

ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PRO GENERASI Z

Paulina Octavia Situmorang¹⁾, Donalson Silalahi²⁾

Universitas Katolik Santo Thomas

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Program Magister Manajemen

Email:paulinestmrng@gmail.com¹⁾, donalsonsilalahi@ust.ac.id²⁾

ABSTRACT

This research aims to analyze pro human resource management for generation Z so that it can increase its performance productivity. The research was conducted using a qualitative approach and data was collected through a literature review from previous research and also a question and answer discussion with generation Z employees. The results of the research show that in increasing their performance productivity, generation Z employees tend to want a comfortable work environment, positive work motivation, and providing compensation that is appropriate and in accordance with the contribution made by generation Z employees themselves to the company.

Keywords: Generation Z, work environment, motivation, compensation

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen sumber daya manusia pro terhadap generasi Z sehingga mampu meningkatkan produktivitas kinerjanya. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan data dikumpulkan melalui review literature dari penelitian terdahulu yang dan juga diskusi tanya jawab dengan karyawan generasi Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam meningkatkan produktivitas kinerjanya, karyawan generasi Z cenderung menginginkan lingkungan kerja yang nyaman, motivasi kerja yang positif, serta pemberian kompensasi yang layak dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan generasi Z itu sendiri terhadap perusahaan

Kata kunci: Generasi Z, Lingkungan kerja, motivasi, kompensasi.

1. PENDAHULUAN

Suatu perusahaan tentu memiliki berbagai sumber daya dalam menunjang kegiatan operasinya, salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia menempati bagian penting dalam suatu perusahaan karena tanpa peran dari sumber daya manusia, perusahaan tidak bisa memanfaatkan sumber daya yang lainnya untuk mengelola suatu produk. Sebagian besar perusahaan juga menganggap sumber daya manusia sebagai asset organisasi yang penting dengan peran strategis yang lebih besar, secara aktif memberikan kontribusi dalam merancang strategi organisasi, pengemangn karyawan serta dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif dan inovatif. Sehingga fungsi sumber daya manusia dalam suatu perusahaan tak hanya dalam administratif dan operasional saja yang berfokus pada penggajian, administrasi, kepegawaian dan kepatuhan pada peraturan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Yuli: 2005). Manajemen sumber daya manusia meliputi atas proses perencanaan, pengorganisasian, pimpinan serta pengendalian segala aktivitas yang masih berkaitan dengan analisa pekerjaan, evaluasi atas pekerjaan, pengadaan, pengembangan, promosi, kompensasi serta pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Fanggabean, 2004).

Dengan menyadari betapa penting peran sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka hendaknya perusahaan perlu melakukan pengelolaan pada sumber daya manusia yang optimal dengan sebaik mungkin. Kunci keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya pada keunggulan teknologi dan ketersediaan sumber dana, namun juga pada sector sumber daya manusianya. Segala tindakan dan keputusan yang dibuat oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri memerlukan manusia handal untuk menjalankan tindakan dan memegang kendali agar perusahaan dapat selalu survive. Oleh sebab itu, perusahaan perlu melakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang sebaik mungkin dimulai dari perencanaan, pengelolaan hingga pengembangan sumber daya manusia yang dengan melibatkan berbagai fungsi antara lain; rekrutmen, seleksi, pelatihan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, dan manajemen hubungan karyawan.

Dengan mengelola sumber daya manusia yang baik akan bermanfaat bagi perusahaan karena menghemat biaya, meningkatkan kinerja, mempercepat pencapaian tujuan, dan sekaligus menciptakan hubungan baik antara karyawan dan perusahaan. Agar perusahaan seperti yang disebutkan di atas dapat menguntungkan, maka perlu adanya hubungan dua arah antara karyawan dan perusahaan. Hubungan tersebut dapat berupa pemenuhan harapan dan kebutuhan karyawan sehingga memenuhi standar kinerja yang diharapkan perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola melalui strategi sumber daya manusia yang tepat agar perusahaan dapat memaksimalkan pertumbuhannya dan mencapai tujuannya untuk hasil jangka pendek dan jangka panjang yang optimal. Perusahaan dapat memaksimalkan keunggulan kompetitifnya dengan berfokus pada sumber daya manusianya melalui efisiensi karyawan.

