

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Tinjauan Teori**

Penelitian ini dibangun di atas kerangka teori yang menghubungkan lima variabel utama, yaitu leadership, organizational culture, conflict, work ethic, dan work performance, khususnya dalam konteks karyawan Generasi Z. Work performance menjadi variabel dependen yang dipengaruhi oleh keempat variabel independen tersebut. Kepemimpinan (leadership) berperan sebagai penggerak utama yang mengarahkan dan memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Yukl, 2012). Budaya organisasi (organizational culture) membentuk nilai dan norma bersama yang memengaruhi cara karyawan berpikir, bersikap, dan bekerja (O'Reilly et al., 2014). Konflik (conflict) dipandang sebagai faktor yang berpotensi menghambat kinerja apabila tidak dikelola secara konstruktif (Tjosvold, 2008), sementara etika kerja (work ethic) mencerminkan internalisasi nilai-nilai tentang pekerjaan yang mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal (Miller et al., 2002). Keseluruhan variabel ini dianalisis dalam konteks Generasi Z generasi yang memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang unik guna menghasilkan pemahaman yang lebih kontekstual dan aplikatif bagi pengelolaan SDM di PT Pola Paperindo Jayatama.

##### **2.1.1 Tinjauan Teori Work Performance**

Work performance atau kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Adapun Motowidlo (2003) memandang kinerja sebagai nilai total yang diharapkan organisasi dari seluruh episode perilaku karyawan selama periode waktu tertentu. Dalam penelitian ini, work performance dipahami sebagai tingkat keberhasilan

karyawan Generasi Z di PT Pola Paperindo Jayatama dalam memenuhi target kerja dan memberikan kontribusi nyata bagi tujuan perusahaan.

Pengukuran work performance mengacu pada enam dimensi yang dikembangkan oleh Bernardin dan Russell (1993), yaitu: quality (kualitas hasil kerja), quantity (jumlah output), timeliness (ketepatan waktu), cost effectiveness (efisiensi sumber daya), need for supervision (kemandirian kerja), dan interpersonal impact (kemampuan membangun hubungan kerja). Ferine et al. (2021) dalam penelitiannya membuktikan bahwa keempat variabel independen—leadership, organizational culture, conflict, dan work ethic—secara bersama-sama mampu menjelaskan 48,2% varians kinerja karyawan ( $R^2 = 0,482$ ), dengan organizational culture sebagai prediktor terkuat ( $\beta = 0,562$ ). Temuan ini menjadi landasan empiris yang kuat bagi penelitian ini untuk menguji kembali model serupa dalam konteks karyawan Generasi Z di sektor manufaktur swasta.

### **2.1.2 Tinjauan Teori Leadership**

Kepemimpinan (leadership) didefinisikan oleh Yukl (2012) sebagai proses mempengaruhi dan memfasilitasi upaya individu maupun kolektif untuk mencapai tujuan organisasi. House et al. (2004) dalam studi GLOBE menambahkan bahwa kepemimpinan mencakup kemampuan memotivasi dan memungkinkan orang lain berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Penelitian ini berlandaskan pada teori transformational leadership Bass dan Avolio (1994) yang mencakup empat komponen: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration—komponen yang terbukti paling relevan bagi Generasi Z yang berorientasi pada makna dan pengembangan diri (Dvir et al., 2002). Selain itu, path-goal theory dari House (1971) memperkuat argumen bahwa pemimpin yang mampu memperjelas jalur pencapaian tujuan akan secara langsung meningkatkan motivasi dan kinerja karyawannya.

Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada klasifikasi Yukl (2012) yang membagi perilaku kepemimpinan efektif ke dalam empat kelompok: (1) task-oriented behaviors (merencanakan,

mengklarifikasi, memonitor, memecahkan masalah); (2) relations-oriented behaviors (mendukung, mengembangkan, mengapresiasi, memberdayakan); (3) change-oriented behaviors (mendorong inovasi dan pembelajaran kolektif); dan (4) external leadership behaviors (membangun jaringan dan merepresentasikan organisasi). Ferine et al. (2021) membuktikan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0,126$ ;  $p = 0,027$ ), dengan tiga indikator utama yang memiliki factor loading tinggi (0,82–0,93) dan AVE = 0,80, mengonfirmasi bahwa kepemimpinan merupakan prediktor kinerja yang valid dan reliabel.

