yang lahir tahun 1965-1980 dengan persentase sebesar 21,88%. Generasi selanjutnya dengan persentase sebesar 25,87% adalah generasi Milenial yang lahir tahun 1981-1996. Lalu generasi Z yang lahir tahun 1997-2012 dengan persentase sebesar 27,94%. Dan yang terakhir *Post Gen Z* yang lahir dari tahun 2013 dengan persentase sebesar 10,88%.

Berdasarkan Gambar 1.1 sebanyak 70,72% penduduk Indonesia masuk ke dalam kategori usia produktif. Penduduk dengan usia produktif dianggap memiliki kemampuan untuk menciptakan barang dan jasa. Usia produktif yang mencapai 70,72% mengindikasikan Indonesia masih memasuki periode bonus demografi. Bonus demografi merupakan situasi di mana jumlah individu usia produktif lebih banyak daripada jumlah usia nonproduktif (Achmad Nur Sutikno, 2020). Bonus demografi dapat menjadi keuntungan bila Indonesia dapat memanfaatkannya secara efektif. Namun, bonus demografi juga dapat menjadi bencana jika kualitas sumber daya manusia Indonesia tidak dipersiapkan dengan baik. Hingga kini, Generasi Milenial dan Generasi Z tetap menjadi kelompok dominan dalam usia produktif. Menurut hasil sensus penduduk yang dilakukan oleh BPS, sekitar 27,94% penduduk Indonesia termasuk dalam kategori generasi Z, dengan jumlah mencapai 2.297.094 jiwa di DKI Jakarta. Generasi Z atau yang biasa dikenal dengan sebutan Gen Z adalah generasi individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Generasi Z kini sedang memulai karier dengan mulai memasuki pasar tenaga kerja. Meskipun generasi Z memiliki banyak kesamaan dengan generasi Milenial, generasi Z juga menghadirkan pola perilaku baru (Schroth, 2019).

Menurut Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik menunjukkan sebanyak 12% pekerja generasi Z dari total 12 juta pekerja sudah memiliki status pekerja tetap.



Gambar 1. 2 Pekerja Tetap Menurut Generasi

Sumber: Lokadata (2020)

Dalam konteks ekonomi Indonesia, peranan penting generasi Z dalam menggerakkan pertumbuhan ekonomi dapat dilihat dari jumlah besar anggota generasi ini dalam pasar tenaga kerja serta kemampuan mereka dalam memanfaatkan teknologi dan komunikasi digital secara efektif. Kehadiran generasi Z dalam dunia kerja membawa tantangan baru bagi perusahaan. Penting untuk perusahaan menarik dan memperhatikan talenta dari generasi Z untuk membangun dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Dwivedula et al., 2019). Generasi Z memiliki tingkat pemahaman teknologi yang tinggi karena sejak lahir generasi Z sudah akrab dengan komputer dan internet, sehingga generasi Z memiliki pengalaman yang luas dalam penggunaan teknologi (Rachmawati, 2019). Karena preferensi terkait pekerjaan dan lingkungan kerja bervariasi antara generasi-generasi, penting untuk memahami preferensi generasi Z agar

komunikasi di tempat kerja efektif dan lingkungan yang kondusif dapat tercipta di dalam organisasi. Manajer di perusahaan diharapkan memiliki keterampilan untuk membentuk hubungan yang baik dengan generasi Z untuk meningkatkan partisipasi mereka dalam pekerjaan serta meningkatkan kinerja (Schroth, 2019).