Palinggi (2008: 109) menyatakan, Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan, pengambilan keputusan, pengimplementasian, dan pengendalian sumber daya manusia yang meliputi strategi, kiat, dan tindakan serta penerapan dari keputusan-keputusan tersebut yang langsung menyangkut atau mempengaruhi sumber daya manusia yang bekerja di dalam perusahaan. Keputusan-keputusan manajemen tersebut merupakan pelaksanaan fungsi sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2019:10) mengatakan “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.” Sedangkan Hamali (2016:2) menyatakan “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap ketrampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian tenaga kerja”. Sedangkan pendapat Michael Armstrong dalam (Hamali, 2016:1) mengatakan “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar, antara lain:

1. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting suatu organisasi, dan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan suatu organisasi.
2. Keberhasilan ini kemungkinan besar dapat dicapai ketika peraturan, kebijakan, dan prosedur sumber daya manusia suatu perusahaan saling terkait dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan dan rencana strategis perusahaan.
3. Budaya dan nilai-nilai perusahaan, iklim organisasi, dan perilaku kepemimpinan yang berasal dari budaya tersebut mempunyai dampak besar dalam mencapai hasil terbaik.
4. Manajemen sumber daya manusia adalah tentang integrasi dimana semua anggota organisasi afiliasi berpartisipasi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Perencanaan strategis sumber daya manusia harus memperhatikan beberapa langkah kunci untuk mengembangkan organisasi yang berkualitas: pernyataan misi yang baik sebagai tujuan mendasar dan unik yang membedakannya dengan organisasi lain. Manajemen SDM strategis juga harus menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang digunakan untuk menentukan kekuatan,

kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Perumusan SDM strategis bertujuan untuk mencapai visi melalui misi dan tujuan yang diinginkan organisasi dalam persaingan. Implementasi manajemen sumber daya manusia strategis bertujuan untuk menerapkan strategi dan kebijakan organisasi melalui pengembangan program dan prosedur yang dimiliki organisasi. Penilaian Strategi SDM dimaksudkan untuk memantau strategi SDM yang ada.

Menurut Wheelen dan Hunger (2011: 4), “Manajemen sumber daya manusia strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.” MSDM Strategik mempertimbangkan implikasi strategi organisasi pada seluruh sistem SDM dalam organisasi dengan cara menerjemahkan tujuan-tujuan organisasi kedalam sistem-sistem MSDM yang spesifik. Keberhasilan MSDM sangat ditentukan oleh dukungan yang jelas pada misi dan strategi organisasi. Saat ini sangat penting memahami SDM dalam menghadapi persaingan global. Manajemen organisasi atau yang baik harus mengetahui dengan pasti bagaimana kinerja dapat ditingkatkan. Banyak organisasi yang memformulasikan dan mengimplementasikan MSDM Strategik, namun jarang sekali perusahaan melakukan evaluasi dan pengendalian kinerja karyawannya

Dengan derasnya perubahan tersebut sumber daya manusia dipacu untuk mampu memiliki kreativitas, berinovatif, serta peka terhadap lingkungan bisnis. Hal inipun membuat setiap perusahaan atau organisasi ataupun institusi harus memenangkan persaingan dengan yang lain agar mendapatkan sumber daya manusia yang unggul. Ketika perusahaan mampu mendapatkan sumber daya manusia unggul sesuai spesifikasinya. Tantangannya, bagaimana perusahaan atau organisasi ataupun institusi tersebut mampu memberdayakan sumber daya yang ada seefektif mungkin dengan tidak membiarkan atau melepaskan begitu saja. Ketidak berhasilan dalam pengelolaan sumber daya manusia dapat membuat tidak maksimalnya kinerja sumber daya manusia serta dapat menurunkan produktivitas perusahaan atau organisasi ataupun institusi.

