

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya utama yang diperlukan dalam suatu perusahaan, karena sumber daya manusia dapat menjadi tolak ukur kinerja suatu organisasi, baik pada tingkat institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) juga menjadi kunci terkait keputusan pertumbuhan perusahaan mengenai upaya mewujudkan tujuan organisasi yang disepakati bersama (Fatmawati & Irbayuni, 2021).

Kinerja karyawan menjadi tolak ukur seberapa besar peran sumber daya manusia di suatu perusahaan terhadap keberhasilan organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh potensi sumber daya manusianya yang berkinerja baik. Untuk mencapai kinerja yang optimal, sumber daya manusia harus dikelola secara strategis melalui serangkaian kebijakan yang dapat disesuaikan dengan kepentingan bersama antara karyawan dan perusahaan. Selain itu, karyawan akan berkinerja baik jika mereka menjalankan kewajibannya dengan sungguh-sungguh dan sadar akan tanggung jawabnya sendiri (Widiyaningrum et al., 2022).

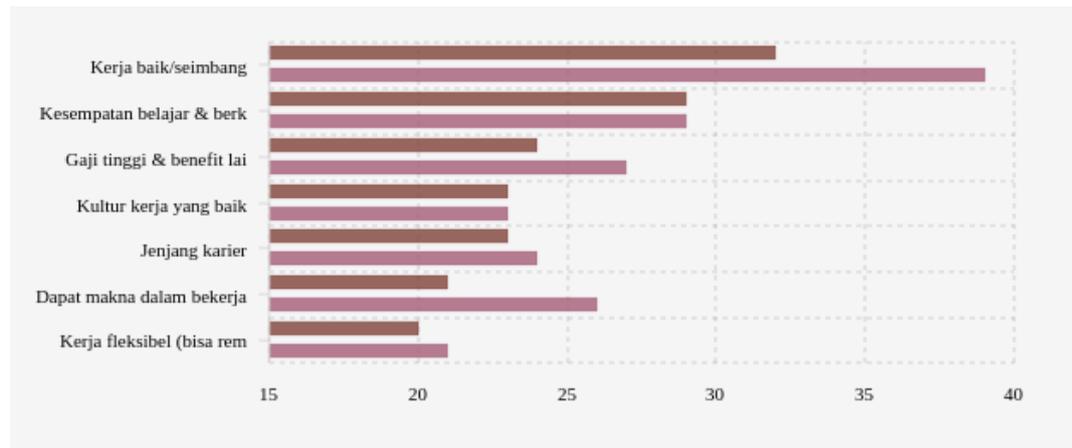
Perusahaan di Indonesia menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya manusia, terutama generasi Y atau milenial, meskipun memiliki potensi sumber daya manusia yang besar. Semakin banyak perusahaan yang tumbuh dan berkembang di Indonesia memiliki dampak positif pada masyarakat karena membuka lebih banyak peluang kerja dan mengurangi

tingkat pengangguran. Namun, hal ini akan menyebabkan persaingan antar perusahaan meningkat. Karena itu, perusahaan yang ingin tetap bersaing harus memastikan bahwa karyawannya melakukan yang terbaik untuk perusahaan mereka (Dyastuti, 2020).

Riset terbaru dari *Pew Research Center* menemukan enam (enam) kelompok generasi berdasarkan tahun lahir, yaitu *The Silent Generation* yang lahir dari tahun 1928 hingga 1945, *Baby Boomers* yang lahir dari tahun 1946 hingga 1964, Generasi X yang lahir dari tahun 1965 hingga 1980, Milenial yang lahir dari tahun 1981 hingga 1996, Generasi Z yang lahir dari tahun 1997 hingga 2012, dan *Generation Alpha* yang lahir dari tahun 2012 hingga 2025 (Debczak, 2019).

Berbeda dengan generasi sebelumnya, generasi milenial selalu mencari peluang baru dan akrab dengan teknologi (Gayatri & Muttaqiyathun, 2020). Dunia kerja saat ini disuguhkan dengan permasalahan karyawan generasi milenial. Keadaan yang dijumpai saat ini di setiap perusahaan adalah bahwa pengelolaan organisasi berfungsi dengan cara dikelola oleh kelompok pekerja dari berbagai generasi, khususnya *Baby Boomers*, Generasi X, Generasi Y atau Generasi Milenial dan Generasi Z. Karyawan dari Generasi Y mendominasi perusahaan-perusahaan tidak hanya di Indonesia, tetapi juga di seluruh dunia.

Gen Z dan milenial adalah dua generasi yang sering mengalami stres karena karir dan masa depan mereka. Jadi, salah satu alasan mengapa mereka merasa lebih stres adalah keadaan kerja mereka.