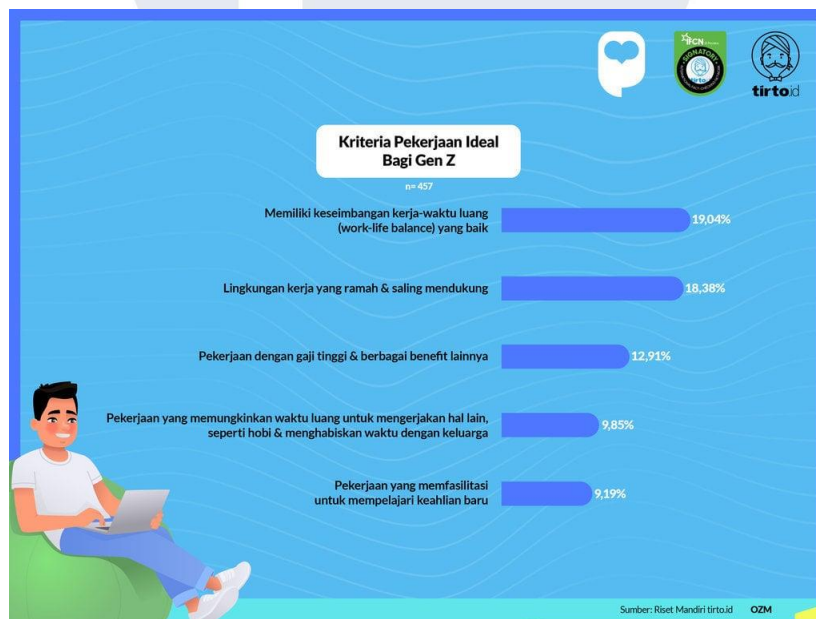
Terdapat banyak topik menarik yang bisa diangkat untuk penelitian tentang generasi Z, mengingat bahwa generasi Z memiliki populasi terbanyak saat ini di Indonesia dan sudah mulai memasuki pasar kerja. Salah satu aspek yang dapat diteliti adalah hubungan antara karakteristik generasi Z dengan *job performance*, *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *family supportive supervisor behaviors*. Saat ini, diharapkan bahwa manajer dapat berinteraksi dengan anggota tim secara lebih dekat untuk meningkatkan keterlibatan, kesejahteraan, dan kinerja anggota tim dan di sisi lain membantu mereka dalam menghadapi perubahan personal (Schroth, 2019). Perusahaan harus terus menerus memahami jalan terbaik untuk memahami generasi Z (Chillakuri, 2020).

Menurut Susanto et al., (2022) *job performance* atau kinerja kerja adalah kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan cara yang mendukung pencapaian organisasi. *Job performance* memiliki dampak langsung terhadap hasil keuangan dan non-keuangan dari organisasi (J., 2014). Karena itu, organisasi memerlukan karyawan yang menunjukkan kinerja kerja yang unggul untuk dapat mencapai tujuan, visi, dan misi organisasi, serta menghasilkan keunggulan dalam persaingan. Ketika membicarakan *job performance*, kita perlu membicarakan bagaimana faktor-faktor di luar pekerjaan yang dapat mempengaruhi keseluruhan pengalaman kerja seseorang. Faktor-faktor tersebut yaitu *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *family supportive supervisor behaviors*.

Organisasi semakin menekankan penerapan berbagai praktik dan strategi manajemen sumber daya manusia, termasuk upaya untuk menciptakan keseimbangan dari kehidupan dan pekerjaan, dengan tujuan

untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan. Hal ini karena keseimbangan dianggap sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja kerja (Mangaleswaran, 2018). *Work-life balance* merupakan kemampuan individu dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan, kewajiban keluarga, dan kegiatan pribadi lainnya. *Work-life balance* merupakan kesan seimbang yang dirasakan oleh karyawan antara dunia kerja dan kehidupan personal mereka (Susanto et al., 2022).

Pada tahun 2022 Tirto.id melaksanakan survei kepada 1.500 responden yang berasal dari Generasi Milenial dan Generasi Z, hasil survei menunjukkan bahwa Generasi Z memilih *work-life balance* sebagai kriteria dalam pekerjaan ideal seperti yang ditunjukkan pada gambar 1.3 dibawah ini.