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien akan mempengaruhi peningkatan produktivitas kinerja karyawan yang akan memberikan kontribusi langsung terhadap produktivitas organisasi. Maka, ketika karyawan merasa kurang puas dengan lingkungan kerja dan tidak adanya dukungan dari organisasi, akan mengakibatkan lemahnya komitmen kerja yang berdampak buruk bagi perusahaan. Oleh karena itu sumber daya manusia memegang peranan penting dan strategis dalam setiap bisnis, karena komponen tenaga kerja sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Di era globalisasi dan persaingan yang semakin kompetitif menuntut suatu organisasi untuk memiliki keunggulan kompetitif yang dapat diukur melalui kinerja organisasi. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang produktif, inovatif dan kemampuan bekerja sama sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Melalui pemahaman tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, manajemen organisasi dapat melakukan analisa terhadap manajemen sumber daya manusia untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan khususnya bagi karyawan generasi Z.

Revolusi industri 4.0 yang menitikberatkan pada pola digitalisasi dan otomatisasi disemua aspek kehidupan manusia, membawa dunia dalam pergerakan yang sangat cepat dengan berbagai perubahan yang sangat cepat. Generasi Z menghadapi tantangan perubahan yang sangat cepat tersebut.

Perbedaan generasi di lingkungan kerja menjadi salah satu subjek yang seringkali muncul dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia. Perbedaan generasi juga senantiasa berkembang dari

waktu ke waktu. Setiap generasi memiliki perbedaan karakteristik yang signifikan, salah satunya adalah generasi Z. Generasi z (*gen Z*) merupakan generasi yang diperkirakan lahir antara pertengahan tahun 1990-an sampai pada awal tahun 2010-an, sebagai kelompok demografis yang menggantikan generasi milenial dan sebelum generasi alfa. Di Indonesia sendiri, klasifikasi rentang tahun kelahiran generasi Z berawal dari tahun 1997 hingga 2012. Generasi Z merupakan generasi sosial pertama yang tumbuh dengan akses internet dan teknologi digital sejak usia dini sehingga mempengaruhi nilai – nilai, pandangan, dan tujuan hidupnya. Generasi Z juga akan memberikan tantangan baru dalam lingkungan organisasi terutama dalam manajemen sumber daya manusia.

Tahun Kelahiran	Nama Generasi
1925 – 1946	Traditional Generation
1946 – 1960	Baby Boom Generation
1960 - 1980	X Generation
1980 – 1995	Y Generation
1995 – 2000	Z Generation
2010+	Alfa Generation

Sumber : Putra (2016)

Tabel di atas menunjukkan berbagai perbedaan generasi dari waktu ke waktu dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Traditional generation atau silent generation merupakan generasi yang konservatif dan disiplin
2. Baby Boom generation adalah generasi yang materialistis dan berorientasi pada waktu
3. Generasi X adalah generasi yang terlahir pada tahun awal perkembangan teknologi dan informasi seperti penggunaan computer, TV kabel, dan internet. Generasi X mampu beradaptasi, mampu menerima perubahan dengan baik, memiliki karakter yang mandiri dan loyal, dan pekerja keras.
4. Generasi Y atau generasi milenial merupakan generasi yang tumbuh pada era internet booming dan pada umumnya memiliki sifat yang terbuka dan sebagai pengguna fanatik dari social media sehingga kehidupannya terpengaruh dengan perkembangan teknologi, dan lebih reaktif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi di sekelilingnya.
5. Generasi Z adalah kelompok demografis yang lahir sekitar pertengahan tahun 1990-an hingga awal 2010-an. Meskipun batas akhirnya belum pasti, generasi ini umumnya dianggap memiliki karakteristik yang unik karena mereka tumbuh besar dalam era teknologi digital yang cepat berkembang dan globalisasi yang kuat.
6. Generasi alfa adalah kelompok demografis yang lahir setelah Generasi Z, mulai sekitar pertengahan 2010-an. Mereka adalah anak-anak dari orangtua Gen Y (Millennials) dan Gen Z. Generasi ini masih sangat muda, sehingga karakteristik dan pengaruh mereka terhadap budaya dan masyarakat masih sedang berkembang.

