

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam lanskap bisnis global yang terus bergerak dengan kecepatan yang semakin tinggi akibat digitalisasi, globalisasi, dan perubahan struktural ekonomi, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) telah menjadi salah satu pilar kritis yang menentukan keberhasilan jangka panjang sebuah organisasi. Setiap perusahaan, baik yang bergerak di sektor manufaktur, jasa, maupun sektor publik, pada akhirnya bergantung pada kualitas kinerja individu-individu yang bekerja di dalamnya sebagai motor penggerak pencapaian tujuan strategis organisasi. Kinerja karyawan atau work performance tidak lagi hanya dipahami sebagai kemampuan menyelesaikan tugas secara teknis, melainkan juga mencakup dimensi perilaku, adaptabilitas, dan kontribusi terhadap keunggulan kompetitif organisasi secara keseluruhan. Hal ini diperkuat oleh pandangan Yukl (2012), yang menegaskan bahwa esensi kepemimpinan dalam organisasi adalah memengaruhi dan memfasilitasi upaya individu maupun kolektif demi tercapainya tujuan bersama, sehingga kinerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari ekosistem organisasi tempat mereka bekerja. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh spektrum faktor yang luas, mulai dari faktor individual seperti kompetensi dan motivasi, hingga faktor kontekstual seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dinamika konflik internal, serta nilai-nilai etika kerja yang dipegang oleh masing-masing individu (Al Khajeh, 2018; Berson et al., 2008; McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Pemahaman yang komprehensif atas faktor-faktor tersebut menjadi semakin urgent mengingat organisasi-organisasi modern kini berhadapan dengan perubahan komposisi demografis tenaga kerja yang signifikan, terutama dengan semakin dominannya generasi muda dalam pasar kerja global. Oleh karena itu, penelitian-penelitian terkini yang mengkaji determinan kinerja karyawan dalam konteks generasi yang beragam menjadi sangat relevan dan diperlukan untuk menghasilkan rekomendasi manajerial yang lebih tepat sasaran. Urgensi pemahaman ini semakin meningkat seiring dengan

kompleksitas tantangan organisasi di era pasca-pandemi yang menuntut adaptasi cepat, resiliensi, dan kapasitas inovasi dari seluruh lapisan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan.

Indonesia, sebagai salah satu negara dengan populasi terbesar di dunia dan ekonomi terbesar di Asia Tenggara, tengah mengalami transformasi demografis yang sangat signifikan dalam komposisi angkatan kerjanya. Berdasarkan data Sensus Penduduk 2020 yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS), Indonesia mencatat jumlah penduduk sebesar 270,2 juta jiwa, di mana sebanyak 71,5 juta orang atau sekitar 26,4 persen dari total populasi merupakan Generasi Z—mereka yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 (BPS, 2020). Angka ini melampaui porsi generasi milenial (lahir 1981–1996), menjadikan Generasi Z sebagai kelompok demografis terbesar yang kini sedang dan akan terus memasuki dunia kerja secara masif dalam beberapa tahun ke depan. Lebih jauh, pada tahun 2024, penduduk Indonesia berusia 15 hingga 34 tahun mencapai 89,03 juta jiwa atau 32 persen dari total penduduk 281,6 juta jiwa, yang sebagian besar merupakan representasi Generasi Z yang aktif dalam angkatan kerja nasional (BPS, 2024). Proyeksi menunjukkan bahwa pada tahun 2025, Generasi Z akan mendominasi sekitar 27 persen dari total populasi tenaga kerja Indonesia, sebuah angka yang tidak bisa dianggap remeh oleh pelaku bisnis dan pembuat kebijakan di bidang SDM. Dominasi demografis ini membawa implikasi yang sangat besar bagi dunia usaha, karena Generasi Z membawa seperangkat nilai, ekspektasi, gaya kerja, dan preferensi yang secara fundamental berbeda dibandingkan generasi pendahulunya, yaitu generasi milenial, generasi X, maupun baby boomers. Sebagai digital natives sejati yang tumbuh sepenuhnya di era internet dan media sosial, Generasi Z memiliki karakteristik unik yang mencakup tingginya adaptasi terhadap teknologi, kebutuhan akan kebermaknaan pekerjaan, preferensi terhadap fleksibilitas, serta kepekaan yang tinggi terhadap nilai-nilai keberagaman dan inklusivitas di tempat kerja. Transformasi ini menantang paradigma manajemen SDM konvensional dan mendorong para pemimpin organisasi untuk secara kreatif mendisain ulang strategi pengelolaan karyawan

