

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan dan target yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus mampu mempertahankan eksistensi bisnisnya, dikarenakan persaingan bisnis yang semakin ketat. Persaingan bisnis dalam industri menjadi semakin ketat dikarenakan teknologi yang semakin canggih. Namun, perusahaan tidak selalu dapat bergantung pada bantuan dari teknologi saja tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang berkualitas. Sihombing & Verawati (2020) menyatakan bahwa perubahan di era digital sekarang memerlukan karyawan yang mampu bersaing dan beradaptasi dengan dinamika perkembangan dunia bisnis. Menurut Royan et al. (2024) sumber daya manusia tidak hanya sebagai faktor produksi, tetapi juga menjadi kunci utama dalam menghadapi tantangan teknologi dan dinamika pasar yang terus berubah. Sumber daya manusia yang berkualitas membantu perusahaan untuk terus berkembang, bersaing dan mampu mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kuantitas yang maksimal tentunya dapat membantu perusahaan untuk mencapai keunggulan yang kompetitif (Budiasa I.K, 2021). Maka dari itu, untuk dapat memiliki sumber daya yang berkualitas, perusahaan perlu membentuk dan memperkaya sumber daya manusia tersebut dengan berbagai cara, mulai dari proses rekrutmen, penempatan hingga mengembangkan keterampilan. Hal ini dilakukan agar perusahaan mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya di industri.

Beberapa tahun terakhir ini, banyak perusahaan yang mengalami perubahan terhadap sumber daya manusia yang disebabkan oleh hadirnya Generasi Z dalam dunia kerja. Generasi Z atau yang lebih sering dikenal dengan sebutan Gen Z merupakan generasi yang memiliki karakteristik yang berbeda dibanding generasi-generasi sebelumnya. Menurut Dimock (2019) dari Pew Research Center, Gen Z mencakup seseorang yang lahir di tahun 1997 sampai 2012, dimana periode ini ditandai oleh stabilitas sosio ekonomi yang lebih baik serta kemajuan pesat dalam teknologi informasi. Gen Z tumbuh di era digital, dimana informasi mudah diakses

melalui platform digital, Gen Z cenderung lebih inovatif dan mampu beradaptasi dengan teknologi digital. Sehingga Gen Z mampu memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan perusahaan di era digital ini. Sedangkan Tangerang merupakan sebuah wilayah yang pertumbuhannya pesat sehingga menjadi salah satu pusat urbanisasi dan industrialisasi utama di Indonesia. Tangerang memiliki berbagai jenis sektor industri yang membuka beragam peluang kerja. Generasi Z, sebagai kelompok usia produktif yang cenderung adaptif terhadap teknologi dan inovasi, berpotensi besar untuk bisa memanfaatkan peluang tersebut. Menurut data BPS tahun 2023 menyatakan Gen Z di Tangerang, Banten yang tidak produktif berada di urutan kelima dengan presentase sebanyak 28,80% dari seluruh Indonesia. Hal ini menunjukkan adanya masalah produktivitas dalam bekerja pada karyawan Gen Z yang bekerja di Tangerang, Banten.

Berdasarkan gambar 1.2, merupakan data BPS (Badan Pusat Statistik), terdapat sekitar 27,94% dengan jumlah 66.662.815 jiwa berasal dari generasi Z. Berdasarkan gambar 1.2, dapat dilihat bahwa mayoritas penduduk generasi Z tersebar paling banyak di daerah Jawa Barat dengan jumlah 11.886.058 jiwa. Lalu posisi kedua ditempati oleh Jawa Timur dengan jumlah 9.252.385 jiwa, serta Jawa Tengah memiliki posisi ketiga dengan jumlah 8.511.476 jiwa. Sedangkan, Kalimantan Utara merupakan daerah dengan penduduk generasi Z terendah dengan jumlah 189.403 jiwa. (DataIndonesia.id, 2021)

Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS), pada bulan Juli tahun 2024, jumlah Gen Z mencapai 34,74% dari seluruh usia produktif di Indonesia. Banyak Gen Z yang sudah mulai memasuki dunia profesional dan menjadi tenaga kerja. Banyak karyawan Gen Z yang baru memasuki dunia profesional dan dihadapkan dengan tantangan dalam dunia kerja, salah satu tantangannya adalah bidang pekerjaan yang baru, tuntutan kerja yang tinggi serta kurangnya pengalaman profesional, mengharuskan karyawan Gen Z untuk meningkatkan skills dan kompetensi di bidang pekerjaannya, agar mampu terus bertahan dan memberikan *Work Performance* terbaik kepada perusahaan (Suprihanto, 2021). Maka dari itu, banyak perusahaan yang menghadirkan program *training & development* untuk para karyawannya, dan program ini merupakan solusi dari permasalahan yang dihadapi oleh karyawan terutama karyawan Gen Z. Organisasi perlu menyediakan

pelatihan yang relevan untuk mendukung perubahan dan perkembangan internasionalisasi industri, mengakomodasi berbagai perspektif nasional, serta memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang semakin beragam (Yasin et al., 2019). *Training and development* adalah sebuah proses sistematis yang berfungsi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan keahlian karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas rutin, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan sukses (M.A. Camilleri, 2021). Susan E. (2019) mengemukakan jika karyawan tidak berkembang maka karyawan yang awalnya merupakan aset akan berubah menjadi beban untuk perusahaan. Melalui *training & development* karyawan tidak hanya meningkatkan keahlian teknis dan keterampilannya, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan dalam pekerjaannya.

*Training & development* tidak hanya meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan, namun juga mendorong dan membantu karyawan terhadap *career development* di tempat kerja. Menurut survei World Economic Forum pada tahun 2023, sebanyak 60% Gen Z di Indonesia berpendapat bahwa perusahaan tempat mereka bekerja tidak memberikan pelatihan atau pengembangan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan masa depan. Maka dari itu, *training & development* yang sesuai dan tepat sasaran akan membuka peluang yang lebih luas untuk para karyawan dalam mengembangkan karirnya secara berkelanjutan (Maulyan, 2019). *Career development* merupakan gabungan antara kebutuhan *training* di masa mendatang dan perencanaan sumber daya manusia. Tujuan dari *career development* adalah sebagai kegiatan pengelolaan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan kerja karyawan agar lebih mampu memberikan kontribusi terbaiknya dalam mencapai tujuan perusahaan (Dedi et al., 2020). *Career development* mencakup promosi, perluasan otoritas dan wewenang, peningkatan karir dan peningkatan profesionalitas karyawan (S. Kaur, 2021). Selain itu, *career development* membantu karyawan memahami aspek baru, strategi, teknik kerja dan perkembangan baru terutama di bidang pekerjaannya (M.A. Balozzi, 2018). Proses *career development* ini juga dapat mengasah *hard skills* dan *soft skills* karyawan yang merupakan aspek penting dalam meningkatkan kapasitasnya dalam bidang pekerjaannya. Oleh karena itu, *career development* bagi

seorang karyawan menjadi bagian penting, agar kualitasnya dapat terus meningkat (Susanto, 2023)



Gambar 1.1 Riset MarkPlus Employer Branding Index. (Dok. MarkPlus).

