

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kinerja suatu organisasi atau lembaga dalam meraih tujuannya amat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) karena memiliki peran esensial dalam merealisasikan sasaran perusahaan. Meskipun teknologi terus berkembang dan mampu menggantikan beberapa tugas tenaga kerja, manusia tetap menjadi faktor utama dalam mengarahkan produktivitas perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan mengharapkan setiap karyawan dapat bekerja secara optimal dan efisien. Untuk mewujudkannya, perusahaan harus mengelola serta mengembangkan SDM secara tepat. Keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan fungsi SDM dalam perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas tenaga kerja yang ada. Situasi ini menegaskan betapa pentingnya strategi dalam pengembangan serta peningkatan kualitas SDM guna menghadapi perubahan dan dinamika yang terus berlangsung. Di masa mendatang, kesuksesan suatu perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan SDM yang kompeten dan berkualitas tinggi.

Kinerja karyawan merupakan elemen esensial dalam keberlangsungan suatu perusahaan dan harus dikelola secara optimal. Dalam ranah manajemen sumber daya manusia, manusia menjadi komponen fundamental yang menentukan keberhasilan organisasi. Masa ini, SDM diakui sebagai faktor utama dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena tanpa pengelolaan yang efektif, sumber daya lain tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Efektivitas serta efisiensi organisasi sangat bergantung pada kualitas SDM. Oleh sebab itu, pemimpin serta manajer diharapkan mampu merancang serta menerapkan strategi yang tepat guna mengelola dan memaksimalkan potensi tenaga kerja. Dengan demikian, kinerja karyawan, baik yang optimal maupun yang kurang efektif, akan menjadi faktor penentu utama dalam tercapainya tujuan perusahaan.

Secara esensial, performa kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap dinamika organisasi, karena menjadi tolok ukur pencapaian kerja yang ditimbulkan oleh pegawai pada suatu rentang waktu tertentu, sejalan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kinerja merefleksikan kapabilitas individu maupun kelompok dalam menunaikan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai target. Menurut (Sofian & Julkarnain, 2019), kinerja juga dapat diinterpretasikan sebagai indikator perkembangan dalam penyelesaian tugas yang dipengaruhi oleh kompetensi, sikap, dorongan motivasional individu. Oleh sebab itu, organisasi perlu memberikan perhatian yang proporsional terhadap karyawan melalui bimbingan dan pemberian motivasi guna meningkatkan efektivitas kinerja mereka. Proses evaluasi atau penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala berperan sebagai fondasi utama dalam mengelola dan mengoptimalkan produktivitas tenaga kerja. Adapun determinan utama yang berkontribusi terhadap kinerja mencakup pengalaman kerja serta pelatihan kerja.

Pergantian generasi dalam lingkungan kerja merupakan fenomena yang lumrah dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia. Generasi Z,

kelompok pekerja termuda yang lahir antara tahun 1997 dan 2012, menjadi objek penelitian yang menarik. Generasi ini sering disebut sebagai generasi *net* atau generasi *online* (Stillman, 2017). Di Indonesia, generasi Z, yang kini mendominasi populasi, mulai mengambil peran strategis di dunia kerja dengan karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya. Berdasarkan data sensus penduduk yang dirilis oleh BPS pada tahun 2020, generasi Z (kelahiran 1997-2012) meliputi 27,94% daripada seluruh populasi, sementara generasi milenial (kelahiran 1981-1996) mencakup 25,87%.

Menurut (McAllister, 2024), jumlah individu dalam kelompok generasi Z telah melampaui 2 miliar orang secara global, dan diproyeksikan akan mencapai 27% dari total tenaga kerja dunia pada tahun 2025. Perbedaan karakteristik yang mencolok antara generasi Z dan generasi sebelumnya menjadi aspek penting dalam dunia kerja modern. Hal ini diperkuat oleh temuan Roberta Katz, peneliti senior di Stanford University's *Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences* (CASBS), yang dipublikasikan melalui news.stanford.edu (Witte, 2024). Katz menegaskan bahwa generasi Z memiliki sistem nilai, kebiasaan, serta ekspektasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Pergeseran ini menjadi tantangan signifikan bagi dunia bisnis, mengingat karyawan merupakan aset utama yang berperan besar dalam menentukan kinerja organisasi.