yang mampu memaksimalkan potensi Generasi Z sekaligus menjaga produktivitas dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Meskipun Generasi Z membawa potensi yang besar bagi dunia kerja, berbagai riset dan data empiris menunjukkan bahwa pengelolaan kinerja generasi ini menghadirkan tantangan tersendiri yang kompleks dan multidimensional bagi organisasi. Survei yang dilakukan oleh Deloitte (2024) mengungkapkan bahwa rata-rata pekerja Generasi Z hanya bertahan selama 2,3 tahun dalam satu pekerjaan—jauh lebih singkat dibandingkan generasi sebelumnya—dengan tingkat turnover di sektor manufaktur yang bahkan telah melampaui angka 40 persen per tahun, menciptakan gangguan operasional yang berkelanjutan bagi perusahaan. Di Indonesia sendiri, data Badan Pusat Statistik (BPS) per Agustus 2024 mencatat bahwa dari total 7.465.599 pengangguran nasional, Generasi Z (rentang usia 15–29 tahun) menyumbang proporsi terbesar yakni 70 persen atau setara 5.188.781 orang, dengan kelompok usia 20–24 tahun sebagai yang paling dominan mencapai 2.497.979 orang (BPS, 2024). Realita ini mencerminkan tidak hanya persoalan penyerapan tenaga kerja semata, tetapi juga mengindikasikan adanya kesenjangan antara ekspektasi Generasi Z terhadap lingkungan kerja dengan kondisi aktual yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan saat ini. Data dari Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) Februari 2024 lebih jauh menunjukkan bahwa sekitar 3,6 juta Generasi Z berstatus Not Employment, Education, or Training (NEET), yang berarti mereka tidak sekolah, tidak bekerja, dan tidak mengikuti pelatihan apapun—sebuah fenomena yang mencerminkan diskoneksi serius antara dunia pendidikan, dunia kerja, dan aspirasi generasi ini. Dalam konteks kinerja di tempat kerja, Shortlister Research (2022) menemukan bahwa komitmen Generasi Z untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan—termasuk kesediaan bekerja lembur saat diperlukan—turun drastis dari 54 persen pada tahun 2020 menjadi hanya 36 persen pada tahun 2022, sebuah penurunan yang menandakan pergeseran fundamental dalam etika kerja generasi ini. Kondisi ini diperparah oleh fakta bahwa Generasi Z cenderung lebih menuntut terhadap lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental, work-life balance, dan

pengembangan diri, sehingga faktor-faktor seperti kualitas kepemimpinan, kekuatan budaya organisasi, manajemen konflik, dan etika kerja menjadi penentu utama apakah seorang karyawan Generasi Z akan memberikan kinerja optimal atau justru memilih untuk keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, penelitian yang secara spesifik mengkaji determinan kinerja Generasi Z dalam konteks perusahaan manufaktur di Indonesia menjadi sebuah keharusan akademis dan praktis yang tidak dapat ditunda lebih lama.