Gambar 1. 1 Persepsi terhadap Tempat Kerja

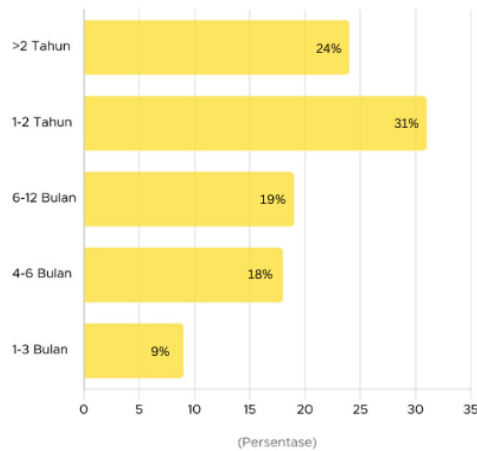
Sumber: Riset MarkPlus, 2022

Menurut riset MarkPlus Employer Branding Index pada tahun 2022, terdapat sejumlah faktor utama yang memengaruhi Gen Z dalam menentukan pilihan tempat kerja. Diantaranya adalah jenjang karir sebesar 53,5%. Diikuti dengan benefit lainnya (asuransi, *training*, sertifikasi, dan lain-lain) sebesar 48,71%, lingkungan kerja yang sehat sebesar 48,7%, besar gaji 44,3%, kapabilitas diri sendiri sebesar 36,6%, reputasi perusahaan bagus sebesar 28,7%, budaya perusahaan yang baik sebesar 27,3%, lokasi perusahaan sebesar 26,3%, rekomendasi dari teman sebesar 25,9%, serta visi & misi perusahaan sebesar 25,6%. Dapat disimpulkan bahwa karyawan Gen Z memiliki kecenderungan untuk berpindah kerja dikarenakan mereka merasa keperluan karirnya kurang terpenuhi.

### Durasi Gen Z Bertahan di Tempat Kerja

GoodStats

Sumber: JakPat



Gambar 1. 2 Durasi Gen Z Bertahan di Tempat Kerja

Sumber: Jakpat dalam GoodStats, 2024

Menurut data dari Jakpat dalam GoodStats, pada survei yang dilaksanakan pada 9-12 februari 2024, dapat diketahui bahwa mayoritas Gen Z sebanyak 31% bertahan selama 1-2 tahun di tempat kerja. Diikuti dengan 24% Gen Z yang telah bekerja selama lebih dari 2 tahun. Loyalitas memiliki dampak besar terhadap lamanya seseorang bertahan di suatu pekerjaan. Loyalitas karyawan terhadap perusahaan menunjukkan bahwa mereka memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dan akan bertahan dalam durasi yang lama di sebuah perusahaan.

Selain itu, *career development* dan *organizational commitment*, baik secara parsial maupun bersama-sama, terbukti berpengaruh terhadap *work performance* karyawan (Bolung et al., 2021). Hal ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu (Pratana & Abadi, 2018) yang menyatakan bahwa *career development* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*, dengan *organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *work performance*. Indikasi bahwa seorang karyawan memiliki *organizational commitment* dapat dilihat melalui sikap dan perilaku yang ditunjukkan, seseorang yang berada dalam suatu organisasi akan berusaha bekerja sesuai dengan tanggung jawab dan tugas yang dimilikinya dengan baik, di sisi lain mereka juga akan bekerja sesuai dengan

tujuan organisasi itu sendiri (Hamid et al., 2021). Karena itulah *organizational commitment* perlu dibangun melalui *development* yang sesuai dan terstruktur.

*Work performance* yang baik dan optimal merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan. *Work performance* adalah hasil yang dicapai oleh seorang karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan (Silaen, 2021). Aspek kualitas dan kuantitas hasil kerja turut menjadi elemen krusial dalam menilai kinerja karyawan. Faktor ini meliputi kemampuan karyawan dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan perusahaan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi (Meinitasari, 2023). Seringkali karyawan tidak mampu memberikan performa terbaiknya, sehingga perusahaan perlu mengelola dan mengembangkan karier karyawan secara efektif agar produktivitas tetap terjaga, mendorong karyawan agar bisa memberikan kinerja terbaik, serta menghindarkan mereka dari rasa frustrasi (Tamaka et al., 2024). *Work performance* dipengaruhi oleh banyak faktor yang beragam, penelitian Ferine et al., (2021) menyatakan bahwa *leadership*, *organizational culture*, *conflict*, and *work ethic* juga dapat mempengaruhi *work performance* karyawan. *Training & development*, *career development*, *organizational commitment* dipilih karena memiliki hubungan yang kuat dan langsung dengan kinerja kerja berdasarkan teori dan penelitian dan strategis untuk dikelola oleh organisasi. Namun, *work performance* adalah fenomena multidimensi, sehingga meskipun ketiga variabel ini signifikan, mereka bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja kerja.