### **2.1.3 Tinjauan Teori Organizational Culture**

Budaya organisasi (organizational culture) didefinisikan oleh O'Reilly et al. (2014) sebagai seperangkat norma dan nilai yang secara luas diterapkan dalam organisasi dan membentuk perilaku serta motivasi seluruh anggotanya. Schein (1990) menggambarannya sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari suatu kelompok dalam menghadapi tantangan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Cremer (1993) secara lebih operasional menyebutnya sebagai 'kode komunikasi tak terucap' yang dibagikan oleh seluruh anggota organisasi. Penelitian ini menggunakan kerangka Competing Values Framework (CVF) dari Quinn dan Rohrbaugh (1983) yang membagi budaya ke dalam empat tipe—clan, adhocracy, market, dan hierarchy—sebagai landasan konseptual dalam memahami bagaimana budaya di PT Pola Paperindo Jayatama memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z.

Dimensi pengukuran budaya organisasi dalam penelitian ini mengacu pada Robbins dan Judge (2017), meliputi: innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, dan team orientation. Signifikansi variabel ini diperkuat oleh data Graham et al. (2017) yang menunjukkan bahwa 91% eksekutif perusahaan memandang budaya sebagai elemen fundamental, dan 78% menempatkannya di antara tiga faktor teratas penentu nilai perusahaan. Secara empiris, Ferine et al. (2021) menemukan bahwa organizational culture

merupakan variabel dengan pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0,562$ ;  $p = 0,000$ ), menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dan kondusif adalah investasi strategis yang langsung berdampak pada produktivitas dan kinerja individu.

#### **2.1.4 Tinjauan Teori Conflict**

Konflik (conflict) dalam organisasi didefinisikan Thomas (1992) sebagai kondisi ketidaksesuaian antara dua pihak atau lebih mengenai kepentingan, tujuan, nilai, atau sumber daya. Tjosvold (2008) menegaskan bahwa konflik merupakan bagian inheren dari kehidupan organisasi—'bekerja dalam organisasi berarti berada dalam konflik'. Henry (2009) menambahkan bahwa konflik individu umumnya muncul akibat ketidakjelasan peran yang disebabkan oleh kurangnya kejelasan arahan dari atasan. Penelitian ini berlandaskan pada conflict process model Thomas (1992) dan affective events theory (AET) Weiss dan Cropanzano (1996), yang menjelaskan bahwa konflik sebagai peristiwa negatif memicu emosi-emosi destruktif seperti kemarahan dan kesedihan yang secara langsung menghambat kinerja karyawan.

Jehn (1995) membagi konflik ke dalam tiga dimensi yang digunakan sebagai dasar pengukuran: (1) task conflict—ketidaksepakatan mengenai konten dan tujuan pekerjaan; (2) relationship conflict—ketegangan interpersonal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan; dan (3) process conflict—ketidaksepakatan tentang cara penyelesaian tugas dan pendelegasian tanggung jawab. Meskipun De Clercq et al. (2017) menemukan bahwa task conflict dapat meningkatkan kreativitas dalam kondisi tertentu, konsensus empiris tetap menegaskan dampak negatif konflik terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan oleh Ferine et al. (2021) yang menemukan pengaruh negatif signifikan conflict terhadap work performance ( $\beta = -0,132$ ;  $p = 0,050$ ), sejalan dengan temuan Lau dan Cobb (2010) serta Rispens dan Demerouti (2016).