Generasi Z sebagai generasi yang terlahir di masa semua serba cepat dan canggih, menjadikan generasi ini selalu mengandalkan teknologi dalam segala hal termasuk dalam pekerjaan. Generasi Z memiliki beberapa karakteristik dalam bekerja yang dapat memberikan keuntungan untuk perusahaan karena generasi Z memiliki ambisi yang kuat untuk meraih kesuksesan, bekerja dengan cepat dan efisien karena mengandalkan teknologi yang canggih, kemampuan dalam menyelesaikan masalah dengan cara yang unik dan mengutamakan cara yang lebih mudah, serta memiliki rasa percaya diri yang tinggi dan mampu membandingkan kemampuannya dengan orang lain sehingga mampu untuk bersaing secara sehat dalam perusahaan untuk jenjang karir yang lebih baik. Namun, generasi Z juga memiliki kekurangan dalam melakukan pekerjaan seperti terburu – buru dalam mencapai sesuatu, kurang disiplin

dalam hal kecil, menginginkan gaji yang tinggi dan sering dijuluki sebagai “generasi banyak maunya” karena cenderung bekerja semaunya dan di luar aturan.

Sebuah studi oleh Ozkan dan Solmaz (2015) menemukan bahwa iklim sosial adalah hal terpenting yang dipertimbangkan Gen Z ketika memilih pekerjaan dan mencari lingkungan kerja yang sesuai (Hanifah dan Wardano, 2020), jam kerja yang dapat disesuaikan, gaji tambahan per jam, dan kesempatan yang tinggi. Stillman dan Stillman (2018), serta Christina (2016) menemukan dalam penelitian mereka bahwa Gen Z mengharapkan pemimpin untuk memimpin dan membina hubungan kerja yang produktif. Menurut Sandhya & Ritu, Generasi Z lebih menyukai tempat kerja sedangkan menurut Arthur (2018) dan Hanifah & Wardano (2020), Generasi Z lebih menyukai tempat kerja yang memungkinkan mereka untuk mempromosikan pekerjaan mereka. Selain itu, Dwidienawati dan Gandasari (2018) menemukan bahwa karyawan Gen Z memiliki kebutuhan mendesak akan keamanan dan dukungan dalam bentuk gaji.

Pengembangan profesional, lingkungan kerja yang ramah, dan peluang pelatihan sering kali diberikan oleh perusahaan kepada calon karyawan. Orang - orang di Generasi Z aktif secara fisik. Ini opsional sebagai bagian dari proses seleksi namun perlu memikirkan banyak hal sebelum memutuskan untuk mengambil pekerjaan. Hal ini menghadirkan hambatan baru terhadap upaya mendesak organisasi yang terlibat dalam penelitian manajemen sumber daya manusia. Gen Z lebih memilih bekerja di tempat yang mereka rasa paling nyaman, apa pun gaji atau jabatannya.

Banyak fenomena yang terjadi sehubungan dengan prestasi kerja pegawai yang memerlukan perhatian serius. Untuk mencapai tujuan kerja yang telah disepakati dan direncanakan oleh perusahaan, maka perlu memperhatikan sistem pemeliharaan sesuai dengan kebutuhan dan tingkat manfaatnya. Apabila sistem pemeliharaan tidak memenuhi tujuan yang telah ditetapkan, maka akan menimbulkan ketidaknyamanan bagi karyawan dan perusahaan itu sendiri. Sistem pemeliharaan yang tidak memadai seperti kurangnya perhatian terhadap lingkungan kerja dapat menyebabkan menurunnya prestasi kerja karyawan. Pemberian kompensasi yang rendah juga menjadi masalah umum di perusahaan dan organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima pegawai masih kurang dan besarnya tidak sepadan dengan kinerja masing-masing pegawai. Artinya, tugas dan tanggung jawab yang lebih sulit dapat memperoleh imbalan yang lebih tinggi, dan ketidaksesuaian dalam pemberian imbalan dapat berdampak pada buruknya kinerja karyawan. Oleh karena itu, jika kinerja memburuk maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Jika kondisi ini terus berlanjut, kinerja akan menurun. Imbalan merupakan bagian dari motivasi yang meningkatkan prestasi kerja karyawan. Kurangnya motivasi karyawan dapat menurunkan produktivitas karyawan di tempat kerja.