Menurut survei yang dilakukan oleh Resume Builder di Amerika Serikat pada April 2023, 74% manajer dan profesional bisnis percaya bahwa Generasi Z lebih sulit untuk diajak bekerja sama dibandingkan generasi

sebelumnya. Bahkan, 65% manajer menyatakan bahwa mereka harus memberhentikan karyawan Gen Z karena kurang menunjukkan usaha, motivasi, dan produktivitas. Selain itu, 36% responden mengatakan bahwa mereka percaya kemampuan komunikasi generasi Z buruk. Kekhawatiran lainnya, 36% manajer menyatakan bahwa Gen Z sulit berkonsentrasi. Peneliti menarik kesimpulan bahwa, Generasi Z perlu mempelajari keterampilan profesional apa yang diperlukan untuk sukses di dunia kerja modern. Namun, tanggung jawab ini tidak hanya terletak pada Generasi Z. Institusi pendidikan pun harus mempersiapkan siswa mereka secara memadai, dan para manajer serta eksekutif perusahaan harus belajar bagaimana berkolaborasi dengan Generasi Z.

Signifikansi pengembangan sumber daya manusia bagi tenaga kerja bertujuan untuk meningkatkan mutu kinerja dalam menjalankan aktivitas operasional di lingkungan perusahaan. Salah satu strategi yang dapat diterapkan ialah merancang program pelatihan kerja yang selaras dengan kebutuhan organisasi guna memaksimalkan efektivitas kinerja karyawan. Secara fundamental, pelatihan merupakan proses yang berkesinambungan dan tidak bersifat sekali saja. Pelatihan memegang peranan dalam mendorong karyawan agar lebih adaptif dan inovatif dalam mencapai sasaran perusahaan, terutama di tengah arus perkembangan informasi dan teknologi yang semakin dinamis. Meskipun tujuan utama dari pelatihan adalah meningkatkan efisiensi serta efektivitas kerja, program ini juga berfungsi sebagai instrumen strategis untuk memperkaya keterampilan di luar lingkup pendidikan formal dalam

rentang waktu yang lebih cepat, melalui pendekatan aplikatif daripada teoritis. Oleh karena itu, pelatihan dirancang secara sistematis guna memastikan bahwa karyawan memiliki kapabilitas yang memadai dalam menjalankan tugas serta mewujudkan target organisasi secara maksimal.

Pelatihan merupakan proses pembelajaran bagi karyawan dalam mempersiapkan diri untuk memulai pekerjaan (Putri & Ratnasari, 2019). Program pelatihan dapat diikuti saat seseorang memasuki pekerjaan baru atau saat mengajukan diri untuk posisi yang berbeda di dalam perusahaan. Menurut (Fibriany & Oktaviani, 2019) pelatihan adalah prosedur yang bertujuan meningkatkan pengetahuan serta mengurangi kesenjangan dalam kapasitas karyawan untuk bekerja, dengan fokus pada peningkatan produktivitas dan kinerja. Didukung pula oleh pendapat (Fitriliana et al., 2022) bahwa pelatihan ialah proses pembelajaran yang memungkinkan individu menjalankan pekerjaannya sesuai standar yang ditetapkan. Selain itu, pelatihan memberikan kesempatan bagi pekerja untuk mengembangkan keterampilan dan bakat mereka, meningkatkan pengetahuan serta kemampuan, sekaligus membantu mereka memahami tugas yang harus dilakukan beserta alasannya. Setiap individu memiliki keahlian yang berbeda, namun tidak selalu sesuai dengan kebutuhan dan harapan perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan menjadi aspek krusial bagi bisnis untuk membekali staf mereka dengan pemahaman yang jelas mengenai tugas yang harus dilakukan dan cara melaksanakannya secara efektif.