### 2.1.5 Tinjauan Teori Work Ethic

Etika kerja (work ethic) didefinisikan oleh Meriac et al. (2010) sebagai seperangkat kepercayaan dan sikap yang mencerminkan nilai-nilai fundamental seseorang terhadap pekerjaan. Konsep ini berakar dari gagasan Weber (1958) dalam *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* yang mengasosiasikan kerja keras, ketekunan, dan integritas sebagai nilai-nilai utama dalam bekerja. Seiring perkembangannya, konsep ini mengalami sekularisasi dan kini dipahami sebagai konstruk psikologis yang dapat diukur tanpa mengacu pada dimensi religius (McCortney & Engels, 2003). Penelitian ini menggunakan Multidimensional Work Ethic Profile (MWEP) dari Miller et al. (2002) sebagai kerangka pengukuran, yang didukung oleh self-determination theory (SDT) Deci dan Ryan (1985) yang menegaskan bahwa motivasi intrinsik—inti dari etika kerja—merupakan prediktor kuat kinerja berkualitas tinggi.

MWEP Miller et al. (2002) mengidentifikasi tujuh dimensi etika kerja: (1) work centrality—keyakinan bahwa bekerja adalah bagian bermakna dari kehidupan; (2) hard work—keyakinan bahwa kerja keras adalah kunci keberhasilan; (3) independence—preferensi bekerja secara mandiri; (4) morality/ethics—komitmen terhadap integritas dan kejujuran; (5) leisure—sikap terhadap pengelolaan waktu luang; (6) delay of gratification—kesediaan menunda kepuasan jangka pendek; dan (7) wasted time—keyakinan bahwa waktu tidak produktif harus dihindari. Relevansi dimensi-dimensi ini dalam konteks Generasi Z sangat tinggi, mengingat perdebatan akademis tentang transformasi etika kerja generasi ini—dari paradigma hustle culture menuju efisiensi bermakna (Deloitte, 2024). Ferine et al. (2021) membuktikan pengaruh positif dan signifikan work ethic terhadap kinerja ( $\beta = 0,219$ ;  $p = 0,000$ ), dengan sembilan indikator yang memiliki AVE = 0,51 dan composite reliability = 0,901.

### 2.1.6 Tinjauan Teori Generasi Z

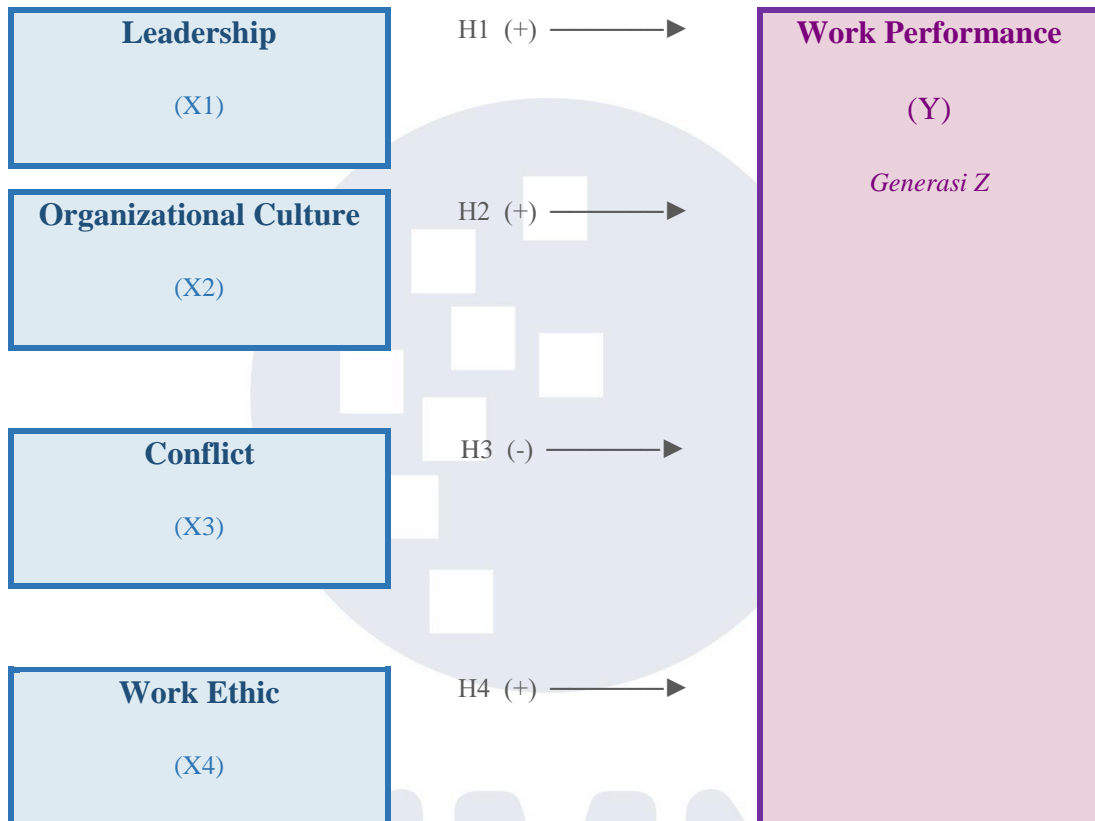
Generasi Z didefinisikan sebagai individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 (Dimock, 2019), menjadikan mereka generasi pertama yang tumbuh