Berdasarkan hasil penelitian Danan Dwi Mulyono yang juga sesuai dengan pernyataan Hassel (2007), terdapat beberapa hal yang menjadi faktor pendukung terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam suatu organisasi antara lain, motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Dalam hal ini, penulis melakukan analisa terhadap manajemen sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan Generasi Z saat ini dengan poin pembahasan utama terkait dengan lingkungan kerja, motivasi, kompensasi dan kepemimpinan. Penulisan artikel ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi bagi organisasi – organisasi dalam mengelola manajemen sumber daya manusia generasi Z.

2. LANDASAN TEORI

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling berharga adalah orang-orang (manusia) yang bekerja disana secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. (Armstrong, Michael, 2006).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi dimulai dari bagaimana mendapatkan, mengembangkan, menggunakan mengevaluasi dan memelihara sumber daya manusia baik secara kuantitas maupun kualitas.

Sumber Daya Manusia adalah tentang kembalinya peran manajemen dan menganggap bahwa kebijakan sumber daya manusia dan penerapan implementasinya didalam perusahaan atau organisasi ataupun institusi sebagai terobosan dari masa lampau, selalu dikaitkan dengan istilah (komitmen, kompetensi, pemberdayaan, fleksibilitas, budaya, kinerja, penilaian, hadiah, kerja tim, keterlibatan, kerja sama, harmonisasi, kualitas dan pembelajaran). Namun bahwasanya sumber daya manusia sebagai implementasi manajemen yang modern adalah bahwasanya mereka menstereotipkan masa lampau dan mengidealkan masa lalu dengan masa depan. (Purcell, 1993).

Karakteristik Sumber Daya Manusia, yaitu:

1. Keberagaman,
2. Strategisitas yang berfokus pada integrasi,
3. Berorientasi pada komitmen,
4. Manusia adalah Modal, keyakinan bahwasanya manusia harus diperlakukan sebagai aset (modal manusia),
5. Pendekatan hubungan dengan karyawan berdasarkan Unitaris daripada Pluralis, individualistis daripada kolektif,
6. Menjadikan tanggungjawab manajemen sumber daya manusia yang aktivitasnya digerakkan oleh manajemen,
7. Berfokus pada nilai bisnis.

Sasaran secara menyeluruh manajemen sumber daya manusia adalah guna memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui orang-orang. (Ulrich dan Lake, 1990). Sistem sumber daya manusia bisa menjadi sumber kemampuan perusahaan atau organisasi ataupun institusi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi atau institusi belajar dan memanfaatkan peluang-peluang baru.

Strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan tentang bagaimana kualitas sumber daya manusia agar mampu berkembang ke arah yang lebih baik dan mampu meningkatkan kemampuannya di era generasi Z yang sedang mendominasi dunia. Generasi Z merupakan generasi yang unik dan memiliki potensi yang luar biasa dalam diri. Generasi Z memiliki semangat kerja yang kuat dalam meniti karirnya dan akan selalu berupaya untuk memastikan bahwa mereka mampu memberikan kontribusi yang baik untuk oraganisasi. Selain dianggap generasi penggemar teknologi, generasi Z juga dianggap memiliki kreativitas dan inovasi yang kuat serta berorienrasi pad tujuan dan memiliki cara pandang yang realistis. Kemampuan organisasi dalam memberikan lingkungan kerja yang fleksibel dan mampu memenuhi kebutuhan keseimbangan antara

pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work life balance*), motivasi kerja, serta pemberian kompensasi menjadi beberapa faktor yang mendorong generasi Z untuk bekerja dalam suatu organisasi.