Sumber: Databoks.katadata.co.id

Gambar 1.1 Proporsi Alasan Gen Z dan Milenial Bertahan di Tempat Kerja

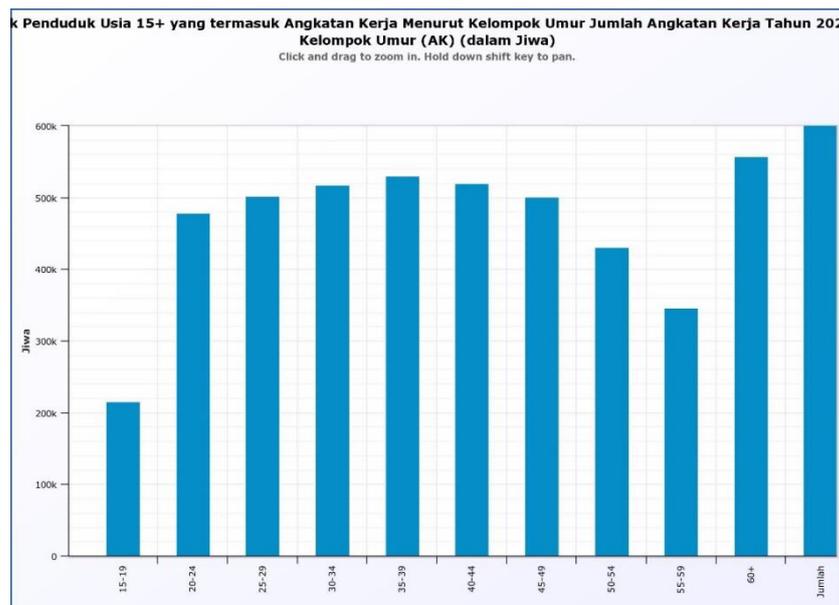
Berdasarkan pada Gambar 1.1 di atas, survei Deloitte yang dilakukan dua tahun terakhir menemukan bahwa kelelahan adalah faktor utama yang mendorong milenial dan Gen Z untuk meninggalkan tempat kerja dan bahwa masalah gaji dan kondisi kerja memang kerap merugikan kesehatan mental kedua generasi tersebut. Menurut laporan Deloitte, pekerjaan yang baik termasuk keseimbangan antara waktu bekerja dan waktu hidup sendiri (produktif dan reproduktif) alasan pertama membuat kedua generasi tetap bekerja.

Pada tahun 2022, 32% Gen Z dan 40% milenial memilih pilihan ini. Selanjutnya, 23% Gen Z dan 24% milenial memilih pilihan pengembangan karier. Survei tersebut melibatkan 23.220 responden, dengan rincian 14.808 responden gen Z dan 8.412 responden milenial. Mereka berasal dari 46 negara yang berbeda. Negara-negaranya meliputi Amerika Utara, Amerika Latin, Eropa Barat, Eropa Timur, Timur Tengah, Afrika, dan Asia-Pasifik. Proses survei dilakukan melalui wawancara online, dan data dikumpulkan antara 24

November 2021 dan 4 Januari 2022. Selain itu, pada April 2022, penilaian kualitatif virtual dengan 15 generasi Z dan milenial dari Australia, India, Jepang, Inggris, dan AS dilakukan (Santika, 2023).

Menurut Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung (2023), Lampung memiliki jumlah penduduk usia kerja sebanyak 6.560,2 ribu jiwa pada Agustus 2022, meningkat 79,0 ribu jiwa (1,22 persen) dibandingkan tahun sebelumnya (6.481,2 ribu jiwa). Jumlah angkatan kerja di Provinsi Lampung mencapai 4.595,9 ribu jiwa pada Agustus 2022, meningkat sekitar 101,0 ribu jiwa (5,08 persen) dibandingkan angkatan kerja pada Agustus 2021 yang berjumlah 4.494,9 ribu jiwa.

Jumlah penduduk yang bekerja pada agustus 2022 sebesar 4.388,0 ribu jiwa, meningkat 103,6 ribu jiwa (2,42 persen) dibandingkan dengan agustus 2021, (4.284,3 ribu jiwa). Sebanyak 1.135,0 ribu jiwa (25,86 persen) sebagian besar penduduk yang bekerja di Provinsi Lampung memiliki status pekerjaan sebagai buruh, karyawan, atau pegawai.

