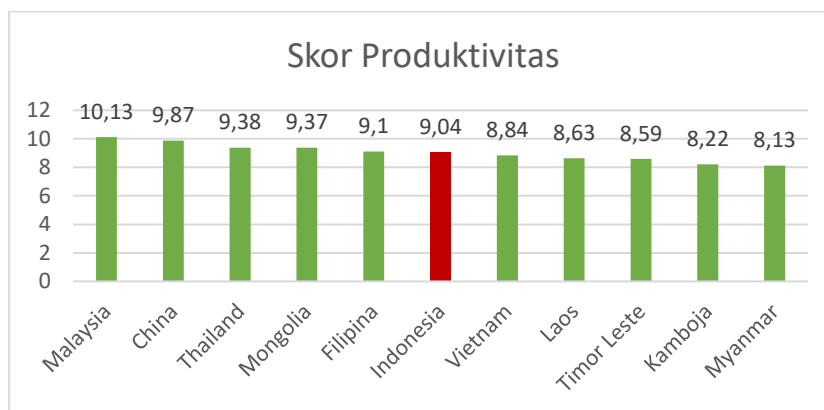


# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar belakang

Pada era globalisasi, salah satu tujuan utama untuk mendorong pertumbuhan ekonomi berkelanjutan dalam skala global adalah meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Dalam laporan *World Bank*, menyatakan bahwa pekerja Indonesia memiliki skor produktivitas sebesar 9,04 didapat dari membagi total PDB terhadap jumlah pekerja (CNBC Indonesia, 2025). Angka tersebut masih jauh tertinggal dengan negara tetangga di Asia Timur dan Pasifik seperti Malaysia, China, Thailand, dan Mongolia. Hal ini menunjukkan bahwa strategi penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi berkelanjutan di Indonesia dalam menghadapi tantangan peningkatan produktivitas dengan cara menciptakan peningkatan efisiensi dan kualitas pekerja (*World Bank*, 2025).



**Gambar 1. 1 Skor Produktivitas Tenaga Kerja Asia Pasifik 2025**

**Sumber: *World Bank* (2025)**

Di sektor industri manufaktur, pertumbuhan produktivitas sangat penting untuk kelangsungan bisnis dan daya saing ekspor di tengah tekanan global.

Produktivitas sektor manufaktur juga memiliki dampak besar terhadap perekonomian lokal karena sektor ini menyerap banyak tenaga kerja, baik secara lokal maupun regional yang memberdayakan generasi muda, khususnya generasi Z yang kini menjadi bagian terbesar dari angkatan kerja baru. Generasi Z didefinisikan sebagai kelompok individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012, yang tumbuh dalam era digital dan memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya (Pew Research Center, 2019). Mereka terbiasa mengelola media sosial dan pendidikan karena mereka tidak pernah hidup tanpa internet. Bagi mereka, efisiensi dan kecepatan menjadi “norma” baru. Ketika mereka mulai bekerja, mereka memiliki harapan terkait keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, selain gaji dan posisi (Kemnaker, 2025).

Generasi Z dikenal memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap keadilan, transparansi, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Selain itu, mereka juga cenderung mencari makna dalam pekerjaan dan menginginkan lingkungan kerja yang mampu mendukung keterlibatan secara emosional. Apabila ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, maka keterlibatan karyawan dapat menurun, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas karyawan (Schroth, 2019; Deloitte, 2023). Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas Generasi Z menjadi hal yang penting bagi organisasi.

Salah satu faktor yang diduga berpengaruh terhadap produktivitas adalah keadilan upah (*pay equity*). Dalam konteks Generasi Z, keadilan upah tidak hanya dipandang sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi kerja. Ketika karyawan merasa sistem pengupahan tidak adil,

hal tersebut dapat menurunkan kepercayaan dan keterlibatan mereka terhadap organisasi (Adams, 1965). Selain itu, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*) juga menjadi faktor penting, mengingat Generasi Z cenderung mengutamakan kualitas hidup dan fleksibilitas kerja. Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memicu kelelahan dan menurunkan produktivitas karyawan (Greenhaus & Allen, 2011).

Di tingkat perusahaan, PT Sarcoline Maklun Store adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa maklon untuk berbagai jenis produk, terutama *fashion* seperti mukena, merchandise, serta kebutuhan branding perusahaan yang berlokasi di Jl. Raya Cibutei No. 11, Kec. Kawalu, Kab. Tasikmalaya, Jawa Barat sedang menghadapi tantangan dalam mempertahankan produktivitas karyawan Generasi Z. PT Sarcoline Maklun Store merupakan perusahaan yang sebagian besar karyawannya adalah generasi Z. Berdasarkan observasi dan wawancara awal, terdapat ketidakpuasan terhadap cara kedilan upah dan tantangan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Tingkat keterlibatan karyawan yang rendah dapat timbul akibat hal ini, yang berpotensi menurunkan produktivitas secara keseluruhan.