Gambar 1. 3 Kriteria Pekerjaan Ideal Bagi Gen Z

Sumber: Tirto.id (2022)

Gambar diatas menunjukkan sebanyak 19,04% responden generasi Z menganggap *work-life balance* sangatlah penting. Hasil tersebut berbeda dengan responden generasi Milenial. Sebanyak 20,15% responden generasi Milenial memilih lingkungan kerja yang ramah & saling mendukung

sebagai kriteria pekerjaan ideal. Generasi Milenial menaruh *work-life balance* dalam posisi ketiga sebagai kriteria pekerjaan ideal. Perbedaan ini menunjukkan bahwa generasi Z sangat mementingkan *work-life balance* dibandingkan dengan generasi lain. Generasi ini sangat menghargai waktu mereka di luar pekerjaan dan mencari lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan tersebut.

Namun kenyataannya banyak karyawan yang masih merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Survei yang dilaksanakan oleh JobStreet.com menunjukkan bahwa 73% karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka dan 85% karyawan merasa tidak memiliki *work-life balance*. Meskipun survei tersebut tidak spesifik terhadap generasi Z namun, data tersebut relevan untuk menggambarkan tantangan umum di tempat kerja. Tantangan tersebut merupakan tantangan signifikan bagi semua generasi termasuk generasi Z.



Gambar 1. 4 Karyawan Tidak Puas dengan Pekerjaan Mereka

Sumber: Jobstreet.com

Kondisi ini diperparah dengan karakteristik manajerial yang tidak mendukung, di mana 53% karyawan menggambarkan karakter atasan mereka sebagai militer, paternalis, dan acuh. Lingkungan kerja yang tidak

mendukung ini cenderung memperburuk ketidakpuasan kerja dan kurangnya *work-life balance*. Ketidakpuasan kerja yang tinggi dan kurangnya *work-life balance* dapat berdampak langsung pada kinerja kerja karyawan. Karyawan yang merasa stress cenderung memiliki kinerja kerja yang lebih rendah. Sebaliknya *work-life balance* yang baik dapat meningkatkan kinerja kerja karena karyawan lebih termotivasi dan kurang mengalami *burnout*.

Ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi merupakan salah satu masalah utama yang dihadapi oleh generasi Z di tempat kerja. Masalah ini tidak hanya berdampak pada pekerjaan individu, tetapi juga pada kepuasan kerja dan kinerja mereka. Kurangnya dukungan dari supervisor yang mampu memahami dan mendukung kebutuhan karyawan dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi dapat memperburuk situasi ini. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana *work-life balance* dan *family supportive supervisor behaviors* dapat mempengaruhi *job satisfaction* dan *job performance* dari generasi Z.

Generasi Z yang mengalami ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mengalami stress, kelelahan dan *burnout* yang berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik mereka. Ketidakseimbangan dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan *turnover* yang tinggi yang akan berdampak negatif pada kinerja perusahaan. Ketidakpuasan kerja juga berdampak dalam mengurangi motivasi, komitmen, dan loyalitas terhadap perusahaan. Karyawan yang tidak puas cenderung kurang produktif, inovatif, dan lebih mungkin mencari pekerjaan di tempat lain yang menyebabkan peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan bagi perusahaan.

Work-life balance terbukti dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan dalam berbagai industri dan negara (Mangaleswaran, 2018). Karyawan yang merasa puas atas pencapaian pribadinya lebih mudah untuk mencapai tujuan organisasi. Di sisi lain, karyawan yang memiliki

kepuasan tinggi dalam pekerjaannya cenderung lebih produktif dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya (Puspitawati & Atmaja, 2021). *Work-life balance* dapat menjadi obat untuk permasalahan *job satisfaction* dan *job performance* karena karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung lebih puas dan memiliki kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara *work-life balance*, *job performance*, dan *job satisfaction*.

Job satisfaction adalah sikap positif yang dirasakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaan tempat dirinya bekerja (Susanto et al., 2022). Ini menggabungkan respons kognitif dan afektif terhadap kesenjangan antara apa yang diinginkan oleh seorang karyawan dan apa yang didapatkan. *Job satisfaction* dipengaruhi oleh komitmen organisasi terhadap *work-life balance*, karyawan yang merasa puas cenderung memilih untuk menginvestasikan waktu dan energi mereka untuk berkontribusi dalam perkembangan organisasi (Susanto et al., 2022).