Salah satu sektor industri yang secara langsung terdampak oleh dinamika tenaga kerja Generasi Z adalah industri packaging kertas—sebuah sektor yang tengah mengalami pertumbuhan pesat seiring dengan booming e-commerce dan meningkatnya kesadaran konsumen terhadap kemasan ramah lingkungan. Pasar paper packaging Indonesia tercatat bernilai USD 15,15 miliar pada tahun 2025 dan diproyeksikan tumbuh dengan Compound Annual Growth Rate (CAGR) sebesar 6,07 persen hingga mencapai USD 20,34 miliar pada tahun 2030, didorong oleh ekspansi industri ritel, pertumbuhan e-commerce yang mencapai nilai Gross Merchandise Value (GMV) sebesar USD 62 miliar pada 2023, serta pergeseran global menuju kemasan berkelanjutan yang menggantikan plastik sekali pakai (Mordor Intelligence, 2025; Permata Institute for Economic Research, 2024). Pertumbuhan sektor ini secara langsung meningkatkan permintaan terhadap tenaga kerja yang kompeten, produktif, dan memiliki kinerja tinggi untuk memastikan kapasitas produksi dapat terus ditingkatkan guna memenuhi permintaan pasar yang terus berkembang. PT Pola Paperindo Jayatama, yang berdiri sejak tahun 1997 dan dikenal luas melalui merek dagang POLA, merupakan salah satu perusahaan terkemuka di Indonesia yang bergerak dalam bidang produksi kemasan kertas sekali pakai (disposable paper packaging) untuk industri makanan dan minuman, dengan tagline yang mencerminkan ambisi mereka: 'More Than Just Cups'. Sebagai perusahaan yang telah beroperasi selama hampir tiga dekade dalam industri yang sangat kompetitif, PT Pola Paperindo Jayatama menghadapi tekanan ganda: di satu sisi, kebutuhan untuk terus berinovasi dan meningkatkan kapasitas produksi guna merespons pertumbuhan

pasar, dan di sisi lain, tantangan dalam mengelola sumber daya manusia yang semakin didominasi oleh Generasi Z dengan segala keunikan karakteristiknya. Keberhasilan perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan—terutama karyawan Generasi Z—menjadi faktor determinan dalam menjaga daya saing, mempertahankan kualitas produk, serta memenuhi komitmen terhadap pelanggan dalam ekosistem industri yang dinamis. Dalam konteks inilah, penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi work performance karyawan Generasi Z di PT Pola Paperindo Jayatama menjadi sangat relevan dan memiliki nilai strategis yang tinggi, baik bagi manajemen perusahaan maupun bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

Kepemimpinan (leadership) merupakan salah satu variabel paling fundamental yang menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Yukl (2012) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama—sebuah definisi yang menempatkan pemimpin sebagai katalisator utama dalam sistem kinerja organisasi. Berbagai studi empiris telah secara konsisten membuktikan korelasi positif yang signifikan antara kualitas kepemimpinan dengan kinerja karyawan; Al Khajeh (2018), McColl-Kennedy dan Anderson (2002), serta Raja et al. (2020) semuanya menemukan bahwa gaya dan kualitas kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap output kinerja individu maupun tim dalam organisasi. Dalam konteks Generasi Z, relevansi kepemimpinan menjadi semakin krusial, mengingat bahwa generasi ini memiliki preferensi kepemimpinan yang sangat spesifik—mereka menginginkan pemimpin yang transparan, suportif, memberikan otonomi, dan mampu memberikan umpan balik yang konstruktif secara reguler, bukan pemimpin yang bersifat otoriter atau terlalu hierarkis. Penelitian yang dilakukan oleh Zehetner et al. (2022) menemukan perbedaan signifikan dalam preferensi gaya kepemimpinan di antara Generasi Z dari berbagai latar belakang budaya, mengindikasikan bahwa pendekatan kepemimpinan yang efektif untuk

generasi ini tidak bersifat universal melainkan harus dikontekstualisasikan. Dalam lingkungan manufaktur seperti PT Pola Paperindo Jayatama, kepemimpinan yang efektif tidak hanya berarti kemampuan teknis dalam mengatur proses produksi, tetapi juga kemampuan relasional dalam membangun kepercayaan, menginspirasi keterlibatan, dan menciptakan kondisi psikologis yang kondusif bagi karyawan Generasi Z untuk berkinerja secara optimal. Bila kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi karyawan Generasi Z, maka risikonya tidak hanya berupa penurunan kinerja, tetapi juga meningkatnya intensi turnover yang pada akhirnya akan mengganggu stabilitas operasional perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, memahami bagaimana persepsi karyawan Generasi Z terhadap kualitas kepemimpinan di PT Pola Paperindo Jayatama memengaruhi kinerja mereka merupakan pertanyaan penelitian yang sangat relevan untuk dijawab secara empiris.

Budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan variabel kedua yang menjadi fokus dalam penelitian ini, dan ia memegang peranan yang tidak kalah pentingnya dibandingkan kepemimpinan dalam membentuk kinerja karyawan. O'Reilly et al. (2014) mendefinisikan budaya organisasi sebagai serangkaian norma dan nilai yang secara luas diterapkan dalam suatu organisasi, yang berfungsi sebagai sistem kendali sosial yang membentuk perilaku, sikap, dan motivasi seluruh anggota organisasi. Lebih jauh, Cremer (1993) menggambarkan budaya organisasi sebagai 'kode komunikasi tak terucap' di antara anggota organisasi—sebuah deskripsi yang menegaskan betapa dalamnya budaya meresap ke dalam keseharian operasional sebuah perusahaan. Data dari survei yang dikutip dalam Graham et al. (2017) menunjukkan fakta yang sangat mencolok: sebanyak 91 persen eksekutif perusahaan memandang budaya sebagai sesuatu yang fundamental bagi keberhasilan perusahaan mereka, dan 78 persen menempatkan budaya organisasi sebagai salah satu dari tiga faktor teratas yang paling berdampak terhadap nilai perusahaan—sebuah konsensus yang mencerminkan pengakuan luas atas signifikansi budaya dalam ekosistem korporat. Penelitian-penelitian terkini semakin memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan

kinerja karyawan; Zhao et al. (2018) membuktikan bahwa promosi budaya korporat yang kuat berdampak positif terhadap kinerja inovasi, sementara tinjauan sistematis yang melibatkan 35 studi antara 2013–2024 menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi merupakan salah satu faktor utama yang meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan Generasi Z di Indonesia. Dalam konteks Generasi Z secara spesifik, budaya organisasi yang berorientasi pada inklusivitas, transparansi, pengembangan berkelanjutan, dan kebermaknaan pekerjaan terbukti memiliki daya tarik yang sangat kuat bagi generasi ini; mereka cenderung lebih berkomitmen dan berkinerja lebih baik dalam organisasi yang memiliki misi dan nilai yang selaras dengan prinsip-prinsip personal mereka. Di PT Pola Paperindo Jayatama, sebagai perusahaan yang berkomitmen pada produk ramah lingkungan (eco-friendly) dan memiliki sertifikasi food-grade, terdapat potensi yang besar untuk membangun budaya organisasi yang beresonansi dengan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh Generasi Z—namun hal ini memerlukan penelitian empiris untuk mengonfirmasi apakah budaya yang ada saat ini benar-benar berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan generasi tersebut. Ketiadaan pemahaman yang mendalam tentang relasi antara budaya organisasi perusahaan dan kinerja karyawan Generasi Z merupakan gap yang perlu diisi melalui penelitian yang terstruktur dan berbasis data primer.

Konflik (conflict) merupakan variabel ketiga yang menjadi perhatian dalam penelitian ini, dan ia merepresentasikan dimensi negatif yang dapat menggerus kinerja karyawan apabila tidak dikelola dengan tepat. Tjosvold (2008) menyatakan dengan tegas bahwa 'bekerja dalam organisasi berarti berada dalam konflik'—sebuah pernyataan yang mencerminkan kenyataan bahwa konflik adalah bagian tak terpisahkan dari kehidupan organisasional, bukan sekadar anomali yang terjadi sesekali. Dalam konteks manajemen SDM, konflik dapat didefinisikan sebagai ketidaksesuaian kepentingan, tujuan, atau ide di antara anggota organisasi, yang dapat dipicu oleh beragam faktor mulai dari ketidakjelasan peran, perbedaan persepsi, kompetisi atas sumber daya, hingga inkonsistensi dalam penerapan kebijakan manajerial (Henry, 2009). Penelitian

