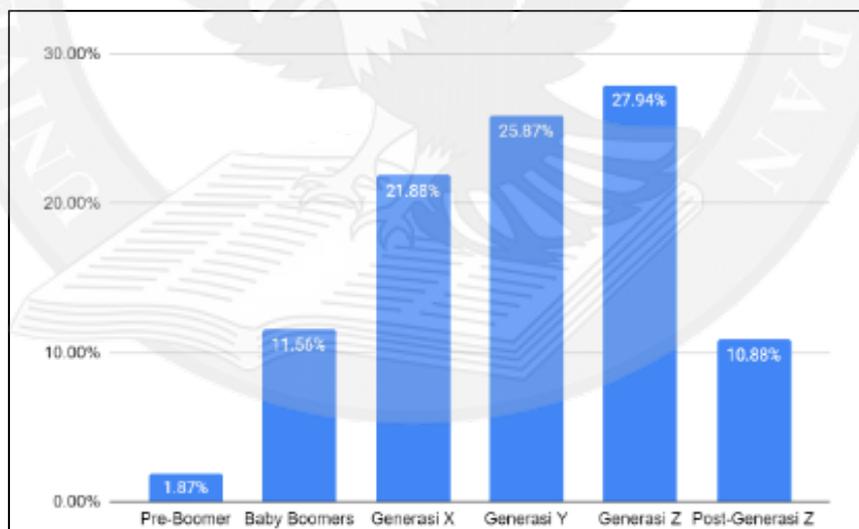


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Survei penduduk tahun 2020 (SP2020) oleh BPS Indonesia menunjukkan bahwa Gen-Z merupakan proporsi terbesar dari total populasi masyarakat Indonesia, yaitu sebesar 27,94%. Generasi Z (Gen-Z) yang dimaksud merupakan generasi yang lahir pada rentang tahun 1997-2012 (Badan Pusat Statistik, 2021). Pada beberapa tahun ke depan, Gen-Z diproyeksikan akan menjadi proporsi terbesar pula dalam dunia kerja. Oleh karena itu, penelitian dan pemahaman mengenai karakteristik Gen-Z merupakan hal yang krusial untuk dipahami untuk membangun dunia kerja yang lebih produktif.



Gambar 1. 1 Persentasi generasi di Indonesia 2020
Sumber: Badan Pusat Statistik (2021)

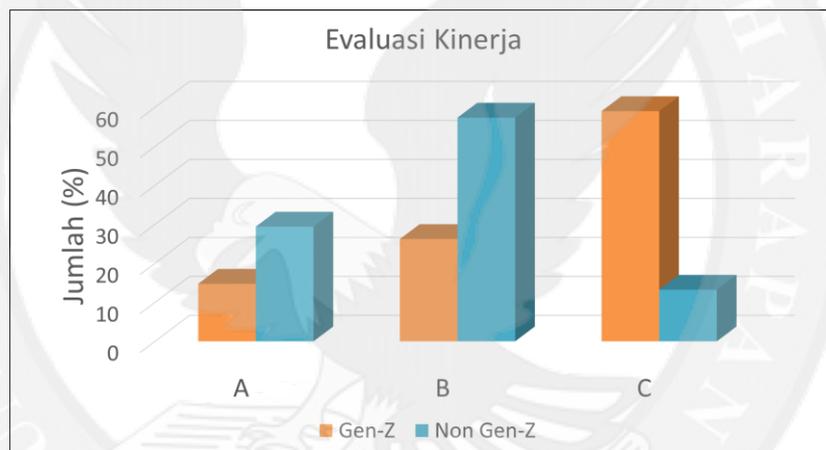
Penelitian terdahulu mengungkapkan beberapa karakteristik Gen-Z, khususnya dalam dunia kerja. Gallup, sebuah perusahaan konsultan di bidang