Menurut Edy Sutrisno (2016 : 118) lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Lingkungan Kerja yaitu suasana atmosfer tempat kerja yang dirasakan/dialami oleh karyawan saat bekerja bersama dalam sebuah kelompok/organisasi. Serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif tentunya tidak dengan begitu saja dapat di wujudkan oleh perusahaan. Perusahaan harus mampu memberikan dorongan kepada para karyawannya agar karyawan terdorong untuk melaksanakan tugasnya dan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan secara menyeluruh. Lingkungan kerja dikatakan baik jika karyawan nyaman dalam menjalankan tugasnya. Meningkatnya kualitas kerja menjadi dampak dari suatu lingkungan di dalam perusahaan.

Lingkungan kerja merupakan bagian yang sangat penting bagi karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja. Menurut Danang (2015, p.38) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Dari penjelasan tersebut diperoleh kesimpulan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi bagaimana karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diemban.

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi. Motivasi sebagai faktor yang mendorong seorang individual dalam melakukan suatu pekerjaan ataupun aktivitas, motivasi dapat dikatakan salah satu faktor mempengaruhi seorang individual ataupun kelompok. Dalam kegiatan yang dikerjakan oleh seorang individual memiliki faktor-faktor yang mendorongnya untuk melakukan kegiatan tersebut (Yusuf, 2016).

Menurut Sondang P, Siagian (2012: 138) motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seseorang anggota mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga, dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawab dan menunaikan kewajibannya. Martoyo (2000) mendefinisikan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Motivasi kerja juga dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi. Ernest J. McCromick (dalam Mangkunegara, 2001) mengemukakan bahwa motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi kerja di sini akan merujuk pada pencapaian tujuan organisasi dengan fokus perilaku yang berkaitan dengan kerja, dan pada akhirnya motivasi sebagai proses pemuasan kebutuhan.

Motivasi utama menjadi seorang pegawai adalah masalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap semangat dan kenikmatan kerjanya. Kompensasi yang sesuai meningkatkan kebahagiaan karyawan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kompensasi di sini tidak sama dengan upah, meskipun upah merupakan bagian dari kompensasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus dapat menentukan kompensasi yang optimal agar dapat lebih efektif dan efisien membantu mencapai tujuan organisasi. Kompensasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan kami. Salah satu alasan utama orang bekerja adalah untuk menutupi biaya hidup mereka. Untuk mendapatkan kompensasi yang layak, seseorang akan bekerja secara maksimal.

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Kompensasi ialah segala bentuk pembayaran atau manfaat yang diterima sebagai balas jasa karyawan terhadap kontribusi atas pekerjaannya di instansi. Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan cerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya, besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar maka karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan instansi. Sebaliknya, jika kompensasi diberikan tidak memadai atau kurang tepat maka kinerja karyawan akan menurun dan akibatnya instansi sendiri yang mengalami kerugian.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mampu memberikan keseimbangan hidup (*work life balance*) menjadi faktor yang berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan generasi Z. selain itu, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan generasi Z dipengaruhi oleh motivasi kerja dan pemberian kompensasi.

3. METODE PENELITIAN

Penulisan artikel ini dilaksanakan dengan menggunakan metode kualitatif dengan tahap-tahap dalam memperoleh informasi dalam penulisan artikel ini adalah melalui *review literature* terhadap buku dan artikel – artikel oleh penelitian terdahulu, observasi melalui tanya jawab dengan karyawan – karyawan yang merupakan generasi Z dan pengalaman penulis sendiri sebagai karyawan generasi Z.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis manajemen sumber daya manusia dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui faktor – faktor apa saja yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat dikelola dengan baik untuk kepentingan organisasi. Saat ini, dunia kerja telah didominasi oleh generasi Z dimana generasi ini merupakan generasi yang terlahir di tengah perkembangan teknologi yang sangat pesat. Generasi Z sering disebut sebagai pekerja yang adaptif sehingga memiliki *turn over* yang tinggi, dengan kapasitas yang luar biasa untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru. Generasi Z juga merupakan generasi yang fokus dalam mempelajari dan memanfaatkan teknologi informasi serta mampu menjalankan karir yang diinginkannya secara mandiri. Namun, tak sedikit yang mengungkapkan bahwa generasi ini terlalu sulit untuk dikelola karena memiliki sifat yang tidak suka diatur, terkesan “banyak mau”, dan dinilai tidak memiliki *attitude* yang baik dalam dunia pekerjaan.

Oleh sebab itu, menjadi tantangan bagi perusahaan dalam memahami karakteristik generasi ini dan secara proaktif harus mampu mengatasi masalah dari generasi Z seperti kebosanan dan bagaimana perusahaan memanfaatkan rotasi kerja sebagai strategi yang tepat untuk mempertahankan keterlibatan karyawan generasi Z dalam perusahaan. Generasi Z. Melalui informasi yang diperoleh dari karyawan yang termasuk ke dalam generasi Z, diketahui bahwa terdapat beberapa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan generasi Z yaitu lingkungan kerja, motivasi dan pemberian kompensasi.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang bereada di sekitar pekerja yang akan berinteraksi langsung terhadap karyawan. Berdasarkan informasi yang diperoleh, diketahui bahwa generasi Z menginginkan lingkungan kerja yang memiliki suasana yang hangat dan nyaman, serius, santai dan tidak berpatokan dengan peraturan yang tidak masuk akal serta tidak mempengaruhi efektivitas dan produktivitas kinerja karyawan. Selain itu, beberapa karyawan generasi Z juga lebih menyukai bekerja secara remote yang memperkenankan karyawan bekerja dari rumah (*work from home*) dengan memanfaatkan teknologi dalam bekerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Pradnya Dhaniswari, dimana *work life balance* menjadi salah satu faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan generasi Z. *work life balance* merupakan suatu lingkungan kerja yang mampu menyeimbangkan antara dua kebutuhan yaitu pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Motivasi kerja adalah sesuatu yang mendorong seseorang dalam berperilaku dan bekerja dengan giat sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Generasi Z mempunyai motivasi kerja yang uni dalam bekerja yang didorong oleh beberapa faktor seperti pengakuan dan prestasi dimana gen Z menginginkan pengakuan atas kontribusi dan apresiasi atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Generasi Z sebagai generasi yang selalu ingin belajar dalam hidupnya, dengan memanfaatkan teknologi dan inovasi sehingga generasi Z ini menginginkan pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk menunjang perkembangan karirnya. Motivasi kerja yang positif membantu para generasi Z dalam mengatasi tantangan dan hambatan yang mungkin terjadi di dalam lingkungan kerja.

Kompensasi merupakan segala bentuk imbalan atau penggantian yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. Kompensasi bias berupa gaji dan upah, bonus dan insentif, tunjangan, asuransi, maupun keseimbangan kerja-hidup. Generasi Z memiliki sifat pekerja keras dan cukup realistis sehingga selalu mengharapkan kompensasi yang layak dan sesuai dengan apa yang telah mereka kontribusikan kepada perusahaan. sebagai contoh, generasi Z akan dengan senang hati apabila perusahaan menginginkan mereka untuk menambah jam kerjanya namun juga dengan penambahan pada kompensasinya. Generasi Z juga mengharapkan kompensasi dengan penghargaan atas kinerja yang dimiliki.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan penjelasan di atas, diperoleh kesimpulan bahwa dalam rangka meningkatkan produktivitas kinerja karyawan generasi perlu dilakukan analisis manajemen sumber daya manusia untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan generasi Z yaitu lingkungan kerja yang nyaman, motivasi yang positif dan pemberian kompensasi yang layak dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan generasi Z.

