

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 LATAR BELAKANG**

Saat ini Generasi Z merupakan kelompok usia penduduk Indonesia terbanyak. Generasi Z memiliki kemampuan beradaptasi dalam perkembangan teknologi, dan cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengalaman kerja (Manuela, 2024). Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) hasil sensus penduduk 2020, populasi Generasi Z di Indonesia telah mencapai sekitar 74,93 juta jiwa, atau 27,94% dari total populasi nasional. Generasi Z, atau yang biasa dikenal dengan Gen Z, Zoomers, atau Gen Zers, lahir antara tahun 1997 hingga 2012 mulai memasuki dunia pekerjaan, baik diperusahaan maupun pada sektor pemerintahan (Boys & Girls Clubs of America, 2023). Pada tanggal 20 Agustus 2024, pemerintah Indonesia secara resmi membuka pendaftaran calon pegawai negeri sipil, yang menarik minat banyak individu, terutama Generasi Z, untuk mendaftar dan berkarir di sektor publik. Keputusan ini tidak hanya mencerminkan kebutuhan akan tenaga kerja yang berkualitas, melainkan juga memberikan peluang bagi generasi muda untuk berkontribusi dalam pembangunan negara.

Generasi Z dalam bekerja sering dianggap kurang profesional, tidak realistis, suka seenaknya sendiri, serta sulit untuk diajak bekerja sama. Akses yang semakin mudah membuat Generasi Z lebih menyukai hal-hal yang bersifat instan dan kurang menyukai suatu hal yang terlalu memakan waktu. Hal ini berbeda dengan generasi sebelumnya yang memiliki sifat lebih fleksibel dan lebih menerima

berbagai macam pekerjaan walaupun tidak terlalu sesuai dengan minat pribadi. Menurut Ranstad Workmonitor dalam Fotaleno dan Batubara (2024), 58% karyawan Generasi Z lebih memilih untuk keluar dari pekerjaan mereka daripada bekerja di tempat yang tidak sesuai dengan minat mereka.

Banyak pengusaha yang trauma menerima Generasi Z untuk bekerja, dan sering dianggap terlalu lebay, dan tidak realistis, baik dalam cara kerja, berperilaku dan ekspektasinya (Prasatia, 2024). Fenomena ini dibuktikan, bahwa terdapat 10 (sepuluh) juta Generasi Z yang menganggur (Putri, 2024). Banyak Generasi Z yang sudah diterima kerja lebih memilih keluar atau resign dengan, alasan bahwa gaji yang tidak sesuai dengan job desk, tidak adanya jenjang karir dalam pekerjaannya (Rizal, 2024). Menurut survei yang telah dilakukan oleh Jakpat.net (2024) pada bulan Februari 2024, dari total 295 responden yang bekerja, 69% dari Generasi Z berencana untuk mengundurkan diri atau resign dari pekerjaannya.

Menurut (Nazir, 2023), hasil survei yang dilakukan Jajak Pendapat mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat menyebabkan Generasi Z berniat untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Faktor yang paling signifikan adalah gaji yang tidak memadai, di mana terdapat 64,9% responden setuju bahwa mereka akan resign jika kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan tugas dan tanggung jawab yang diterima. Selain itu, 56,9% generasi Z menyatakan bahwa mereka akan berpindah kerja jika jam kerja tidak teratur dan berlebihan. Selanjutnya, 52,4% merasa bahwa budaya kerja yang tidak mendukung atau *toxic* dapat menjadi alasan untuk keluar dari pekerjaan, sementara 51,3% menganggap kurangnya kejelasan dalam *Standard Operating Procedure* (SOP) sebagai faktor yang sama. Selain itu,

48,8% dari mereka berencana untuk resign karena memiliki rekan kerja yang *toxic*, 41,8% merasa terbebani oleh beban kerja yang berlebihan, 38,5% tidak menemukan jenjang karier yang jelas, dan 37,2% merasa tidak ada keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Menurut Badan Kepegawaian Negara (BKN), per semester I-2023 jumlah Generasi Z sebanyak 232,5 ribu orang atau sekitar 5% pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Generasi Z memiliki preferensi serta kebutuhan yang berbeda dengan Generasi sebelumnya. Generasi Z cenderung menginginkan adanya umpan balik (*Feedback*) yang bersifat konstruktif, mendapatkan pengalaman kerja yang menarik serta lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan pribadi (Juniartika, Utami & Ihsani, 2023). Jika organisasi tidak dapat memenuhi harapan Karyawan, maka dapat berdampak negatif pada tingkat *Job Satisfaction* dan kinerja.