**Top 10 Workplace Expectations**

Tabel 2.1 Pemeringkatan ekspektasi responden terhadap tempat kerja

| Rank | Top 10 Ekspektasi Terhadap Tempat Kerja       | Persentase (n= 1150) |
|------|-----------------------------------------------|----------------------|
| 1    | Mendapat insentif berdasarkan performa kerja  | 41.6%                |
| 2    | Pertumbuhan karir yang cepat                  | 40.9%                |
| 3    | Rekan kerja yang suportif                     | 39.9%                |
| 4    | Memiliki tujuan dan arah pekerjaan yang jelas | 35.8%                |
| 5    | Memberikan pengembangan profesional           | 33.2%                |
| 6    | Kompetisi yang sehat dengan sesama pegawai    | 28.0%                |
| 7    | Pekerjaan yang stabil                         | 26.7%                |
| 8    | Mendapatkan <i>Work-Life Balance</i>          | 23.9%                |
| 9    | Bebas mengeluarkan pendapat                   | 22.3%                |
| 10   | Waktu kerja fleksibel                         | 21.7%                |

Gambar 1. 3 Ekspektasi Gen Z terhadap Tempat Kerja

Sumber: kontan.co.id, 2022

Riset yang dilakukan oleh MarkPlus tahun 2022 menunjukkan ekspektasi yang sering diharapkan oleh Gen Z di tempat kerja. Berdasarkan hasilnya, di posisi nomor 1 adalah mendapat insentif berdasarkan performa kerja sebesar 41,6%, insentif dapat meningkatkan *organizational commitment* dan *work performance* karyawan Gen Z. Lalu di posisi nomor 2 adalah pertumbuhan karir yang cepat sebesar 40,9%, pentingnya bagi perusahaan untuk memiliki *career path* yang jelas dan transparan sehingga karyawan dapat lebih termotivasi untuk memberikan performa terbaiknya agar bisa mendapatkan promosi. Diikuti dengan rekan kerja yang suportif di posisi nomor 3 sebesar 39,9%. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Intelligent.co, 75% pimpinan dan karyawan menyatakan bahwa mereka tidak puas dengan kinerja karyawan Gen Z. Maka dapat disimpulkan bahwa kurang optimal kinerja karyawan akan mempengaruhi performa kerja mereka. Maka *training & development*, *career development* dan *organizational commitment* harus dapat saling melengkapi guna menciptakan lingkungan yang mendukung *work performance* karyawan sehingga tujuan perusahaan juga dapat tercapai dengan optimal.

Berdasarkan fenomena diatas, diketahui bahwa *Training & Development*, *Career Development* dan *Organizational Commitment* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Work Performance* Karyawan Gen Z. Terdapat perbedaan signifikan antara *work performance*, *training development*, dan *career development* di berbagai industri, yang dipengaruhi oleh sifat kerja, mode operasional, dan tingkat stres khas tiap sektor. Dalam industri teknologi, *work performance* sering diukur berdasarkan hasil inovasi dan kecepatan adaptasi, sehingga *training & development* fokus pada keterampilan teknis seperti *coding* atau *data analysis*. Dalam industri kesehatan, *work performance* lebih terkait dengan akurasi dan ketahanan emosional, sehingga pelatihan cenderung diarahkan pada manajemen stres dan peningkatan empati. *Career development* juga berbeda, dalam sektor manufaktur mungkin menekankan pengalaman lapangan, sedangkan di industri kreatif lebih fleksibel dan tergantung pada portofolio. Tingkat stres juga bervariasi, dengan industri keuangan sering menghadapi tekanan tinggi karena target finansial,

dibandingkan sektor pendidikan yang lebih fokus pada pertumbuhan jangka panjang.