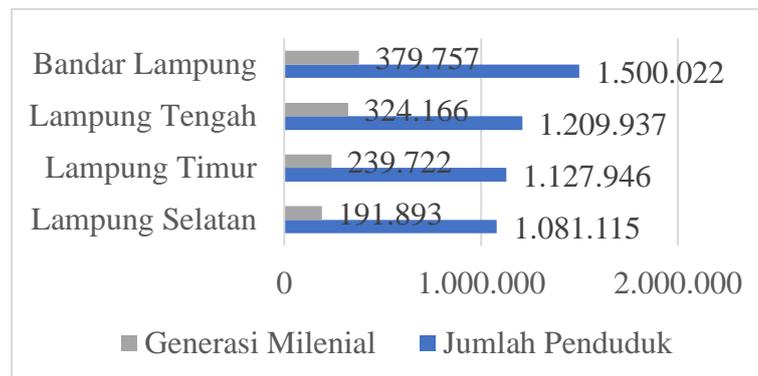


Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, 2023

Gambar 1.2 Jumlah Angkatan Kerja Menurut Kelompok Usia Provinsi Lampung

Berdasarkan pada gambar di atas menunjukkan bahwa generasi milenial mendominasi jumlah penduduk Provinsi Lampung dan usia kerja. Mereka yang terlahir pada generasi tersebut berada pada usia produktif ketika mereka memasuki dunia kerja dan mencapai puncak karir dengan menggunakan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan teknologi. Karena itu, mereka adalah sumber daya manusia yang sangat penting bagi Perusahaan (Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, 2023).

Generasi milenial dikenal sebagai generasi urban yang paham digital, dan dibandingkan dengan generasi sebelumnya, mereka terbukti menunjukkan sikap, nilai, keyakinan, dan tujuan yang berbeda di tempat kerja. Generasi milenial juga mempunyai potensi yang cukup besar dalam bidang pekerjaan. Menurut Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, 2023, dari 1.500.022 penduduk, Kota Bandar Lampung merupakan generasi milenial usia produktif, oleh karena itu banyak perusahaan yang mulai konsentrasi pada generasi milenial.



Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, 2023

Gambar 1.3 Hasil Sensus Penduduk 2020

Berdasarkan data statistik di atas, Bandar Lampung memiliki jumlah generasi milenial terbanyak yang berjumlah 379.757 penduduk dibandingkan dengan Lampung Tengah yang berjumlah 324.166 penduduk, proporsi tertinggi kedua setelah Kota Bandar Lampung, Lampung Timur yang memiliki 239.722 penduduk, dan Lampung Selatan yang berjumlah 191.893 penduduk.

Fenomena saat ini banyak ditemui penurunan kinerja karyawan yang mungkin disebabkan oleh kurang seimbangnya kehidupan pribadi dan pekerjaan atau yang disebut dengan istilah *work life balance*. *Worklife balance* penting bagi karyawan karena mereka tidak hanya menjalankan perannya di tempat kerja namun juga di luar pekerjaan, seperti menghabiskan waktu bersama keluarga dan teman, memiliki waktu bersantai namun tetap dapat menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan, Vyas & Shrivastava dalam (Muliawati & Frianto, 2020).

Berdasarkan temuan data fenomena yang peneliti peroleh dari penelitian Darmawan & Vonny (2023) yaitu fenomena yang dialami sebagian besar pegawai di PT PLN (Persero) ULP TELUK BETUNG menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan membawa permasalahan atau kehidupan pribadinya ke dalam lingkup pekerjaannya. Meskipun perusahaan tidak berhak mencampuri urusan pribadi karyawannya saat ini, masalah pribadi yang tidak terselesaikan justru akan mengganggu pekerjaan dan berdampak negatif terhadap kinerja dan kepuasan perusahaan. Permasalahan kedua adalah terus menerus membawa pekerjaan dari kantor ke rumah dapat berdampak buruk dan dapat menimbulkan konflik dengan keluarga, yang menganggap mereka

diabaikan demi pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus menyadari kebutuhan karyawan untuk memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dan membuat kebijakan untuk mendukung hal ini.

Untuk menghasilkan kinerja yang baik dari karyawan maka harus ada keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang disebut juga dengan istilah *work life balance*, karena tidak adanya keseimbangan tersebut dapat mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan yang berdampak pada kinerja perusahaan (Lukmiati, 2020). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mujib et al., (2022) yang menemukan bahwa terdapat tiga hal yang dibutuhkan oleh perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Salah satunya adalah *work-life balance*. Perusahaan harus menyadari hal ini karena karyawan memiliki tanggung jawab pribadi di luar pekerjaan mereka, seperti keluarga. Mereka harus berusaha sebaik mungkin untuk mengimbangi keduanya.

Keseimbangan kehidupan kerja atau *work-life balance* adalah kunci utama bagi para profesional milenial. Menurut survei yang dilakukan oleh Deloitt (2022), keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan adalah salah satu pertimbangan utama para pekerja milenial ketika memilih pekerjaan. Mereka menikmati fleksibilitas dalam jadwal kerja dan kemungkinan untuk bekerja dari jarak jauh. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pekerja milenial di Bandar Lampung juga memiliki ekspektasi serupa terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Perusahaan di Bandar Lampung dapat

merekrut dan mempertahankan pekerja milenial dengan memberikan pengaturan kerja yang fleksibel dan membina keseimbangan kehidupan kerja.