(Deloitte, 2022) Dalam sektor pendidikan, ASN Generasi Z yang bekerja sebagai tenaga pendidik di Dinas Pendidikan (Dispendik) Surabaya menghadapi berbagai tantangan dan ekspektasi yang berbeda dari generasi sebelumnya. Guru-guru dari Generasi Z memiliki pendekatan yang lebih modern dalam pembelajaran, cenderung mengadopsi teknologi digital dalam proses mengajar, dan mengharapkan lingkungan kerja yang dinamis serta mendukung kreativitas. Namun, sistem birokrasi yang masih cukup kaku dalam dunia pendidikan dapat menjadi hambatan bagi mereka dalam mengekspresikan inovasi di dalam kelas. Selain itu, mereka juga lebih peduli terhadap keseimbangan kehidupan kerja,

sehingga kebijakan-kebijakan yang terlalu menuntut tanpa memperhatikan kesejahteraan pegawai dapat mengurangi motivasi dan kinerja mereka.

(Latupapua et al., 2022) *Employee Experience* menjadi salah satu faktor kunci yang memengaruhi *Employee Performance*. *Employee Experience* mencakup berbagai aspek, mulai dari lingkungan kerja, budaya organisasi, teknologi yang digunakan, hingga kebijakan kesejahteraan pegawai. Guru ASN Generasi Z di Surabaya memiliki harapan tinggi terhadap lingkungan kerja yang tidak hanya memberikan kenyamanan fisik tetapi juga dukungan terhadap pertumbuhan profesional mereka. Keberadaan sistem pembelajaran berbasis digital yang efektif serta kebijakan yang mendukung inovasi dalam pengajaran dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan *Employee Experience* mereka. Jika pengalaman kerja yang didapatkan positif, maka mereka akan lebih termotivasi dalam mengajar dan berkontribusi lebih besar terhadap peningkatan kualitas pendidikan di Surabaya.

(Rachmawati, 2019) Selain itu, kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) juga memainkan peran penting dalam menentukan kinerja guru ASN Generasi Z. Generasi ini cenderung lebih responsif terhadap lingkungan kerja yang memberikan fleksibilitas, dukungan pengembangan diri, serta apresiasi terhadap kontribusi mereka. Pengakuan dari atasan dan lingkungan kerja yang kolaboratif dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses pembelajaran. Sebaliknya, jika mereka merasa tidak mendapatkan pengakuan yang cukup, sistem birokrasi terlalu membatasi, atau beban kerja yang diberikan tidak sesuai dengan ekspektasi mereka, maka kepuasan kerja akan menurun. Hal ini dapat berdampak negatif terhadap

kualitas pengajaran yang mereka berikan serta dapat meningkatkan potensi turnover di kalangan ASN muda.

Pengaruh *Employee Experience* terhadap *Employee Performance* dengan mediasi *Job Satisfaction* pada guru ASN Generasi Z di Surabaya menjadi isu yang penting untuk dikaji. Generasi Z memiliki kecenderungan untuk lebih selektif terhadap pekerjaan yang dijalani. Jika pengalaman kerja yang mereka dapatkan sesuai dengan harapan, maka tingkat kepuasan kerja mereka akan tinggi, yang berujung pada peningkatan kinerja mereka sebagai tenaga pendidik. Namun, jika pengalaman kerja yang mereka peroleh tidak mendukung pertumbuhan profesional mereka, maka semangat kerja dan produktivitas mereka dapat menurun, yang pada akhirnya akan memengaruhi efektivitas sistem pendidikan di Surabaya secara keseluruhan.

Dalam konteks pendidikan, tuntutan terhadap guru ASN Generasi Z juga semakin tinggi, terutama dalam menghadapi perubahan kurikulum, tuntutan digitalisasi, serta harapan dari peserta didik dan orang tua. Generasi ini harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi dalam dunia pendidikan, sekaligus tetap menjalankan tugas administratif yang menjadi bagian dari tanggung jawab mereka sebagai ASN. Ketidakseimbangan antara tuntutan administratif dan peran sebagai pendidik dapat menyebabkan burnout, yang pada akhirnya dapat menurunkan kepuasan kerja dan kinerja mereka.