Berdasarkan hal tersebut, penulis melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh *Training & Development*, *Career Development* terhadap *Work Performance* melalui *Organizational Commitment* pada Karyawan Gen Z di Tangerang"**.

## **1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan diatas, terdapat permasalahan pada *work performance* yang dipengaruhi oleh *training & development* serta *career development* melalui *organizational commitment*. Melalui permasalahan tersebut, maka dapat penulis identifikasikan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah *Training & Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Performance* pada Karyawan Gen Z di Tangerang?
2. Apakah *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Performance* pada Karyawan Gen Z di Tangerang?
3. Apakah *Organizational Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Performance* pada Karyawan Gen Z di Tangerang?
4. Apakah *Training & Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Performance* melalui *Organizational Commitment* pada Karyawan Gen Z di Tangerang?
5. Apakah *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Performance* melalui *Organizational Commitment* pada Karyawan Gen Z di Tangerang?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Training & Development* terhadap *Work Performance* pada Karyawan Gen Z di Tangerang.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Career Development* terhadap *Work Performance* pada Karyawan Gen Z di Tangerang.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Work Performance* pada Karyawan Gen Z di Tangerang.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Training & Development* terhadap *Work Performance* melalui *Organizational Commitment* pada Karyawan Gen Z di Tangerang.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Career Development* terhadap *Work Performance* melalui *Organizational Commitment* pada Karyawan Gen Z di Tangerang.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap dalam pengembangan teori di bidang manajemen sumber daya manusia, pengembangan karier, dan kinerja organisasi. Penelitian ini dapat menambah wawasan serta memberikan pemahaman yang lebih komprehensif pada pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif di organisasi khususnya pada karyawan Gen Z.

##### **2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dari penelitian ini diharapkan dapat di terapkan oleh perusahaan, agar dapat mengimplementasikan dan meningkatkan *training & development*, *career development* dan *organizational commitment* guna meningkatkan *work performance* terutama untuk karyawan Gen Z.

#### **1.5 Batasan Penelitian**

Untuk mempermudah dalam mendapatkan hasil penelitian yang lebih terukur dan lebih spesifik, penulis membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Responden pada penelitian ini adalah Karyawan Gen Z yang sudah bekerja selama minimal 1 tahun.
2. Responden merupakan karyawan Gen Z dengan umur 18-27 tahun.
3. Jumlah minimal responden untuk penelitian ini adalah 100 responden.
4. Objek penelitian untuk penelitian ini adalah karyawan Gen Z yang sedang bekerja di Tangerang.
5. Variabel penelitian pada penelitian ini adalah *Training & Development*, *Career Development*, *Organizational Commitment*, dan *Work Performance*.
6. Pengumpulan data responden melalui kuesioner yang disebarakan secara *online* menggunakan *Google Form* kepada para responden yaitu Karyawan Gen Z di Tangerang.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Di dalam Bab ini penulis akan menjelaskan mengenai Latar Belakang Penelitian, Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian, Tujuan Penelitian, Batasan Penelitian dan Sistematika Penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Di dalam Bab ini penulis akan menjelaskan dan menjabarkan mengenai Tinjauan Teori, Model Penelitian, Hipotesis dan Penelitian Terdahulu yang akan dijadikan acuan dalam penulisan penelitian ini.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Di dalam Bab ini penulis akan mendeskripsikan Gambaran Umum Objek Penelitian, Desain Penelitian, Populasi dan Sampel Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Operasionalisasi Variabel, Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis.

### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Di dalam Bab ini penulis akan menjelaskan mengenai Karakteristik Responden, Analisis Statistik, Hasil Uji *Pre-test*, Hasil Analisis Data dengan *Partial Least Square Structural Equation Model* (PLS-SEM), Uji Hipotesis, Pembahasan, dan Implikasi Manajerial dari hasil kuesioner yang diisi oleh para responden

## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

Di dalam Bab ini penulis memberikan Simpulan dan Saran.