Selain *work-life balance*, untuk mencapai kinerja karyawan yang baik, pengembangan karir juga penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Usaha yang dirancang dengan baik akan membantu karyawan menentukan kebutuhan karir mereka dan menyesuaikannya dengan tujuan perusahaan. Pengembangan karir merupakan kegiatan terstruktur bagi pekerja untuk meningkatkan bakat, pertumbuhan, pengetahuan, dan kepuasan kerja sehingga organisasi dapat membentuk kualitas karyawan (Putra, 2020).

Pengembangan karir mempunyai pengaruh yang sangat besar bagi perusahaan swasta maupun pemerintah karena pengembangan karir merupakan standar bagi karyawan. Jika suatu perusahaan swasta atau pemerintah tidak melakukan pengembangan karir, maka perusahaan swasta atau pemerintah tersebut tidak akan mampu meningkatkan pengembangan karir. Namun, berdasarkan temuan data fenomena yang peneliti peroleh dari penelitian Fahrizi et al., (2021) ditemukan studi lapangan terhadap proses pengembangan karir yang terjadi di PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk di Bandar Lampung menemukan kenyataan bahwa hasil yang diinginkan belum tercapai, masih banyak karyawan yang bekerja tanpa berorientasi pada peningkatan kemampuan dan karirnya, serta terkesan tidak ingin mengambil tanggung jawab yang lebih besar, dan tidak tahu tentang tupoksi pekerjaan yang diemban dan karier yang seolah-olah tidak ada jalan keluarnya. Selain itu, dianggap masih kurang berkembang. Hal ini terkait dengan masalah yang berkaitan dengan prestasi kerja karyawan, seperti disiplin kerja yang rendah,

ketidakmampuan untuk mematuhi peraturan masuk dan keluar kantor, kurangnya apel pagi, dan penggunaan jam kerja yang kurang efektif. Ketidakmampuan karyawan untuk memahami tugas juga merupakan masalah prestasi. Hal ini menyebabkan karir yang dibangun menjadi kurang efektif karena mereka hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban dan kebutuhan hidup mereka.

Kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh pengembangan karir yang diikuti secara jelas oleh perusahaan. Seberapa baik pengembangan karir berdampak pada kinerja karyawan, dan seberapa tinggi atau rendah kinerja ini tergantung pada seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawan untuk jenjang karir yang mereka inginkan. Jika kondisi ini dipenuhi, karyawan akan merasa dihargai (Pratama et al., 2020). Dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah komponen penting yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja mereka. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan di Bandar Lampung harus memberikan karyawan milenial kesempatan untuk mengembangkan karir mereka dengan memberikan jenjang karir yang jelas, pelatihan, dan pendampingan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, ditemukan bahwa *work-life balance* dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Badrianto & Ekhsan (2021) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin seimbang kehidupan kerja yang dimiliki sehingga semakin baik pula kinerjanya. Meskipun demikian, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak selalu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

karyawan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati et al., (2021) *work-life* balance secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Dengan kata lain, jika ada kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, kinerja karyawan akan lebih buruk. Hal ini karena karyawan mungkin tidak dapat menyeimbangkan waktu mereka antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, yang mengakibatkan penurunan kinerja. Selain itu, ada banyak faktor eksternal lainnya yang memengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Daniel et al., (2019) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin banyak kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dalam karir mereka, maka tingkat kinerja mereka juga akan meningkat. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Tanjung et al., (2022) pengembangan karir tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa saat ini pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena salah satu syarat pengembangan karir tidak ada dalam perusahaan.

Berdasarkan dengan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul **“Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial di Kota Bandar Lampung”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi milenial di Kota Bandar Lampung?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi milenial di Kota Bandar Lampung?
3. Apakah *work-life balance* dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi milenial di Kota Bandar Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini meliputi:

1. Untuk menguji pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan generasi milenial di Kota Bandar Lampung.
2. Untuk menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan generasi milenial di Kota Bandar Lampung.
3. Untuk menguji pengaruh *work-life balance* dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan generasi milenial di Kota Bandar Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan untuk memperluas pengetahuan dan pengalaman yang bermanfaat khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi sumber informasi dan referensi tambahan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mendalami lebih

dalam tentang *work-life balance*, pengembangan karir, dan kinerja karyawan generasi milenial.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan gambaran kepada organisasi atau perusahaan sebagai bahan pertimbangan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia untuk mewujudkan *work-life balance* dan pengembangan karir, guna mencapai kinerja karyawan yang unggul.

1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Masalah

Terdapat batasan-batasan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian ini hanya berfokus pada karyawan generasi milenial di Kota Bandar Lampung.
2. Penelitian ini hanya berfokus pada *work-life balance* dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan generasi milenial di Kota Bandar Lampung.