Di Kota Surabaya, dengan dinamika pemerintahan yang semakin modern dan digitalisasi yang terus berkembang, pengelolaan ASN Generasi Z di sektor pendidikan menjadi tantangan tersendiri. Mereka memiliki harapan terhadap

lingkungan kerja yang fleksibel, keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, serta dukungan terhadap pengembangan karier yang lebih jelas. Jika tidak dikelola dengan baik, potensi produktivitas yang besar dari Generasi Z dapat berubah menjadi tantangan baru bagi organisasi, terutama dalam menjaga tingkat retensi dan motivasi kerja mereka.

*Employee Experience* merupakan salah satu aspek penting yang positif dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Lee dan Kim (2023) menyatakan bahwa *Employee Experience* mengacu pada persepsi dan perasaan karyawan terhadap seluruh interaksi yang Karyawan alami selama masa kerja di suatu organisasi. *Employee Experience* yang positif mampu meningkatkan komitmen organisasi, produktifitas, dan *Employee Performance* (Lee & Kim, 2023). Lee & Kim berpendapat, bahwa *Employee Experience* berperan penting dalam meningkatkan *Job Satisfaction*, di mana aspek-aspek seperti lingkungan fisik, dukungan teknologi, dan budaya organisasi yang positif saling mendukung untuk meningkatkan keterlibatan dan *Job Satisfaction* dalam pekerjaan mereka Lee dan Kim (2023)

Došenović dan Todorović (2021) lebih lanjut menjelaskan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Job Satisfaction*. Faktor tersebut dibagi menjadi dua kategori utama: yang pertama merupakan Faktor demografis atau pribadi terdiri dari: jenis kelamin, usia, Pendidikan, status perkawinan, ras, pengalaman kerja dan lama kerja di organisasi. Selanjutnya yaitu Faktor organisasi atau lingkungan, factor ini meliputi sistem penghargaan, kondisi kerja, variasi pekerjaan, hubungan dengan manajemen, hubungan dengan rekan kerja, gaya

kepemimpinan, otonomi, peluang pelatihan dan pengembangan, peluang promosi, dukungan, dan stress dan karakteristik pekerjaan lainnya (Došenović & Todorović, 2021). Karyawan yang memiliki tingkat *Job Satisfaction* yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja positif, termasuk ketepatan waktu, komitmen, dan produktivitas. Selain itu, mereka lebih sedikit mengalami absensi dan lebih aktif terlibat dalam tugas-tugas mereka, yang secara keseluruhan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Farsole & Patel, 2023)

Seiring dengan semakin banyaknya Generasi Z yang memasuki dunia kerja, terutama pada sektor publik, muncul fenomena yang menunjukkan bahwa karakteristik mereka sering dianggap kurang profesional. Oleh karena itu, penting untuk menjembatani harapan Generasi Z dengan tuntutan dunia kerja yang ada, agar mereka dapat menjadi lebih profesional dan produktif. Hal ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta efisien. Sementara itu, penelitian yang berfokus pada pengalaman dan karakteristik Generasi Z dalam konteks pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) belum terlalu banyak. Oleh karena itu, peneliti ingin menjembatani kesenjangan pengetahuan yang ada dengan mengeksplorasi pengalaman kerja Generasi Z dan pengaruhnya terhadap *Employee Performance* Generasi Z di kalangan pemerintahan, serta pengaruh *Job Satisfaction* sebagai mediasi antara *Employee Experience* dan *Employee Performance* Generasi Z yang signifikan dalam proses tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi yang berharga bagi pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintahan, serta memberikan pemahaman baru tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Performance* Generasi Z.

## 1.2 PERUMUSAN MASALAH

Dalam konteks penelitian mengenai Pengaruh *Employee Experience* Terhadap *Employee Performance* Dengan Mediasi *Job Satisfaction* Pada Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Guru Generasi Z di Dispendik Surabaya, perumusan masalah yang relevan dapat disusun sebagai berikut:

1. Apakah *Employee Experience* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* Guru Generasi Z pada lingkungan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dispendik Surabaya?
2. Apakah *Employee Experience* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* Guru Generasi Z pada lingkungan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dispendik Surabaya?
3. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* Guru Generasi Z pada lingkungan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dispendik Surabaya?
4. Apakah *Job Satisfaction* secara signifikan memediasi pengaruh *Employee Experience* terhadap *Employee Performance* Guru Generasi Z pada lingkungan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dispendik Surabaya?