sepenuhnya di era digital. Berdasarkan data BPS (2020), populasi Generasi Z di Indonesia mencapai 71,5 juta jiwa atau 26,4% dari total populasi nasional. Dalam konteks dunia kerja, generasi ini memiliki karakteristik khas: sangat melek teknologi, menginginkan fleksibilitas, berorientasi pada makna pekerjaan, dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap transparansi kepemimpinan serta budaya organisasi yang suportif (Komalasari et al., 2022). Zehetner et al. (2022) menemukan bahwa Generasi Z memiliki preferensi kepemimpinan yang berbeda-beda berdasarkan latar belakang budaya, mengindikasikan pentingnya penelitian yang terkontekstualisasi.

Dari perspektif kinerja, Deloitte (2024) melaporkan bahwa rata-rata karyawan Generasi Z hanya bertahan 2,3 tahun dalam satu pekerjaan, menjadikan faktor kepemimpinan, budaya organisasi, manajemen konflik, dan etika kerja sebagai variabel kritis yang menentukan keterlibatan dan kinerja jangka panjang mereka. Tinjauan sistematis Jurnal Aksara Global (2024) terhadap 35 studi antara 2013–2024 menemukan bahwa budaya organisasi inovatif dan kepemimpinan transparan merupakan faktor utama yang meningkatkan loyalitas dan kinerja Generasi Z di Indonesia. Pemahaman mendalam tentang karakteristik generasi ini menjadi prasyarat penting dalam menginterpretasikan hasil penelitian ini, karena respons Generasi Z terhadap keempat variabel independen yang diteliti sangat mungkin berbeda secara substansial dibandingkan generasi sebelumnya.

## 2.2. Model Penelitian

Gambar 2. 1 Model Penelitian



Sumber: Diadaptasi dari Ferine et al. (2021)

## 2.3. Hipotesis

**H1** : Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Performance karyawan Generasi Z pada PT Pola Paperindo Jayatama.

**H2** : Organizational Culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Performance karyawan Generasi Z pada PT Pola Paperindo Jayatama.

**H3** : Conflict berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Work Performance karyawan Generasi Z pada PT Pola Paperindo Jayatama.

**H4** : Work Ethic berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Performance karyawan Generasi Z pada PT Pola Paperindo Jayatama.

**H5**: Leadership, Organizational Culture, Conflict, dan Work Ethic secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Work Performance karyawan Generasi Z pada PT Pola Paperindo Jayatama.

#### 2.4. Penelitian Terdahulu

Berikut ini disajikan delapan penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini, mencakup leadership, organizational culture, conflict, work ethic, dan work performance karyawan Generasi Z. Seluruh referensi merupakan publikasi dari 5–6 tahun terakhir yang bersumber dari jurnal internasional bereputasi terindeks Scopus dan/atau Web of Science.

No	Peneliti & Tahun	Judul & Jurnal	Metode	Variabel	Hasil Utama
1	Ferine, Aditia, Rahmadana & Indri (2021)	An Empirical Study of Leadership, Organizational Culture, Conflict, and Work Ethic in Determining Work Performance. Heliyon (Elsevier) – Scopus	Kuantitatif, PLS-SEM, n=180	Leadership, Org. Culture, Conflict, Work Ethic → Work Performance	Leadership ( $\beta=0,126$ ), Org. Culture ( $\beta=0,562$ ), Work Ethic ( $\beta=0,219$ ) berpengaruh positif signifikan. Conflict ( $\beta=-0,132$ ) berpengaruh negatif signifikan. $R^2=0,482$
2	Jiang Min, Shuja Iqbal et al. (2020)	Impact of Supervisory Behavior on Sustainable Employee Performance: Mediation of Conflict Management Strategies. PLOS ONE – Scopus & WoS	Kuantitatif, PLS-SEM, UKM Manufaktur Pakistan	Supervisory Behavior, Conflict Management → Employee Performance	Perilaku supervisor berpengaruh positif terhadap kinerja. Strategi manajemen konflik terbukti sebagai mediator signifikan antara kepemimpinan dan kinerja

No	Peneliti & Tahun	Judul & Jurnal	Metode	Variabel	Hasil Utama
3	Benítez-Márquez, Sánchez-Teba et al. (2022)	Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. <i>Frontiers in Psychology – Scopus &amp; WoS</i>	Bibliometrik, 102 publikasi WoS 2009–2021	Gen Z, Work Ethic, Leadership, Org. Culture, Work Performance	Work ethic, kepemimpinan, dan budaya organisasi adalah variabel paling dominan dikaji dalam studi Gen Z. Etika kerja Gen Z berbeda signifikan dari generasi sebelumnya
4	Zahra et al. (2025)	A Comprehensive Overview of Generation Z in the Workplace: Insights from a Scoping Review. <i>SA Journal of Industrial Psychology – Scopus</i>	Scoping Review, berbagai studi empiris Gen Z	Gen Z, Leadership, Org. Culture, Work Conflict, Work Performance	Gen Z merespons lebih baik pada kepemimpinan transparan dan suportif. Budaya organisasi inklusif adalah faktor dominan kinerja Gen Z. Konflik interpersonal mendorong turnover
5	Garengo & Betto (2024)	The Role of Organisational Culture and Leadership Style in Performance Measurement and Management. <i>Production Planning &amp; Control – Scopus &amp; WoS</i>	Longitudinal Case Study, perusahaan manufaktur Eropa	Org. Culture, Leadership Style → Performance Management	Budaya inovatif dan kepemimpinan adaptif secara sinergis meningkatkan kinerja. Inkonsistensi antara gaya kepemimpinan dan budaya merusak kinerja karyawan
6	Mandagi et al. (2023)	Employee Performance 2.0: Antecedents and Consequences of Gen Z Employees' Performance. <i>SEIKO: Journal of Management &amp; Business</i>	Kuantitatif, survei, karyawan Gen Z Indonesia	Leadership, Org. Culture, Conflict, Work-Life Balance → Work Performance Gen Z	Kepemimpinan suportif dan budaya inklusif adalah prediktor utama kinerja Gen Z. Konflik interpersonal dan ketidakjelasan peran adalah hambatan terbesar kinerja Gen Z
7	Kundi, Badar, Sarfraz & Ashraf (2023)	Interpersonal Conflict as a Barrier to Task Performance. <i>International Journal of Conflict</i>	Kuantitatif, SEM, karyawan berbagai sektor	Interpersonal Conflict, Workplace Deviance, Emotional	Konflik interpersonal berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja tugas melalui peningkatan perilaku menyimpang. Kecerdasan

No	Peneliti & Tahun	Judul & Jurnal	Metode	Variabel	Hasil Utama
		Management – Scopus		Intelligence → Task Performance	emosional memoderasi dampak negatif konflik
8	Niezurawska et al. (2024)	The Perspectives of Generation Z on the Future Work and Workplace: Review of Integrative Business and Economics Research	Survei kuantitatif, karyawan Gen Z berbagai sektor	Work Ethic, Motivation, Leadership, Work Performance – Gen Z	Gen Z memiliki etika kerja yang kuat namun bertransformasi ke paradigma baru. Mereka sangat sensitif terhadap episode demotivasi dan menekankan kesejahteraan personal sebagai prasyarat kinerja