Strategi yang bisa diimplementasikan guna mengoptimalkan performa pegawai ialah melalui program pelatihan yang disusun secara sistematis berdasarkan kebutuhan spesifik bisnis. Optimalisasi pengembangan keterampilan melalui pelatihan yang terarah tidak hanya memperkuat kapasitas individu, tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian target perusahaan yang telah ditetapkan. Implementasi pelatihan karyawan didasarkan pada berbagai faktor, seperti keterbatasan pengetahuan staf baru dalam menjalankan tugasnya secara maksimal, dinamika perubahan tenaga kerja dan lingkungan kerja, kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas serta daya saing perusahaan, serta keharusan bagi karyawan untuk menyesuaikan diri dengan regulasi yang berlaku. Namun, tidak semua karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan organisasi akibat adanya perbedaan dalam tingkat keterampilan dan pengalaman masing-masing individu.

Selain pelatihan terdapat faktor lainnya yang berdampak kepada kinerja karyawan, yakni pengalaman kerja. Pegawai yang bekerja lebih lama biasanya mendapatkan lebih banyak pengalaman kerja. Kualifikasi karyawan meningkat seiring dengan tingkat pengalaman kerja mereka. Pengalaman kerja menunjukkan penguasaan keterampilan dan pengetahuan. Karyawan memperoleh bakat mereka melalui pengalaman kerja dan pelatihan. Pekerja dengan masa kerja yang lebih lama diharapkan memiliki banyak pengalaman dalam memecahkan masalah serta mengatasi tantangan.

Pengalaman kerja merujuk pada periode waktu yang dihabiskan untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap melalui berbagai jenis tugas

serta frekuensi pelaksanaannya. Secara umum, perusahaan cenderung memberikan preferensi kepada karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja, karena dianggap memiliki kompetensi yang lebih matang dibandingkan individu yang belum bekerja. Karyawan yang memiliki pengalaman lebih luas cenderung lebih mahir dalam menyelesaikan permasalahan, beradaptasi dengan perubahan, serta bekerja dengan tingkat efisiensi yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan mereka telah mengembangkan keterampilan dalam mengelola waktu dan sumber daya secara lebih optimal (Basyit et al., 2023). Pengalaman seseorang dapat membantunya mengembangkan keterampilannya, sehingga dengan harapan dapat dipromosikan suatu hari nanti (Reni Indriani et al., 2024). Pengalaman kerja seorang karyawan dapat mempengaruhi hasil kinerja mereka dengan pengalaman kerja, mereka dapat meningkatkan kinerja mereka (Yunus & Mochlasin, 2021).



Gambar 1. 1 Tujuan Generasi Z Mencari Pekerjaan

Sumber: <https://data.goodstats.id/statistic/86-gen-z-mencari-pekerjaan-untuk-mendapatkan-gaji-eOtmu>

Platform survei mobile Jakpat telah merilis laporan survei berjudul "*Memahami Gen Z: Preferensi di Tempat Kerja,*" yang dikutip dari Goodstats.com (Rasyid, 2024), Survei ini melibatkan 655 responden Gen Z yang saat ini bekerja atau sedang mencari pekerjaan, dengan hasil menunjukkan bahwa mereka memiliki beragam tujuan atau motivasi dalam bekerja. Berdasarkan data tersebut, mayoritas Gen Z, yakni 78%, bekerja untuk mendapatkan pengalaman kerja, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain sebagaimana ditampilkan dalam Gambar 1.1.

Pengalaman kerja ialah hasil sampingan daripada keterampilan juga pengetahuan yang diperoleh dari pemberi kerja sebelumnya, yang membantu orang tersebut mengembangkan kebiasaan yang lebih baik untuk pemberi kerja mereka di masa depan (Sunaryo et al., 2024). Jenis pekerjaan yang sedang atau telah dihadapi menentukan pengalaman kerja, bukan jumlah tahun masa kerja. Seiring dengan bertambahnya pekerjaan, begitu pula pengetahuan dan keterampilan yang terkait dengannya. Pekerja yang berpengalaman dapat melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efisien dan lebih mudah beradaptasi dengan tempat kerja mereka. Masalah dengan variabel pengalaman kerja sebagai penyebab kinerja di bawah standar dalam organisasi muncul dari penempatan pekerja yang tidak didasarkan pada pengalaman kerja dan penerimaan karyawan baru tanpa memperhitungkan kemampuan mereka (Indra, 2019).