workplace dan *engaged customers*, mengungkapkan bahwa 54% Gen-Z dan *younger millennials* merasa tidak *engaged* dengan tempat kerjanya dan 15% lainnya merasa *actively disengaged*. Selain itu, hasil survei Gallup juga menyatakan bahwa 68% Gen-Z dan *younger millennials* mengalami stres dalam dunia kerja, tertinggi di antara generasi-generasi lainnya (O'Boyle, 2021). Workforce Institute menggambarkan Gen-Z sebagai generasi yang penuh harapan, *tech-savvy*, cemas, pekerja keras, dan senang mencari inspirasi. Gen-Z juga lebih menyukai lingkungan kerja yang personal dan interaktif, menyukai otonomi dan fleksibilitas waktu yang mendukung *work-life balance*, dan merasa kecemasan adalah penghalang terbesar menuju kesuksesan profesional (Workforce Institute, 2019). Gen-Z membutuhkan atasan yang memberikan kepercayaan, dukungan, dan kepedulian serta mampu memberikan inspirasi kepada mereka. Gen-Z juga sangat menghargai adanya sesi *mentoring* untuk memperoleh dan memberikan masukan kepada atasan dan rekan kerjanya (Acheampong, 2021). Selain itu, terdapat penelitian yang menyatakan bahwa 79% Gen-Z dan *younger millennials* akan lebih loyal kepada perusahaan jika terdapat peningkatan *recognition rewards*. *Rewards* yang dimaksud dapat berupa *reward* ekstrinsik dan intrinsik (Miller, 2019).

Karakteristik dan ekspektasi yang dimiliki Gen-Z tentunya membangun pola kebiasaan dan pandangan ideal Gen-Z terhadap dunia kerja yang akhirnya akan berdampak pada kualitas pekerjaannya (*job performance*). Peningkatan kualitas kinerja dan produktivitas karyawan sangat dipengaruhi oleh pengelolaan sumber daya manusia (SDM) – yang akan didominasi oleh Gen-Z, yang dapat

berkontribusi langsung terhadap produktivitas perusahaan. Jika karyawan merasa tidak puas dengan lingkungan kerja atau merasa *disengaged* dengan perusahaannya, maka akan berpotensi mengakibatkan lemahnya komitmen kerja, sehingga dapat memberikan dampak buruk pada dedikasi dan kontribusinya pada perusahaan (Waworuntu et al., 2022).

Hasil penelitian-penelitian terdahulu mendukung data kondisi kinerja Gen-Z di PT XYZ. Gambar 1.2 menunjukkan data hasil evaluasi kinerja karyawan PT XYZ yang dibagi berdasarkan Gen-Z dan bukan Gen-Z.



Gambar 1. 2 Data kinerja karyawan PT XYZ 2022
Sumber: Data internal PT XYZ (2022)

Berdasarkan Gambar 1.2 di atas, diketahui bahwa hanya 14,75% Gen-Z yang mampu mendapatkan nilai A, 59,02% mendapatkan nilai terendah yaitu C, dan 26,23% sisanya memperoleh nilai B. Kondisi ini berbeda dengan generasi lainnya, dimana hanya 13,23% yang memperoleh nilai C; 29,41% mendapatkan nilai A, dan 57,36% sisanya mendapatkan nilai B. Nilai tersebut ditentukan berdasarkan kinerja pencapaian bisnis yang diperoleh karyawan selama 1 tahun

pada 2022. Menurut poin-poin tersebut, diketahui mayoritas Gen-Z memiliki kinerja yang paling rendah dibandingkan dengan generasi-generasi lainnya.

Data kinerja tersebut didukung pula oleh adanya data berakhirnya hubungan kerja karyawan Gen-Z dengan PT XYZ pada tahun 2022 dan 2023. Pada tahun 2022, sebanyak 40% karyawan Gen-Z yang keluar dari PT XYZ dikarenakan kondisi kinerja yang *underperform*, sedangkan pada tahun 2023, sebanyak 50% karyawan Gen-Z keluar dari PT XYZ karena *underperform*.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis beberapa faktor yang mempengaruhi *job performance*, khususnya pada karyawan Gen-Z di PT XYZ, sebuah perusahaan yang bergerak di industri perbankan. Pada penelitian ini faktor-faktor yang diteliti adalah *digital transformational leadership*, *trust*, *job satisfaction*, *affective commitment*, dan *reward (financial dan non-financial)*.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan pada subbab 1.1, penelitian ini berusaha untuk menjawab beberapa penelitian pertanyaan sebagai berikut.

- 1) Apakah *digital transformational leadership* mempengaruhi *job performance*?
- 2) Apakah *digital transformational leadership* mempengaruhi *trust*?
- 3) Apakah *digital transformational leadership* mempengaruhi *affective commitment*?
- 4) Apakah *digital transformational leadership* mempengaruhi *job satisfaction*?
- 5) Apakah *trust* mempengaruhi *job performance*?