### Penjelasan Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tabel di atas, penelitian Ferine et al. (2021) menjadi rujukan utama penelitian ini karena menggunakan variabel dan metode analisis yang identik. Dengan menggunakan PLS-SEM terhadap 180 responden di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara, studi tersebut membuktikan bahwa organizational culture merupakan prediktor terkuat kinerja ( $\beta = 0,562$ ), diikuti work ethic ( $\beta = 0,219$ ), leadership ( $\beta = 0,126$ ), sementara conflict berdampak negatif ( $\beta = -0,132$ ). Model tersebut menjelaskan 48,2% varians kinerja karyawan. Meskipun demikian, penelitian tersebut dilakukan pada organisasi pemerintah non-profit dengan sampel lintas generasi tanpa segmentasi demografis, sehingga hasilnya tidak dapat langsung digeneralisasikan ke perusahaan manufaktur swasta dengan populasi Generasi Z.

Jiang Min et al. (2020) memperkuat pemahaman tentang interaksi antara variabel leadership dan conflict. Dengan menggunakan PLS-SEM pada sampel UKM manufaktur Pakistan, studi tersebut membuktikan bahwa cara pemimpin mengelola konflik merupakan mekanisme mediasi penting antara perilaku

supervisor dan kinerja karyawan—sebuah temuan yang relevan bagi PT Pola Paperindo Jayatama sebagai perusahaan manufaktur yang memiliki struktur operasional kompleks dengan potensi konflik lintas departemen yang nyata.

Dari perspektif Generasi Z, tiga penelitian memberikan kontribusi konseptual yang sangat penting. Benítez-Márquez et al. (2022) melalui analisis bibliometrik terhadap 102 publikasi Web of Science mengonfirmasi bahwa leadership, organizational culture, dan work ethic adalah variabel paling relevan dalam studi kinerja Generasi Z, sekaligus menegaskan bahwa etika kerja generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya. Zahra et al. (2025) dalam scoping review komprehensif mereka menemukan bahwa Generasi Z merespons lebih baik terhadap kepemimpinan yang transparan dan suportif, serta sangat peka terhadap konflik interpersonal yang dapat mendorong intensi turnover. Mandagi et al. (2023) yang secara spesifik meneliti karyawan Generasi Z di Indonesia menemukan bahwa kepemimpinan suportif dan budaya inklusif adalah prediktor utama kinerja mereka.

Garengo dan Betto (2024) memberikan kontribusi unik melalui pendekatan longitudinal pada perusahaan manufaktur, membuktikan bahwa sinergi antara budaya organisasi inovatif dan kepemimpinan adaptif secara bersama-sama membentuk sistem kinerja yang efektif—temuan yang sangat relevan bagi konteks PT Pola Paperindo Jayatama. Sementara itu, Kundi et al. (2023) memperdalam pemahaman tentang mekanisme destruktif konflik melalui penelitian yang dipublikasikan di *International Journal of Conflict Management*, membuktikan bahwa konflik interpersonal tidak hanya berdampak langsung pada kinerja tugas, tetapi juga memicu perilaku menyimpang yang semakin merugikan produktivitas organisasi. Niezurawska et al. (2024) mengklarifikasi perdebatan tentang etika kerja Generasi Z dengan menemukan bahwa etika kerja mereka tidak menurun, melainkan bertransformasi menuju paradigma baru yang menekankan efisiensi bermakna—sebuah nuansa penting dalam menginterpretasikan hasil pengukuran variabel work ethic dalam penelitian ini.

Secara keseluruhan, telaah terhadap penelitian-penelitian terdahulu ini mengungkapkan tiga research gap yang secara kolektif menjadi justifikasi pelaksanaan penelitian ini. Pertama, belum ada penelitian yang menguji keempat variabel secara simultan dalam konteks perusahaan manufaktur swasta di Indonesia. Kedua, tidak ada studi yang secara spesifik menggunakan populasi Generasi Z sebagai objek pengujian model tersebut. Ketiga, belum ada penelitian yang mengkaji determinan kinerja karyawan dalam subsektor industri packaging kertas Indonesia yang tengah berkembang pesat. Penelitian ini hadir untuk menjawab ketiga kesenjangan tersebut secara komprehensif melalui pendekatan kuantitatif dengan SPSS pada karyawan Generasi Z di PT Pola Paperindo Jayatama.