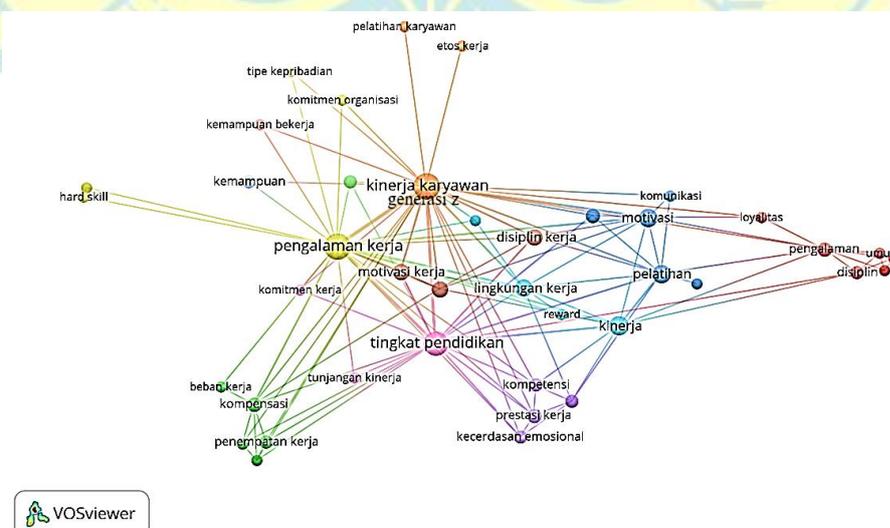
Berdasarkan penelitian (Safitri, 2019), (Sunaryo et al., 2024) (Hanafiah & Juhadi, 2020), (Hidayatullah & Hikmah, 2022) dan (Rachmania & Khoiri,

2022) bahwa hasil pelatihan kerja kepada kinerja karyawan berdampak positif yang signifikan. Namun hasil lain ditunjukkan dalam penelitian (Arta et al., 2023) , (Sukmawati et al., 2020), (Putri & Ratnasari, 2019) dan (Jauri et al., 2022) bahwa pelatihan kerja tidak berdampak secara signifikan kepada kinerja karyawan. Disisi lain riset yang dijalankan oleh (Sofian & Julkarnain, 2019), (Sari et al., 2024), (Gunawan, 2020), (Yunus & Mochlasin, 2021) serta (Suriati et al., 2021) menyatakan dalam penelitiannya bahwa pengalaman kerja secara parsial berdampak positif juga signifikan kepada kinerja karyawan. Namun, hasil berlainan ditemukan dalam studi (Adeba et al., 2022), (Tri et al., 2024), (Sitompul & Simamora, 2019) dan (Mursidah et al., 2023) temuan studinya mengindikasikan bahwa pengalaman kerja tak berdampak positif juga signifikan kepada kinerja karyawan.

Beragam penelitian mengenai kinerja karyawan telah dilakukan di berbagai belahan dunia. Untuk mengidentifikasi celah penelitian serta kontribusi yang dapat dihasilkan dari studi ini, dilakukan telaah literatur terkait kinerja karyawan guna membandingkan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dijalankan. Analisis bibliometrik terhadap artikel yang diperoleh dilakukan dengan memanfaatkan perangkat lunak VOSviewer, yang berfungsi untuk mengidentifikasi tema-tema yang berkaitan dengan kinerja karyawan serta relasi antar topik tersebut. VOSviewer merupakan alat yang esensial dalam membangun serta memvisualisasikan jaringan bibliometrik. Jaringan bibliometrik ini dapat dikonstruksi melalui berbagai pendekatan, seperti analisis kutipan, visualisasi bibliografi, kutipan bersama, serta hubungan