Dengan merumuskan permasalahan tersebut, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang apakah *Employee Experience* dapat berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* Guru Generasi Z, serta peran *Job Satisfaction* sebagai mediasi dalam hubungan tersebut.

## 1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disusun sebelumnya, tujuan penelitian mengenai Pengaruh *Employee Experience* Terhadap *Employee*

*Perfomance Dengan Mediasi Job Satisfaction Pada Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Guru Generasi Z di Dispendik Surabaya.* dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *Employee Experience* terhadap *Employee Perfomance* pada lingkungan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Guru Generasi Z di Dispendik Surabaya
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Employee Experience* terhadap *Job Satisfaction* pada lingkungan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Guru Generasi Z di Dispendik Surabaya
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Perfomance* pada lingkungan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Guru Generasi Z di Dispendik Surabaya
4. Mengukur besarnya pengaruh *Job Satisfaction* sebagai mediasi terhadap *Employee Perfomance* pada lingkungan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Guru Generasi Z di Dispendik Surabaya

Dengan merumuskan tujuan penelitian tersebut, diharapkan penelitian dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam pemahaman tentang bagaimana *Employee Experience*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Perfomance* saling berpengaruh positif dalam konteks lingkungan kerja yang dinamis dan berubah.

#### **1.4 MANFAAT PENELITIAN**

1. Bagi Kampus: Manfaat penelitian ini bagi Universitas Hayam Wuruk Perbanas meliputi:

- a. Peningkatan Reputasi Kampus: Penelitian yang berkualitas dapat meningkatkan reputasi kampus sebagai lembaga pendidikan yang berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan.
  - b. Peningkatan Kualitas Pendidikan: Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan ajar dalam perkuliahan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran di kampus.
  - c. Kolaborasi dan Jaringan: Penelitian ini dapat membuka peluang untuk kolaborasi dengan institusi atau peneliti lain, serta memperluas jaringan akademik kampus.
2. Bagi Pembaca: Manfaat penelitian ini bagi pembaca meliputi:
- a. Pemahaman yang Mendalam: Pembaca dapat memperoleh pemahaman yang mendalam tentang pengaruh *Employee Experience* terhadap *Employee Performance* dengan mediasi *Job Satisfaction* pada pegawai ASN Guru Generasi Z di Dispendik Surabaya.
  - b. Informasi Berharga: Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi berharga bagi pembaca yang tertarik dalam bidang *Employee Experience*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance* pegawai ASN Guru Generasi Z di Dispendik Surabaya.
  - c. Inspirasi untuk Penelitian Selanjutnya: Penelitian ini dapat menjadi sumber inspirasi bagi pembaca yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut dalam topik yang sama atau terkait.
3. Bagi Penulis: Penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi penulis, antara lain:

- a. Peningkatan Pengetahuan: Penulis dapat memperluas pengetahuan dan pemahaman tentang *Employee Experience*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance* pegawai ASN Guru Generasi Z di Dispendik Surabaya melalui proses penelitian ini.
- b. Pengembangan Keterampilan: Penulis dapat mengembangkan keterampilan penelitian, analisis data, dan penulisan ilmiah melalui pelaksanaan penelitian ini.
- c. Peningkatan Reputasi: Penelitian yang berkualitas dapat meningkatkan reputasi penulis dibidang akademik dan profesional.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang luas bagi penulis, pembaca, dan kampus dalam konteks pengembangan ilmu pengetahuan dan peningkatan kualitas pendidikan.

## **1.5 SISTEMATIKA PENULISAN PROPOSAL SKRIPSI**

Penulisan penelitian ini terbagi menjadi 3 (Tiga) bab yang akan memberikan Gambaran mengenai penelitian. Sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan uraian latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan uraian penelitian terdahulu, landasan teori, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran penelitian dan hipotesis penelitian.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan uraian rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, teknik pengambilan sampel, instrumen penelitian, data dan metode pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, dan teknis analisis data