Generasi Z cenderung memperhatikan nilai-nilai fleksibilitas, keseimbangan, dan kebebasan dalam bekerja. Oleh karena itu penelitian mengenai variabel *work-life balance*, *job performance*, dan *job satisfaction* terhadap generasi Z menarik untuk dilakukan di Jakarta, mengingat saat ini terdapat 2.297.094 generasi Z di DKI Jakarta. Penelitian ini ditujukan untuk mengeksplor hubungan antara *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *job performance* di Jakarta serta untuk menilai peran moderasi dari *family supportive supervisor behaviors*.

Job performance dan *job satisfaction* adalah dua faktor penting yang memiliki relevansi bagi perusahaan. Dengan kinerja kerja yang tinggi dari karyawan generasi Z dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung lebih fokus dan produktif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dengan kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi

karyawan untuk berkerja lebih efektif dan efisien. Selain itu, dengan kinerja kerja yang baik karyawan dapat memastikan bahwa produk dan layanan yang dihasilkan berkualitas tinggi dan karyawan yang puas cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan.

Family supportive supervisor behavior adalah tindakan dukungan yang terdiri dari dukungan emosional, instrumental, *role modeling*, dan manajemen kreatif yang diberikan oleh atasan terhadap bawahannya yang bertujuan untuk menjamin kinerja dan kepuasan karyawan di dalam dan di luar lingkungan kerja (Susanto et al., 2022). *Family supportive supervisor behavior* memiliki peran yang penting untuk memastikan *work-life balance* dan tercapainya tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki kepercayaan bahwa manajernya memperhatikan baik aspek profesional maupun pribadi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Susanto et al., 2022).

Family supportive supervisor behaviors memainkan peran penting dalam membantu karyawan mencapai keseimbangan. Supervisor yang memahami dan mendukung kebutuhan karyawan untuk mengatur waktu mereka antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Dukungan ini sangat krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Kurangnya dukungan dari supervisor mungkin menyebabkan penurunan kinerja tim dan peningkatan konflik antara karyawan dan manajemen.

Work-life balance terbukti meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja pekerjaan di berbagai industri dan negara (Obrenovic et al., 2020). Selain itu, perilaku supervisi yang mendukung sangat penting untuk memastikan *work-life balance* dan mencapai tujuan organisasi (García-Cabrera et al., 2018). Mengingat karakteristik generasi Z yang cenderung mengutamakan *work-life balance*, pendekatan ini sangat relevan untuk dibahas. Pada jurnal penelitian (Susanto et al., 2022), *family supportive supervisor behavior* (FSBB) digunakan sebagai variabel moderasi dalam

mempengaruhi hubungan antara *work-life balance* dan *job performance*, serta antara *job satisfaction* dan *job performance*. FSBB diasumsikan dapat memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut secara individual.

Dengan memahami lebih lanjut mengenai pengaruh *work-life balance*, *job satisfaction*, *job performance*, dan *family supportive supervisor behavior* terhadap generasi Z di Jakarta dapat memberikan manfaat bagi organisasi untuk memahami generasi Z dan membantu organisasi untuk menetapkan strategi yang dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan terutama karyawan generasi Z. Perusahaan dapat mengurangi *turnover*, meningkatkan retensi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH WORK-LIFE BALANCE, JOB SATISFACTION, DAN JOB PERFORMANCE TERHADAP GENERASI Z DI JAKARTA DENGAN VARIABEL MODERASI”**.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan penjelasan mengenai latar belakang tersebut, rumusan masalah yang tepat untuk penelitian ini didapatkan dari fenomena *work-life balance* yang menjadi kriteria pekerjaan ideal bagi generasi Z. Namun ditemukan permasalahan di mana sebanyak 73% karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaan mereka dan sebanyak 85% tidak memiliki *work-life balance*. Kondisi ini diperparah dengan karakter atasan yang militer, paternalis, dan acuh. Penelitian ini mengangkat masalah bagaimana *work-life balance* dan *family supportive supervisor behaviors* dapat mempengaruhi *job satisfaction* dan *job performance* pekerja generasi Z di Jakarta. Dan untuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *Work-life Balance* berpengaruh terhadap *Job Performance*?
2. Apakah *Work-life Balance* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*?
3. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Job Performance*?

4. Seberapa signifikan *Job Satisfaction* dalam memediasi hubungan antara *Work-life Balance* dan *Job Performance*?
5. Apakah *Family-supportive Supervisor Behaviors* memperkuat pengaruh positif *Work-life Balance* terhadap *Job Performance*?
6. Apakah *Family-supportive Supervisor Behaviors* memperkuat pengaruh positif *Job Satisfaction* terhadap *Job Performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang telah disebutkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk melakukan pengujian dan analisis terhadap pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Job Performance*.
2. Untuk melakukan pengujian dan analisis terhadap pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Job Satisfaction*.
3. Untuk melakukan pengujian dan analisis terhadap pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Job Performance*.
4. Untuk mengetahui seberapa signifikan pengaruh *Job Satisfaction* dalam memediasi hubungan antara *Work-life Balance* dan *Job Performance*.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Family-supportive Supervisor Behaviors* dalam memperkuat *Work-life Balance* terhadap *Job Performance*.
6. Untuk mengetahui pengaruh *Family-supportive Supervisor Behaviors* dalam memperkuat *Job Satisfaction* terhadap *Job Performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis: hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi yang membantu bagi peneliti lain yang tertarik untuk melanjutkan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *job performance* dan *job satisfaction* dari generasi Z. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pemahaman tentang *work-life balance*, *job performance*, *job satisfaction*, dan *family supportive supervisor behaviors* pada generasi Z di Jakarta.

2. Manfaat Praktis: perusahaan-perusahaan di Jakarta dapat memanfaatkan penelitian ini untuk merancang kebijakan dan praktik manajemen yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan generasi Z. Dengan memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja mereka, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan.

1.5 Batasan Penelitian

Penulis menetapkan batasan dalam penelitian ini untuk memudahkan pencapaian hasil yang dapat diukur dan sesuai dengan keinginan peneliti. Adapun batasan penelitian yang ditetapkan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data untuk penelitian dilaksanakan secara online melalui penyebaran Google *form* selama bulan Maret 2024 hingga April 2024.
2. Variabel-variabel yang digunakan untuk diteliti dibatasi yaitu *work-life balance*, *job performance*, *job satisfaction*, dan *family supportive supervisor behaviors*.
3. Responden penelitian dibatasi sesuai dengan karakteristik responden yaitu karyawan Generasi Z yang bekerja di Jakarta dan telah bekerja selama minimal enam bulan.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam menyusun penelitian ini sistematika penulisan yang digunakan oleh penulis untuk memperjelas materi yang dituliskan oleh penulis terdiri dari 5 bab yaitu pendahuluan, landasan teori, metodologi penelitian, analisis dan pembahasan, dan bab terakhir yaitu simpulan dan saran. Sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini, penulis menjelaskan latar belakang dari penelitian, rumusan masalah dan pertanyaan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini, penulis menjelaskan tentang teori-teori yang berkaitan dengan topik yang penulis bahas dalam penelitian ini. Selain itu menjelaskan mengenai model penelitian, hipotesis, dan penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan penulis dalam melaksanakan penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini, metodologi penelitian yang membahas mengenai objek penelitian, desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, operasional variabel, serta teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, penulis menjelaskan mengenai karakteristik responden, analisis statistik, uji hipotesis, dan berisikan pembahasan dari penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini, penulis membahas mengenai simpulan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis serta saran yang ingin penulis sampaikan untuk penelitian kedepannya.