- 6) Apakah *affective commitment* mempengaruhi *job performance*?
- 7) Apakah *job satisfaction* mempengaruhi *affective commitment*?
- 8) Apakah *job satisfaction* mempengaruhi *job performance*?
- 9) Apakah *financial reward* dan *non-financial reward* mempengaruhi hubungan antara *job satisfaction* dengan *job performance*?
- 10) Apakah *financial reward* dan *non-financial reward* mempengaruhi hubungan antara *digital transformational leadership* dengan *job performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian pada subbab 1.2, dapat dirangkum tujuan penelitian sebagai berikut.

- 1) Menguji dan menganalisis pengaruh *digital transformational leadership* terhadap *job performance*.
- 2) Menguji dan menganalisis pengaruh *digital transformational leadership* terhadap *trust*.
- 3) Menguji dan menganalisis pengaruh *digital transformational leadership* terhadap *affective commitment*.
- 4) Menguji dan menganalisis pengaruh *digital transformational leadership* terhadap *job satisfaction*.
- 5) Menguji dan menganalisis pengaruh *trust* terhadap *job performance*.
- 6) Menguji dan menganalisis pengaruh *affective commitment* terhadap *job performance*.

- 7) Menguji dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *affective commitment*.
- 8) Menguji dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *job performance*.
- 9) Menguji dan menganalisis pengaruh *financial reward* dan *non-financial reward* terhadap hubungan antara *job satisfaction* dengan *job performance*.
- 10) Menguji dan menganalisis pengaruh *financial reward* dan *non-financial reward* terhadap hubungan antara *digital transformational leadership* dengan *job performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi dan pertimbangan dalam aspek praktis penanganan karyawan, khususnya dari kalangan Gen-Z, di PT XYZ maupun perusahaan lain. Pemahaman mengenai karakteristik dan ekspektasi kerja Gen-Z yang diperoleh melalui penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk penciptaan lingkungan kerja yang lebih positif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, dengan kondisi dimana beberapa tahun mendatang akan didominasi oleh Gen-Z.

Selain aspek profesional, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya terhadap Gen-Z. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai referensi dan dikembangkan lebih lanjut pada studi selanjutnya, khususnya di bidang *digital transformational leadership*, *job*

performance, job satisfaction, affective commitment, trust, reward, dan karakteristik Gen-Z.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini menggunakan empat variabel bebas, yaitu *digital transformational leadership, job satisfaction, affective commitment,* dan *trust*, satu variabel moderasi yaitu *reward (financial dan non-financial)*, serta satu variabel terikat berupa *job performance*. Subyek penelitian ini adalah karyawan PT XYZ yang dikelompokkan dalam kategori Gen-Z berdasarkan pengelompokan BPS Indonesia.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian ini dilakukan dengan mengikuti sistematika yang terdiri dari 5 bab utama sebagai berikut.

Bab 1 Pendahuluan

Bab 1 berisi penjabaran latar belakang yang mendasari pemilihan topik penelitian, variabel dan pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian, serta tujuan, manfaat, lingkup, dan sistematika penulisan penelitian.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab 2 berisi dasar teori dan referensi ilmiah mengenai setiap variabel dan hubungan antarvariabel yang digunakan pada penelitian. Selain itu, pada bab ini terdapat pengembangan hipotesis dan kerangka konseptual penelitian.

Bab 3 Metode Penelitian

Bab 3 berisi metode, cara, dan alat yang digunakan dalam melaksanakan penelitian. Selain itu, pada bab ini dijabarkan pula paradigma, jenis, desain, obyek, subyek, unit analisis, pengukuran konstruk variabel yang digunakan pada penelitian. Selanjutnya, terdapat pula teknik pengumpulan data, teknik penyusunan kuesioner, desain sampel, penentuan jumlah sampel, dan metode analisis data.

Bab 4 Hasil dan Pembahasan

Bab 4 menampilkan data dan hasil pengolahan data yang diperoleh dari penelitian ini. Pada bab ini juga akan dijabarkan analisis deskriptif dari hasil yang diperoleh.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Bab 5 berisi kesimpulan akhir yang diperoleh dari hasil penelitian, implikasinya terhadap bidang terkait, dan keterbatasan penelitian. Selain itu, pada bab ini juga disampaikan saran untuk penelitian selanjutnya sehingga bisa mengembangkan hasil yang diperoleh pada penelitian ini untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.