Ferine et al. (2021) menggunakan pendekatan PLS-SEM dengan 180 responden di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara menemukan bahwa konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = -0,132$, $p = 0,050$)—sebuah temuan yang konsisten dengan penelitian Lau dan Cobb (2010) serta Jehn dan Bendersky (2003) yang juga membuktikan dampak destruktif konflik terhadap produktivitas dan kinerja individu dalam organisasi. Meskipun beberapa peneliti seperti De Clercq et al. (2017) menemukan bahwa task conflict dapat meningkatkan kreativitas karyawan dalam kondisi tertentu—khususnya bagi mereka yang memiliki learning orientation tinggi—konsensus ilmiah tetap menegaskan bahwa konflik yang tidak terkelola cenderung merusak hubungan interpersonal, menurunkan moral karyawan, dan menghasilkan emosi-emosi negatif seperti kemarahan, kesedihan, dan rasa bersalah yang pada gilirannya menghambat kinerja (Rispen & Demerouti, 2016). Dalam konteks Generasi Z, persoalan konflik menjadi semakin kompleks karena generasi ini dikenal memiliki sensitivitas yang tinggi terhadap dinamika interpersonal di tempat kerja, serta kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan apabila menghadapi lingkungan kerja yang penuh konflik yang tidak diselesaikan dengan baik. Di PT Pola Paperindo Jayatama, dengan struktur operasional manufaktur yang melibatkan berbagai departemen dan tingkatan hierarki, potensi munculnya konflik—baik konflik tugas, konflik hubungan, maupun konflik proses—adalah sangat nyata dan perlu diidentifikasi dampaknya terhadap kinerja karyawan Generasi Z secara spesifik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih tajam mengenai bagaimana dinamika konflik di lingkungan PT Pola Paperindo Jayatama memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z, sehingga manajemen dapat mengambil langkah-langkah pencegahan dan penyelesaian konflik yang lebih efektif.

Etika kerja (work ethic) merupakan variabel keempat dalam penelitian ini yang memiliki akar konseptual yang sangat dalam, bermula dari gagasan Weber (1958) tentang Protestant Work Ethic yang mengasosiasikan kinerja tinggi dengan nilai-nilai seperti kerja keras, ketekunan, integritas, dan pengabdian pada tugas.

Seiring berjalannya waktu, konsep etika kerja telah mengalami sekularisasi dan meluas melampaui dimensi religiusnya semula, menjadi konstruk psikologis yang mengukur seperangkat kepercayaan dan sikap yang mencerminkan nilai-nilai fundamental tentang pekerjaan (Meriac et al., 2010). Miller et al. (2002), pengembang instrumen Multidimensional Work Ethic Profile (MWEP) yang banyak digunakan, mengidentifikasi tujuh dimensi pembentuk etika kerja: sentralitas kerja, kemandirian, kerja keras, kenyamanan, moralitas/etika, penundaan gratifikasi, dan waktu tidak produktif—sebuah kerangka komprehensif yang melampaui sekadar 'rajin bekerja' menuju pemahaman yang lebih holistik tentang hubungan seseorang dengan pekerjaannya. Dalam konteks Generasi Z, isu etika kerja menjadi salah satu debat akademis paling hangat saat ini, karena berbagai data menunjukkan pergeseran yang signifikan: riset Shortlister (2022) menemukan bahwa komitmen Generasi Z untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan turun dari 54 persen pada 2020 menjadi hanya 36 persen pada 2022, sementara survei Deloitte (2024) menunjukkan satu dari tiga Generasi Z memprioritaskan keseimbangan hidup-kerja di atas ambisi karier tradisional. Namun di sisi lain, 65 persen Generasi Z mendeskripsikan diri mereka sebagai sangat antusias untuk belajar (NSHSS Career Interest Survey, dikutip dalam CAKE.com, 2024), dan 25 persen mengidentifikasi peluang pembelajaran dan pengembangan sebagai motivator utama mereka di tempat kerja—mengindikasikan bahwa etika kerja Generasi Z bukanlah menurun, melainkan bertransformasi, dari paradigma hustle culture menuju efisiensi bermakna dan pertumbuhan berkelanjutan. Penelitian Raja et al. (2020) menemukan bahwa etika kerja Islam (Islamic Work Ethic) memiliki peran sebagai mediator dalam relasi antara kepemimpinan dan kinerja karyawan, menegaskan bahwa variabel etika kerja tidak hanya relevan sebagai prediktor independen tetapi juga sebagai penguat atau pelemah efek variabel lain dalam sistem kinerja organisasi. Di PT Pola Paperindo Jayatama, memahami dimensi etika kerja karyawan Generasi Z—apakah mereka menghayati pekerjaan sebagai kewajiban yang harus dipenuhi dengan penuh dedikasi, atau sekadar sebagai transaksi pertukaran waktu dengan

kompensasi—akan menjadi kunci dalam merancang sistem pengelolaan SDM yang mampu mengekstrak potensi maksimal dari generasi ini. Urgensi penelitian etika kerja dalam konteks Generasi Z di perusahaan manufaktur menjadi semakin tinggi mengingat minimnya riset yang secara spesifik mengeksplorasi konstruk ini dalam setting industri manufaktur di Indonesia.