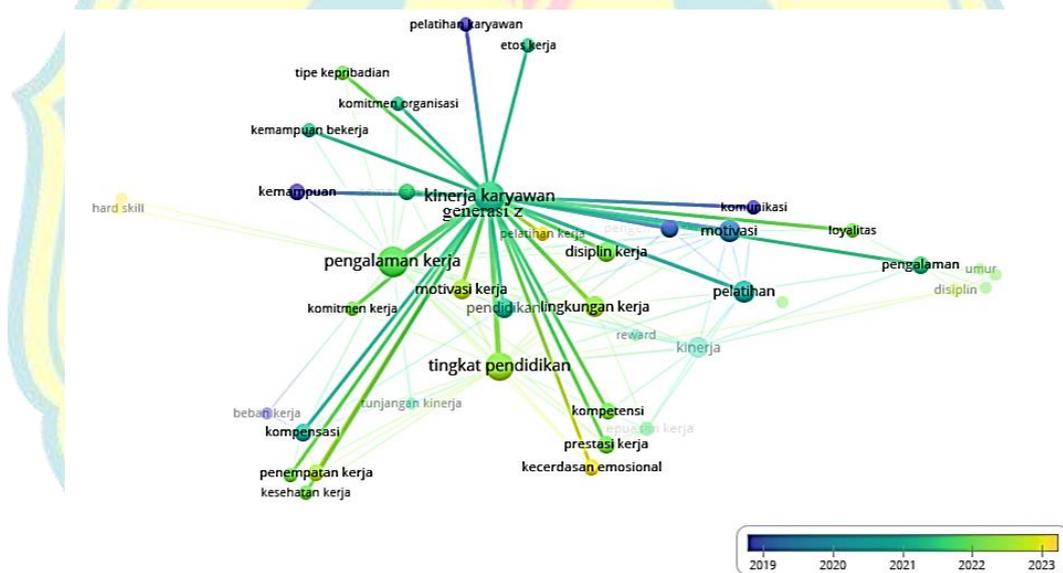
antarartikel, yang mencakup jurnal, peneliti, maupun publikasi tertentu. Dengan menggunakan VOSviewer, analisis bibliometrik memungkinkan pemetaan visual terhadap jaringan penelitian untuk memahami perkembangan dan keterkaitan antarstudi dalam bidang yang dikaji.

Vosviewer memiliki kapabilitas dalam membentuk serta menampilkan jaringan pemetaan literasi maupun aliran informasi dari berbagai referensi. Dalam penelitian ini, analisis bibliometrik dengan perangkat lunak Vosviewer digunakan guna mengungkap keunikan penelitian melalui pemeriksaan jaringan serta representasi visual dari topik yang dianalisis. Sehingga, peneliti dapat mengidentifikasi tema-tema yang berkaitan dengan kinerja karyawan yang telah dipelajari secara menyeluruh dan subjek terkait mana yang masih relatif belum dieksplorasi pada artikel-artikel yang berhubungan dengan kinerja karyawan untuk mendapatkan ringkasan kesenjangan penelitian dan inovasi. Tiga tampilan visualisasi dihasilkan dari analisis bibliometrik menggunakan vosviewer. Berikut bentuk gambar visualisasi tersebut:



Gambar 1. 2 Analisis Bibliometrik Dalam Bentuk *Network Visualisation*
Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)

Visualisasi jaringan Gambar 1.2 dari hasil analisis bibliometrik menunjukkan bahwa berbagai subjek yang berhubungan dengan kinerja karyawan tercakup. Beberapa subjek studi yang sering digunakan digambarkan dalam gambar. Tema-tema tersebut ditunjukkan dengan berbagai warna, dan temuan ini menjelaskan bahwa berbagai macam kluster isu telah tercakup dalam penelitian ekstensif tentang kinerja karyawan. Dengan kata lain, ada beberapa penelitian terbaru lainnya tentang kinerja karyawan selain penelitian ini.