Dalam menjalankan kegiatan produksinya, permasalahan semakin nyata ketika hasil data internal perusahaan menunjukkan tingkat produktivitas kerja karyawan bagian produksi generasi Z pada PT Sarcoline Maklun Store sedang mengalami fluktuatif dan belum mencapai target sesuai yang diharapkan oleh perusahaan, seperti yang terlihat pada Tabel 1.1 yaitu pada hasil produksi setiap bulannya selama sembilan bulan terakhir pada tahun 2025:

**Tabel 1. 1 Rekapitulasi Target Produktivitas Karyawan Bagian Produksi PT Sarcoline Maklun Store Januari-September 2025**

No.	Bulan	Target Produksi (Unit)	Realisasi Produksi (Unit)	Persentase
1.	Januari	13.000	10.920	84,0%
2.	Februari	13.000	10.785	83,0%
3.	Maret	13.000	12.200	93,8%
4.	April	13.000	11.440	88,0%
5.	Mei	13.000	10.420	80,2%
6.	Juni	13.000	10.600	81,5%
7.	Juli	13.000	10.880	83,7%
8.	Agustus	13.000	10.500	80,8%
9.	September	13.000	10.340	79,5%

Sumber: Data internal PT Sarcoline Maklun Store (2025)

Dari Tabel 1.1, dapat dilihat bahwa pencapaian tertinggi atau mengalami lonjakan signifikan terjadi pada bulan Maret sebesar 93,8 persen. Namun, pencapaian terendah terjadi pada bulan September, dengan hasil produksi sebesar 79,5 persen. Berdasarkan data internal perusahaan tersebut, produktivitas karyawan menunjukkan keadaan tidak stabil/ fluktuatif dan mengalami masalah spesifik pada kinerja karyawan Generasi Z yang belum teratasi, yang mengakibatkan pencapaian bulanan sering kali tidak mencapai target perusahaan. Fluktuasi ini tidak hanya berdampak pada *output* produksi, tetapi juga membuat rutinitas kerja harian mereka semakin menantang dan menyulitkan pengelolaan sumber daya.

Dari hasil survei wawancara yang telah dilakukan dengan melakukan survei langsung ke tempat, peneliti menyimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan generasi Z bagian produksi PT Sarcoline Maklun Store masih dalam tingkat yang rendah. Beban kerja yang berat, jam kerja lembur yang rutin, dan pandangan bahwa tunjangan tidak sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan menunjukkan bahwa aspek upah yang adil (*pay equity*) dan keseimbangan yang memuaskan antara

kehidupan pekerjaan dan pribadi (*work-life balance*) patut untuk diteliti lebih lanjut. Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa *organizational equity*, serta keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan produktivitas dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Dimensi *distributive fairness* serta didukung oleh *procedural* dan *interactive fairness* dalam penelitian tersebut mencerminkan keadilan kompensasi yang secara konseptual sejalan dengan konsep keadilan upah (Yu, 2024).

Penelitian lain menegaskan bahwa meskipun keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi (*work-life balance*) berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan Generasi Z, peningkatan produktivitas tidak akan optimal tanpa adanya persepsi keadilan dalam kompensasi, sehingga keadilan upah (*pay equity*) berperan penting dalam memperkuat efektivitas keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi terhadap produktivitas karyawan (Budiman, 2025). Dengan demikian, aspek keadilan upah menjadi faktor penting yang perlu dikaji secara lebih mendalam bersama dengan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi.

Berdasarkan uraian tersebut, hingga saat ini belum banyak penelitian yang menguji pengaruh keadilan upah dan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi secara bersamaan terhadap produktivitas karyawan dengan melibatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebagai variabel mediasi, khususnya pada karyawan Generasi Z di industri manufaktur, terutama di wilayah Tasikmalaya. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu

dijawab melalui penelitian empiris dengan konteks lokasi dan karakteristik responden yang berbeda.