Sejumlah penelitian terdahulu telah memberikan landasan yang kuat bagi penelitian ini, namun sekaligus mengungkapkan celah-celah yang perlu diisi. Penelitian pertama yang menjadi rujukan utama adalah studi Ferine et al. (2021) berjudul 'An Empirical Study of Leadership, Organizational Culture, Conflict, and Work Ethic in Determining Work Performance in Indonesia's Education Authority' yang dipublikasikan dalam jurnal *Heliyon* (Elsevier). Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan PLS-SEM terhadap 180 responden karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara, studi ini menemukan bahwa: (1) konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta = -0,132$); (2) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,126$); (3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan efek terbesar ($\beta = 0,562$); dan (4) etika kerja berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,219$), dengan model keseluruhan mampu menjelaskan 48,2 persen varians kinerja karyawan ($R^2 = 0,482$). Penelitian kedua yang relevan adalah studi yang dilakukan oleh Paais dan Pattiruhu (2020) dalam *Journal of Asian Finance, Economics and Business* berjudul 'Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance', yang menganalisis karyawan di sektor swasta Indonesia dan menemukan bahwa motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, dengan implikasi penting bahwa pemimpin yang mendorong budaya pembelajaran dan inovasi cenderung menghasilkan karyawan yang lebih puas dan berkinerja lebih tinggi. Penelitian ketiga yang menjadi acuan adalah studi oleh Javed et al. (2017) dalam jurnal *Current Issues in Tourism* yang berjudul 'Islamic Work Ethic, Innovative Work Behaviour, and Adaptive Performance: The Mediating Mechanism', yang menemukan bahwa etika kerja Islam berpengaruh

signifikan terhadap kinerja adaptif baik secara langsung maupun tidak langsung melalui perilaku kerja inovatif, sekaligus menggarisbawahi pentingnya mempertimbangkan dimensi etis dan spiritual dalam konstruk etika kerja karyawan Indonesia. Penelitian keempat yang dijadikan referensi adalah kajian sistematis oleh Jurnal Aksara Global (2024) yang merangkum 35 studi antara 2013–2024 tentang retensi karyawan Generasi Z di Indonesia, yang menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi, kepemimpinan yang transparan, serta program pengembangan berbasis teknologi merupakan faktor-faktor utama yang meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan Generasi Z, sembari menegaskan perlunya riset lebih lanjut untuk mengidentifikasi strategi yang lebih efektif dalam konteks industri manufaktur secara spesifik.

Meskipun penelitian-penelitian terdahulu telah memberikan kontribusi signifikan dalam membangun pemahaman tentang determinan kinerja karyawan, terdapat beberapa celah penelitian (research gap) yang krusial dan belum terjawab sehingga membuka ruang yang signifikan bagi penelitian ini untuk berkontribusi. Pertama, penelitian Ferine et al. (2021) yang menjadi penelitian utama—meskipun menggunakan variabel yang identik dengan penelitian ini—dilakukan dalam konteks organisasi sektor publik (Dinas Pendidikan Pemerintah) yang bersifat non-profit, sehingga temuan-temuannya tidak dapat langsung digeneralisasikan ke dalam konteks perusahaan manufaktur sektor swasta yang berorientasi profit dengan dinamika kerja, tekanan kinerja, dan struktur insentif yang sangat berbeda. Kedua, tidak ada satupun dari penelitian-penelitian terdahulu yang secara spesifik mengkaji populasi Generasi Z sebagai objek penelitian yang tersegmentasi—mayoritas studi mengambil sampel karyawan lintas generasi tanpa membedakan karakteristik generasional yang dapat membentuk respons yang berbeda terhadap variabel-variabel kepemimpinan, budaya organisasi, konflik, dan etika kerja. Ketiga, penelitian tentang interaksi keempat variabel—leadership, organizational culture, conflict, dan work ethic—secara bersamaan dalam satu model penelitian yang terintegrasi masih sangat terbatas dalam konteks industri manufaktur di Indonesia, padahal industri ini merupakan tulang punggung