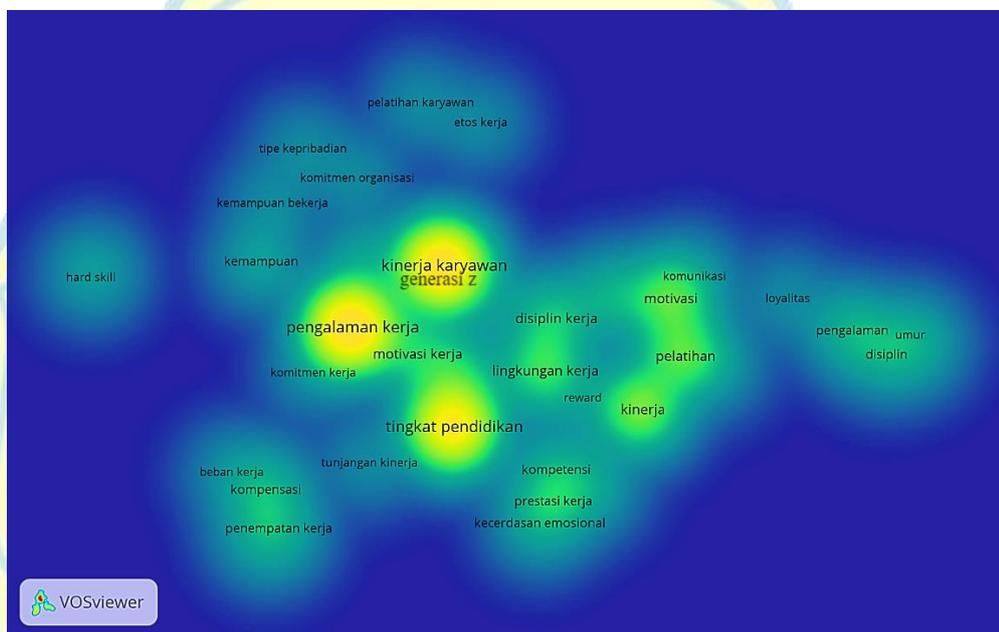


Gambar 1.3 Analisis Bibliometrik Dalam Bentuk Overlay Visualization

Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)

Berdasarkan analisis bibliometrik dalam bentuk visualisasi overlay yang ditampilkan pada Gambar 1.3, terlihat bahwa penelitian mengenai kinerja karyawan telah banyak dilakukan pada rentang tahun 2019 hingga 2023. Visualisasi jaringan overlay tersebut menunjukkan bahwa topik kinerja karyawan memiliki keterkaitan dengan berbagai tema penelitian lainnya. Hasil

visualisasi mengindikasikan bahwa penelitian terkait pelatihan kerja (ditandai dengan warna kuning) mulai banyak dikaji pada tahun 2023. Sementara itu, topik mengenai pengalaman kerja (ditandai dengan warna hijau) lebih banyak menjadi fokus penelitian pada periode 2021 hingga 2022. Hal ini menunjukkan perkembangan tren penelitian di bidang kinerja karyawan dan aspek-aspek yang berkontribusi terhadapnya.



Gambar 1. 4 Analisis Bibliometrik Dalam Bentuk *Density Visualization*

Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)

Selanjutnya melalui tampilan analisis bibliometrik *density visualization* pada Gambar 1.4 beberapa topik tersebut terlihat berwarna kuning dan hijau samar warna ini menggambarkan seberapa sering topik tersebut diteliti, untuk topik yang banyak diteliti akan berwarna merah gelap, topik yang mulai banyak diteliti ditandai dengan warna kuning atau hijau, sedangkan topik yang masih sedikit diteliti diantaranya berwarna hijau samara tau gelap. Pemanfaatan Vosviewer dalam analisis bibliometrik bertujuan untuk membantu peneliti

dalam memahami posisi penelitian ini dibandingkan dengan studi lain yang sejenis. Selain itu, melalui Vosviewer, peneliti dapat mengidentifikasi keunikan penelitian saat ini dengan menganalisis pola jaringan dan hubungan antar literatur yang relevan.

Untuk membantu para akademisi memahami bagaimana penelitian ini berkaitan dengan penelitian lain yang sebanding, analisis bibliometrik menggunakan Vosviewer sedang dipertimbangkan. Selain itu, peneliti dapat menemukan kesenjangan penelitian dalam karya-karya sebelumnya dengan menggunakan Vosviewer untuk melakukan analisis bibliometrik. Sebagaimana (Nicola & Jian-ping, 2022) analisis bibliometrik adalah metode baru untuk meringkas penelitian. Metode baru untuk menggabungkan penelitian dan pengetahuan dengan cepat dari berbagai domain yang beragam dan mengidentifikasi tren terbaru dalam pengembangan untuk menginformasikan penelitian di masa depan adalah analisis bibliometrik. Hasilnya, agar penelitian lebih terarah dan terfokus, peneliti dapat mengidentifikasi topik-topik yang relevan untuk diselidiki dan digunakan sebagai tema-tema utama dalam penelitian ini.

Kota Bogor merupakan salah satu daerah yang mengalami memiliki beragam sektor industri dan perusahaan yang sedang berkembang, termasuk perdagangan, pariwisata, pendidikan, dan jasa. Hal ini menjadikan Bogor sebagai pusat lapangan kerja bagi banyak anak muda, terutama Generasi Z, sehingga penting untuk menilai kinerja mereka dalam lingkungan kerja yang dinamis. Menurut data demografi, Kota Bogor memiliki populasi yang cukup

besar yang sebagian besar berada di usia produktif, termasuk generasi Z. Dengan populasi Generasi Z yang besar di kota ini, penelitian tentang kinerja karyawan akan memberikan cerminan hasil kondisi dunia nyata dan tantangan yang dihadapi generasi ini.

Kota Bogor memiliki keragaman sektor usaha, mulai dari usaha skala mikro hingga perusahaan skala besar. Keragaman ini memungkinkan peneliti untuk menyelidiki kinerja generasi Z di berbagai sektor industri, memberikan gambaran lengkap tentang bagaimana pelatihan kerja dan pengalaman kerja mempengaruhi kinerja mereka dalam berbagai situasi kerja. Sehingga, mempelajari kinerja Gen Z di lokasi ini dapat memberikan gambaran tentang kemampuan generasi Z dalam menghadapi tantangan dan perubahan profesional di lingkungan kerja.

Berlandaskan latar belakang yang sudah dipaparkan, studi ini ditujukan guna menganalisa lebih dalam mengenai **“Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Angkatan Kerja Generasi Z.”** temuan daripada studi ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di masa depan, khususnya di Kota Bogor dan secara lebih luas di Indonesia.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berlandasakn pembahasan latar belakang penelitian tersebut, maka adapun perumusan permasalahan sebagaimana berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh pelatihan kerja dengan kinerja karyawan pada angkatan kerja generasi Z?

2. Apakah terdapat pengaruh pengalaman kerja dengan kinerja karyawan pada angkatan kerja generasi Z?
3. Apakah terdapat pengaruh pelatihan kerja dan pengalaman kerja dengan kinerja karyawan pada angkatan kerja generasi Z?

1.3 Tujuan Penelitian

Berlandaskan pertanyaan penelitian yang sudah dibahas, maka tujuan studi ini ialah:

1. Guna menganalisis serta mengetahui dampak pelatihan kerja dengan kinerja karyawan pada angkatan kerja generasi Z?
2. Guna menganalisis serta mengetahui dampak pengalaman kerja dengan kinerja karyawan pada angkatan kerja generasi Z?
3. Guna menganalisis serta mengetahui dampak pelatihan kerja serta pengalaman kerja dengan kinerja karyawan pada angkatan kerja generasi Z??

1.4 Manfaat Penelitian

Temuan studi ini diharap bermanfaat secara:

1.4.1 Teoritis

Meluaskan pemahaman serta menyediakan referensi dalam pengembangan ilmu, terutama yang berkaitan dengan kinerja karyawan dalam kelompok angkatan kerja Generasi Z.

1.4.2 Praktis

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini akan peneliti jadikan acuan untuk studi literatur sebagai wahana melatih dan berfikir ilmiah khususnya berkaitan dengan bidang pelatihan kerja dan pengalaman kerja.

2. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan referensi dan informasi bagi mahasiswa yang berminat meneliti masalah yang sama.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu acuan dan referensi dalam melakukan penelitian di masa mendatang.

