

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Fenomena kinerja karyawan Gen-Z di Indonesia merupakan topik yang semakin mendapat perhatian, terutama di tengah perubahan cepat dalam dunia kerja yang dipengaruhi oleh kemajuan teknologi dan globalisasi. Generasi ini, yang lahir antara 1997 dan 2012, kini mulai memasuki pasar kerja secara signifikan. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (2025) menunjukkan jumlah Karyawan Gen-Z yang ada di Indonesia sendiri berada dijumlah 33,87 juta jiwa atau 30% dari jumlah angkatan kerja di Indonesia.

Gambar 1
Jumlah Angkatan Kerja

Kelompok Usia Age Group	Angkatan Kerja/Labour Force				Jumlah Angkatan Kerja/ Total Labour Force
	Bekerja Working	Pengangguran (Unemployment %)		Jumlah Total	
		Pencari Kerja/ Ever Worked	Tidak Pencari Kerja/ Never Worked		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15 - 19	4 704 951	224 402	1 408 841	1 633 463	6 338 414
20 - 24	13 175 089	1 057 303	1 663 172	2 720 475	15 895 564
25 - 29	15 996 432	781 841	510 814	1 292 655	17 289 087
30 - 34	16 555 574	449 519	160 449	609 968	17 165 042
35 - 39	16 402 867	323 113	110 371	433 484	17 036 351
40 - 44	16 292 858	239 595	42 072	281 667	16 584 525
45 - 49	15 368 956	233 812	47 530	281 342	15 650 298
50 - 54	13 393 721	201 285	42 999	244 284	13 638 005
55 - 59	10 946 491	143 011	26 257	169 268	11 115 759
60 +	16 815 238	185 324	33 445	218 769	17 034 007
Jumlah/Total	139 852 377	3 789 125	4 065 955	7 855 079	147 707 452

Catatan. Gen-Z menjadi urutan kedua terbesar setelah gen millennial.

Fenomena yang muncul adalah adanya ketidakpuasan karyawan Gen-Z terhadap lingkungan kerja yang tidak selaras dengan nilai-nilai yang mereka anut, seperti keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), transparansi, dan keberagaman. Hasil survei oleh Deloitte (2020) menunjukkan bahwa 55% karyawan Gen-Z di Indonesia menginginkan pekerjaan yang lebih fleksibel dan bermakna, dan sekitar 45% menyatakan bahwa mereka akan berhenti bekerja di

suatu perusahaan jika nilai-nilai pribadi mereka tidak selaras dengan perusahaan. Situasi ini mencerminkan sebuah fenomena yang semakin nyata di kalangan karyawan Gen-Z saat ini.

Kinerja karyawan merujuk pada hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Koopmans et al. (2014), kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari produktivitas atau efisiensi kerja, tetapi juga mencakup kualitas interaksi dalam tim, inisiatif, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Kinerja ini menjadi variabel terikat dalam penelitian ini karena pengaruhnya yang besar terhadap efektivitas dan kelangsungan perusahaan. Generasi Z dikenal dengan tuntutan mereka akan transparansi, keterbukaan, serta harapan terhadap kepemimpinan yang etis dan adil.

Pentingnya mengangkat variabel kinerja karyawan Gen-Z ini tidak hanya untuk memahami dinamika pasar tenaga kerja saat ini, tetapi juga untuk menjaga daya saing organisasi. Kinerja yang rendah tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga bisa menurunkan inovasi dan loyalitas karyawan, yang sangat penting di dunia yang terus berkembang. Seperti dari hasil survei yang dilakukan oleh Intelligent.com (2023), menyatakan bahwa 60% perusahaan menyatakan telah mengambil langkah untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawan Gen Z sepanjang tahun ini. Langkah ini mencerminkan adanya masalah yang serius dalam kinerja dan adaptasi generasi ini di dunia kerja, yang semakin kompleks dan penuh tuntutan. Penurunan kinerja ini juga semakin terlihat dalam temuan oleh Jurnal Tinta.com (2024) yang menyatakan bahwa 75% perusahaan mengungkapkan ketidakpuasan terhadap kinerja sebagian atau bahkan seluruh lulusan baru yang mereka rekrut, yang sebagian besar berasal dari generasi ini.

Data tersebut menggambarkan adanya fenomena penurunan produktivitas dan kinerja karyawan.

Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, terutama dari generasi muda, meliputi motivasi intrinsik, faktor lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Faktor yang sangat penting adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Jika perusahaan tidak dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik dan kebutuhan Gen-Z, maka hal ini dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja mereka, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan. Misalnya, survei yang dilakukan oleh Gallup (2021) menemukan bahwa 34% karyawan Gen-Z merasa tidak puas dengan kepemimpinan yang mereka terima, dan hal ini berhubungan langsung dengan penurunan kinerja yang mereka tunjukkan.

Salah satu tipe kepemimpinan yang punya peran terhadap kinerja adalah kepemimpinan etis (Brown, 2006). Seperti yang dicatat oleh Riggio (2010), kepemimpinan etis memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan yang mendukung bagi karyawan untuk berkembang, terutama bagi generasi muda yang sangat menghargai keadilan, integritas, dan transparansi. Dalam konteks Indonesia, kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai etis ini menjadi semakin relevan, mengingat adanya perubahan sosial dan tuntutan dari karyawan muda yang semakin kritis terhadap gaya kepemimpinan yang tidak responsif terhadap kebutuhan mereka.

Sebagaimana dijelaskan oleh Riggio (2010), kepemimpinan etis tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan ekonomi perusahaan, tetapi juga bagaimana pemimpin dapat menginspirasi dan mengarahkan bawahannya dengan cara yang adil dan jujur. Dalam konteks Gen-Z, yang sangat

mendambakan keadilan dan keseimbangan, kepemimpinan etis menjadi faktor yang sangat penting dalam meningkatkan komitmen dan produktivitas mereka. Riggio menambahkan bahwa pemimpin yang etis akan dapat membangun hubungan yang kuat dan saling percaya dengan karyawannya, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu dan tim. Oleh karena itu, kepemimpinan etis merupakan salah satu pendekatan yang tepat dalam mengelola karyawan Gen-Z, yang dikenal dengan karakteristiknya yang idealis dan ingin diperlakukan dengan adil di tempat kerja.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Brown et al. (2005) mengungkapkan bahwa kepemimpinan etis dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Penelitian lain oleh Eisenbeiss (2012) juga menemukan bahwa pemimpin yang mengedepankan nilai-nilai etis mampu membangun budaya organisasi yang sehat, yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai tujuan organisasi. Namun, penelitian terkait pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan Gen-Z di Indonesia masih terbatas. Studi sebelumnya cenderung lebih fokus pada generasi milenial atau karyawan secara umum, tanpa mempertimbangkan perbedaan karakteristik antara generasi tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan memfokuskan pada populasi Gen-Z di Indonesia, yang merupakan generasi yang berbeda secara signifikan dalam hal harapan terhadap pekerjaan dan kepemimpinan.

Penelitian menunjukkan bahwa persepsi Gen-Z terhadap kepemimpinan etis sangat dipengaruhi oleh karakteristik emosional mereka yang cenderung

sensitif atau "baperan" saat menerima teguran dari atasan. Menurut studi kuantitatif di Surabaya, kepemimpinan etis yang mengedepankan prinsip moral dan dukungan interpersonal terbukti memiliki korelasi positif dengan keterlibatan kerja dan kesejahteraan karyawan Gen-Z, yang umumnya mengharapkan umpan balik yang jelas dan pembinaan yang mendukung (Andini, 2023). Selain itu, karakteristik Gen-Z yang mudah merasa tertekan dan sensitif terhadap kritik menuntut gaya kepemimpinan yang lebih empatik dan komunikatif agar dapat memotivasi dan mempertahankan kinerja mereka secara optimal. Dengan demikian, gaya kepemimpinan etis yang adaptif terhadap kebutuhan emosional Gen-Z menjadi kunci dalam mengelola potensi dan tantangan generasi ini di tempat kerja.

Dalam rangka menutupi kekurangan penelitian-penelitian terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam bagaimana kepemimpinan etis dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan Gen-Z di Indonesia. Berdasarkan deskripsi di atas, adapun tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti lebih lanjut hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan Gen-Z di Indonesia, dengan harapan dapat memberikan wawasan baru bagi perusahaan dalam mengelola generasi ini. Dengan begitu, diharapkan perusahaan dapat mengadaptasi gaya kepemimpinan yang sesuai, yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan Gen-Z, serta mendorong pencapaian tujuan organisasi yang lebih optimal.

B. Rumusan Masalah

Apakah ada hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan Gen-Z di Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan Gen-Z di Indonesia.

D. Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat seperti:

1. Manfaat Teoritis

- a) Memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur di bidang manajemen tenaga kerja dan kepemimpinan etis.
- b) Memperkaya pemahaman tentang hubungan kepemimpinan etis dan kinerja karyawan Gen-Z di Indonesia.
- c) Menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya dengan fokus pada generasi karyawan atau konteks budaya yang berbeda.
- d) Mendorong pengembangan model atau teori baru terkait peran kepemimpinan etis dalam organisasi yang melibatkan generasi muda.

2. Manfaat Praktis

- a) Membantu perusahaan dan pemimpin memahami pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan Gen-Z.
- b) Memberikan panduan kepada manajer dan pemimpin dalam mengadopsi praktik kepemimpinan yang lebih etis, transparan, dan berorientasi pada nilai.
- c) Menjadi dasar untuk merancang pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang relevan bagi generasi muda.
- d) Memberikan rekomendasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan etis yang meningkatkan kinerja karyawan.