perekonomian nasional yang menyerap jutaan tenaga kerja Generasi Z. Keempat, dari perspektif geografis dan sektoral, belum ada penelitian yang secara spesifik meneliti perusahaan kemasan kertas di Indonesia—sebuah subsektor yang tengah bertumbuh pesat namun minim perhatian akademis dalam literatur manajemen SDM. Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menghadirkan studi empiris yang: (1) berfokus pada perusahaan swasta sektor manufaktur (PT Pola Paperindo Jayatama); (2) menggunakan karyawan Generasi Z sebagai populasi yang tersegmentasi; (3) menguji keempat variabel secara simultan dalam satu model SPSS yang terintegrasi; dan (4) memberikan kontribusi pada literatur manajemen SDM Indonesia yang sensitif terhadap dimensi generasional, sehingga menghasilkan implikasi manajerial yang lebih presisi dan dapat diterapkan secara langsung oleh praktisi di lapangan.

Berdasarkan paparan fenomena, tinjauan literatur, dan identifikasi research gap yang telah dikemukakan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan (leadership), budaya organisasi (organizational culture), konflik (conflict), dan etika kerja (work ethic) terhadap kinerja kerja (work performance) karyawan Generasi Z di PT Pola Paperindo Jayatama. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa pengayaan literatur manajemen SDM di Indonesia—khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan kinerja Generasi Z dalam setting industri manufaktur—sekaligus menjadi bukti empiris yang memvalidasi atau memodifikasi temuan-temuan penelitian terdahulu yang dilakukan dalam konteks yang berbeda. Dari perspektif praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi manajemen PT Pola Paperindo Jayatama dalam merumuskan kebijakan kepemimpinan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan Generasi Z, merancang program penguatan budaya organisasi yang beresonansi dengan nilai-nilai generasi ini, mengembangkan mekanisme manajemen konflik yang proaktif dan efektif, serta membangun ekosistem yang mendorong etika kerja positif di kalangan karyawan muda. Urgensi penelitian ini tidak bisa dipisahkan dari konteks makro industri packaging kertas Indonesia yang diproyeksikan terus

tumbuh dengan CAGR 6 persen hingga mencapai nilai USD 20,34 miliar pada 2030—pertumbuhan yang hanya bisa diraih jika perusahaan-perusahaan dalam ekosistem ini mampu mengelola sumber daya manusianya, khususnya Generasi Z, dengan strategi yang tepat, terukur, dan berbasis bukti empiris yang kuat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, mengambil sampel dari karyawan Generasi Z di PT Pola Paperindo Jayatama sebagai unit analisis, dan menerapkan teknik analisis Partial (SPSS) untuk menguji hipotesis yang diajukan, mengikuti best practice metodologi yang telah digunakan secara luas dalam penelitian manajemen SDM internasional (Hair et al., 2016). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bermakna sebagai kontribusi ilmiah semata, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang dapat digunakan oleh PT Pola Paperindo Jayatama dan perusahaan-perusahaan serupa untuk menavigasi tantangan pengelolaan tenaga kerja Generasi Z menuju kinerja organisasi yang optimal dan berkelanjutan.

1.2. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, terdapat kesenjangan penelitian mengenai pengaruh leadership, organizational culture, conflict, dan work ethic terhadap work performance karyawan Generasi Z dalam konteks perusahaan manufaktur swasta di Indonesia, khususnya PT Pola Paperindo Jayatama. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap work performance karyawan Generasi Z pada PT Pola Paperindo Jayatama?
2. Apakah organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap work performance karyawan Generasi Z pada PT Pola Paperindo Jayatama?
3. Apakah conflict berpengaruh negatif dan signifikan terhadap work performance karyawan Generasi Z pada PT Pola Paperindo Jayatama?