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya memahami faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan Generasi Z, mengingat kelompok ini akan menjadi mayoritas angkatan kerja di masa depan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya literatur tentang hubungan antara keadilan upah, keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi, keterlibatan karyawan, dan produktivitas, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan bagi manajemen PT Sarcoline Maklun Store untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Jika dibiarkan, maka akan terjadi penurunan produktivitas berkepanjangan.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis **“Pengaruh Keadilan Upah Dan Keseimbangan Antara Kehidupan Pekerjaan Dan Pribadi Terhadap Produktivitas Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Generasi Z Bagian Produksi Di PT Sarcoline Maklun Store”** Tasikmalaya, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif dan berbasis data mengenai permasalahan yang dihadapi perusahaan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan data internal perusahaan, produktivitas karyawan Generasi Z bagian produksi PT Sarcoline Maklun Store menunjukkan kondisi fluktuatif dan cenderung belum mencapai target yang ditetapkan. Selain itu, hasil observasi awal menunjukkan adanya ketidakpuasan terhadap keadilan upah serta tingginya

gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi karyawan. Kondisi tersebut mengindikasikan rendahnya keterlibatan karyawan yang berpotensi menurunkan produktivitas karyawan. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana keadilan upah, keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi, keterlibatan karyawan, dan produktivitas Gen Z bagian produksi di PT Sarcoline Maklun Store?
2. Bagaimana keadilan upah berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Gen Z bagian produksi di PT Sarcoline Maklun Store?
3. Bagaimana keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Generasi Z bagian produksi di PT Sarcoline Maklun Store?
4. Bagaimana keadilan upah berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan Gen Z bagian produksi di PT Sarcoline Maklun Store?
5. Bagaimana keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan Generasi Z bagian produksi di PT Sarcoline Maklun Store?
6. Bagaimana keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Generasi Z bagian produksi di PT Sarcoline Maklun Store?
7. Bagaimana keadilan upah berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan Generasi Z bagian produksi pada PT Sarcoline Maklun Store?

8. Bagaimana keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan Generasi Z bagian produksi pada PT Sarcoline Maklun Store?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah dan kajian literatur, tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Keadilan upah, keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi, keterlibatan karyawan, dan produktivitas karyawan Generasi Z bagian produksi di PT Sarcoline Maklun Store.
2. Pengaruh keadilan upah terhadap produktivitas karyawan Generasi Z bagian produksi di PT Sarcoline Maklun Store.
3. Pengaruh keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi terhadap produktivitas karyawan Generasi Z bagian produksi di PT Sarcoline Maklun Store.
4. Pengaruh keadilan upah terhadap keterlibatan karyawan karyawan Generasi Z bagian produksi di PT Sarcoline Maklun Store.
5. Pengaruh keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi terhadap keterlibatan karyawan karyawan Generasi Z bagian produksi di PT Sarcoline Maklun Store.
6. Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap produktivitas karyawan Generasi Z bagian produksi di PT Sarcoline Maklun Store.

7. Pengaruh keadilan upah terhadap produktivitas karyawan dimediasi oleh keterlibatan karyawan karyawan Generasi Z bagian produksi di PT Sarcoline Maklun Store.
8. Pengaruh keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi terhadap produktivitas karyawan dimediasi oleh keterlibatan karyawan karyawan Generasi Z bagian produksi di PT Sarcoline Maklun Store.

#### **1.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

##### **1.4.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu**

Penelitian ini memperkaya literatur mengenai hubungan antara keadilan upah, keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi, keterlibatan karyawan, dan produktivitas, khususnya pada Generasi Z di sektor manufaktur Indonesia. Temuan penelitian dapat menjadi referensi bagi pengembangan model teoretis baru yang menekankan pentingnya keterlibatan karyawan sebagai *mediator* dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menguji konsistensi temuan sebelumnya di konteks dan populasi yang berbeda.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Bagi manajemen PT Sarcoline Maklun Store dan organisasi serupa, penelitian ini memberikan rekomendasi berbasis data untuk merancang kebijakan pengupahan yang adil dan program keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi yang efektif. Implementasi kebijakan tersebut terbukti dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan kompetitif. Penelitian ini juga dapat menjadi dasar evaluasi dan

pengembangan strategi sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap kebutuhan karyawan muda.

## **1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian**

### **1.5.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di PT Sarcoline Maklun Store tepatnya berada di lokasi Jl. Raya Cibauti No. 11, Kec. Kawalu, Kab. Tasikmalaya, Jawa Barat 46182.

### **1.5.2 Jadwal Penelitian**

Penelitian ini direncanakan berlangsung selama 6 bulan, dimulai pada bulan September 2025 hingga Februari 2026. Rentang waktu ini mencakup seluruh tahapan yang diperlukan dalam penelitian, termasuk persiapan instrumen, pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara, serta analisis data untuk penyusunan laporan akhir.