DAFTAR RUJUKAN

- Amstrong, Michael, 2006, Seri Pedoman Manajemen Sumber Daya Manusia. A Hand Book Of Human Resources Management, Alih Bahasa Sofyan Cikmat Dan Haryanto, Elek Media Komputindo, Jakarta
- Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2018). Memahami Generasi Z Indonesia. *Jurnal Internasional Teknik & Teknologi*, 7, 9–11.
- Hadi, Saka Perwira, dan Sulastri Irbayuni. 2021. "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Cahyo Utomo Kubah Nganjuk." *Jurnal EK&BI*, Volume 4, Nomor 2, Desember 2021. ISSN: 2620-7443.

- Hamali, Arif Yusuf. 2016. *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS
- Harmen, Hilma, Fauzia Agustini, Aprinawati, dan Dita Amanah. 2019. "Analisis Fungsi - Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Beberapa Perusahaan BUMN di Kota Medan." *MAGAWAN*, Vol. 8, No. 3, November 2019, Hal. 140. Print ISSN: 2301-7775
- Kristyowati, Yuli. 2021. "Generasi 'Z' dan Strategi Melayaninya." *Jurnal [Nama Jurnal]*, Volume 2, Nomor 1, Juni 2021, hal. 23-34. Sekolah Tinggi Theologi Indonesia Manado.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: PT BPFE – Jogjakarta
- Muhammad, & Febrianty. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Pro Gen Z*. Penerbit Inteligi.
- Ningrum, Dian Ika, dan Tjiptogoro Dinarjo Soehari. "Analisis Faktor Strategik Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan." *Akademika: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 8, No. 2.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Journal Procedia Economics and Finance*, XXVI(15), 476-483.
- Poakita, A.F., Koleangan, R., Ogi, I. 2019. "Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Esta Group Jaya." *Jurnal EMBA*, Vol. 7, No. 3, Juli 2019, Hal. 4164-4173. ISSN 2303-1174.
- Pratama, Gilang, dan Elistia. 2020. "Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja pada Angkatan Kerja Generasi Z." *Jurnal Ekonomi: Journal of Economic*, Volume 11, Nomor 2, November 2020, hal. 144.
- Radiansyah, Adrian, dkk. (Penulis). 2023. *MSDM Perusahaan pada Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0*. Kota Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia. ISBN: 978-623-09-2828-X.
- Septiani, dan Muhammad Rizki Dwi Saputra. 2022. "Analisis Kenyamanan di Tempat Kerja bagi Generasi Z dalam Bekerja di Era Globalisasi." *JIGE (Jurnal Ilmiah Global Education)*, Vol. 3, No. 2, hal. 187-192.
- Siagian P. Sondang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Stillman, David, dan Jonah Stillman. 2018. *Generasi Z: Memahami Karakter Generasi Baru yang Akan Mengubah Dunia Kerja*. Diterjemahkan oleh Lina Jusuf. Cetakan pertama. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sudarnice, & Ni Made Pradnya Dhaniswari. 2024. Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Ponorogo* Volume. 7, No. 1 (2024): Juni, hal 53- 62
- Sumiatik, Sumitro Sarkum, dan Zuriani Ritonga. 2021. "Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Akuntansi & Ekonomika*, Vol. 11, No. 2, Desember 2021.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group.



- Syamsir, Mutmainnah, Hasmin Tamsah, dan Ramli Hatma. 2018. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan: Studi Kasus di Hotel Claro Makassar." *Jurnal Mirai Management*, Vol. 3, No. 2.
- Theodore, Ardalia, dan Besti Lilyana. "Pengaruh Kompenasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan." Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Informatika dan Bisnis. Bandar Lampung 35142.
- Ulrich, D., & Lake, D., 1990, *Organizational Capability: Competing From the Inside Out*, NewYork: Wiley.
- Vanderson, dkk. 2024. Pengaruh Kontrol Diri, Cyberloafing, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Kota Yogyakarta. *Jurnal Manajemen dan Sains*, Vol 9, No 1 (2024): April, 543-549
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David "Strategic Management and. Business Policy", thirteenth edition, New York: Pearson, 2012.
- Yanuari, Yayan. "Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan." *Baskara: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2, No. 1, 2021, Hal. 44-54. DOI: 10.24853/baskara.2.1.44-54. e-ISSN: 2623-0089.