4. Apakah work ethic berpengaruh positif dan signifikan terhadap work performance karyawan Generasi Z pada PT Pola Paperindo Jayatama?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh leadership terhadap work performance karyawan Generasi Z pada PT Pola Paperindo Jayatama.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh organizational culture terhadap work performance karyawan Generasi Z pada PT Pola Paperindo Jayatama.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh conflict terhadap work performance karyawan Generasi Z pada PT Pola Paperindo Jayatama.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh work ethic terhadap work performance karyawan Generasi Z pada PT Pola Paperindo Jayatama.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan faktor-faktor penentu kinerja karyawan Generasi Z dalam konteks perusahaan manufaktur swasta di Indonesia.
2. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji variabel leadership, organizational culture, conflict, dan work ethic terhadap work performance, terutama pada populasi Generasi Z.
3. Penelitian ini berkontribusi dalam mengisi research gap yang ada, yaitu belum adanya kajian empiris dengan pendekatan SPSS yang secara spesifik menguji

keempat variabel tersebut secara simultan pada karyawan Generasi Z di sektor industri kemasan kertas Indonesia.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi PT Pola Paperindo Jayatama, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan strategis bagi manajemen dalam merancang kebijakan kepemimpinan, penguatan budaya organisasi, pengelolaan konflik, dan pengembangan etika kerja yang sesuai dengan karakteristik karyawan Generasi Z.
2. Bagi karyawan, penelitian ini dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya etika kerja dan keterlibatan aktif dalam budaya organisasi sebagai faktor yang secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu.
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi acuan metodologis maupun substantif dalam pengembangan penelitian di bidang manajemen SDM generasi Z, dengan kemungkinan perluasan variabel atau konteks industri yang berbeda.

1.5. Batasan Penelitian

Untuk menjaga fokus dan kedalaman analisis, penelitian ini dibatasi pada hal-hal berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan di PT Pola Paperindo Jayatama, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan secara langsung pada perusahaan lain di luar objek penelitian.
2. Populasi dan sampel penelitian dibatasi pada karyawan yang termasuk dalam kategori Generasi Z, yaitu mereka yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 dan aktif bekerja di PT Pola Paperindo Jayatama pada saat penelitian dilakukan.
3. Variabel yang diteliti hanya mencakup empat variabel independen (leadership, organizational culture, conflict, dan work ethic) dan satu variabel dependen (work performance), tanpa mempertimbangkan variabel mediasi atau moderasi.

4. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert, sehingga hasil penelitian bersifat persepsi subjektif responden dan tidak mengukur kinerja secara objektif melalui data KPI atau catatan produktivitas perusahaan.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disusun untuk memberikan gambaran yang terstruktur mengenai alur pembahasan dari awal hingga akhir, sehingga memudahkan dalam memahami keseluruhan isi penelitian secara sistematis. Penelitian ini terdiri dari beberapa bab yang saling berkaitan dan disusun secara runtut sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN Bab ini menguraikan mengenai latar belakang penelitian, identifikasi dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA Bab ini membahas teori-teori yang menjadi dasar penelitian, meliputi Leadership, Organizational Culture, Conflict, Work Ethic, dan Work Performance. Selain itu, bab ini juga menguraikan penelitian terdahulu yang relevan, kerangka penelitian, serta hipotesis yang diajukan.

BAB III METODE PENELITIAN Bab ini menguraikan metode yang digunakan dalam penelitian, meliputi desain penelitian, populasi dan sampel, teknik penentuan sampel, instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data, pengujian validitas dan reliabilitas, serta metode analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN Bab ini memaparkan hasil penelitian yang mencakup gambaran umum objek penelitian, karakteristik responden, hasil pengujian instrumen penelitian, pengujian asumsi klasik, analisis data, pengujian hipotesis, serta pembahasan terhadap temuan penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN Pada bab ini disajikan rangkuman hasil penelitian dalam bentuk kesimpulan, disertai keterbatasan penelitian, saran bagi peneliti berikutnya, serta implikasi praktis yang dapat menjadi pertimbangan bagi organisasi.



UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA