

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi digital telah mendorong terjadinya transformasi besar dalam industri perbankan, baik dari sisi layanan kepada nasabah maupun dari sisi internal organisasi. Digitalisasi perbankan ditandai dengan penggunaan teknologi seperti *mobile banking*, *internet banking*, sistem informasi terintegrasi, *big data*, serta kecerdasan buatan yang menuntut kecepatan, akurasi, dan keamanan tinggi dalam setiap aktivitas kerja. Transformasi ini tidak hanya mengubah proses bisnis, tetapi juga memengaruhi pola kerja, tuntutan kompetensi karyawan, serta hubungan antara pimpinan dan bawahan. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital di sektor perbankan tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Dalam perspektif **manajemen sumber daya manusia**, karyawan dipandang sebagai aset strategis organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Kualitas sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh bagaimana organisasi mengelola aspek perilaku, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif mencakup penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, sistem kerja yang mendukung, serta upaya organisasi dalam memenuhi kebutuhan psikologis dan profesional karyawan. Ketika pengelolaan tersebut selaras dengan

karakteristik individu, termasuk perbedaan generasi, maka karyawan akan menunjukkan sikap kerja yang positif yang tercermin dalam tingkat kepuasan kerja. Oleh karena itu, dalam menghadapi dinamika dan tuntutan digitalisasi di sektor perbankan, organisasi dituntut untuk mengoptimalkan praktik manajemen sumber daya manusia agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memuaskan bagi karyawan.

Salah satu faktor organisasi yang semakin penting dalam konteks transformasi digital adalah *digital leadership*. *Digital leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung komunikasi, kolaborasi, pengambilan keputusan berbasis data, serta pemberdayaan karyawan. Pemimpin dengan kompetensi digital yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif, sehingga karyawan merasa didukung dalam menghadapi perubahan teknologi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *digital leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Generasi Z, karena kepemimpinan berbasis digital lebih sesuai dengan karakteristik generasi yang lekat dengan teknologi (Anggiani & Fatonah, 2025). Berikut adalah tabel pengelompokan usia dan data angkatan kerja di Indonesia pada tahun 2024.

Tabel 1. 1 Usia Per Generasi

Pengelompokan usia berdasarkan generasi		
Generasi	Tahun Kelahiran	Usia di Tahun 2026
Generasi Boomer + Silent Generation	1928 – 1964	62 – 98
Generasi X	1965 – 1980	46 - 61

Generasi Millennial	1981 - 1996	30 – 45
Generasi Z	1997 - 2012	14 - 29

Kelompok Umur Age Groups	Angkatan Kerja/Labour Force					Bukan Angkatan Kerja/ Not in Labour Force				Jumlah Penduduk Berumur 15 Tahun ke Atas Total Population 15 Years of Age and Over	% Bekerja Terhadap Angkatan Kerja % Working to Labour Force	Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) Unemployment Rate (%)	Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) Labour Force Participation Rate (%)
	Bekerja Working	Pengangguran/Unemployment ¹⁾			Jumlah Angkatan Kerja Total Labour Force	Sekolah Attending School	Mengurus Rumah Tangga House Keeping	Lainnya Other Activities	Jumlah Bukan Angkatan Kerja Total Not in Labour Force				
		Pernah Bekerja Ever Worked	Tidak Pernah Kerja Never Worked	Jumlah Pengangguran Total Unemployment									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
15-19	4.977.578	181.907	1.250.053	1.431.960	6.409.538	13.318.439	1.362.607	990.944	15.671.990	22.081.528	77,66	22,34	29,03
20-24	13.781.148	940.617	1.557.362	2.497.979	16.279.127	2.296.738	2.866.580	804.243	5.967.561	22.246.688	84,66	15,34	73,18
25-29	16.363.382	707.364	551.478	1.258.842	17.622.224	140.442	4.323.789	402.302	4.866.533	22.488.757	92,86	7,14	78,36
30-34	16.780.882	405.293	179.251	584.544	17.365.426	13.546	4.493.215	241.824	4.748.585	22.114.011	96,63	3,37	78,53
35-39	17.038.394	281.857	110.179	392.036	17.430.430	391	4.043.246	184.624	4.228.261	21.658.691	97,75	2,25	80,48
40-44	16.601.113	239.465	82.066	321.531	16.922.644	1.324	3.491.307	157.181	3.649.812	20.572.456	98,10	1,90	82,26
45-49	15.867.101	194.315	81.122	275.437	16.142.538	313	3.068.636	204.724	3.273.673	19.416.211	98,29	1,71	83,14
50-54	13.878.283	187.275	60.098	247.373	14.125.656	NA	2.921.748	276.247	3.198.040	17.323.696	98,25	1,75	81,54
55-59	11.278.175	148.701	33.790	182.491	11.460.666	-	2.854.388	481.055	3.335.443	14.796.109	98,41	1,59	77,46
60+	18.075.948	211.701	61.705	273.406	18.349.354	-	9.845.375	4.478.292	14.323.667	32.673.021	98,51	1,49	56,16
Jumlah Total	144.642.004	3.498.495	3.967.104	7.465.599	152.107.603	15.771.238	39.270.891	8.221.436	63.263.565	215.371.168	95,09	4,91	70,63

Gambar 1. 1 Angkatan kerja

Masuknya Generasi Z ke dalam dunia kerja menjadi fenomena penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk di sektor perbankan. Generasi Z merupakan generasi yang lahir dan tumbuh dalam lingkungan digital, sehingga memiliki cara berpikir, berkomunikasi, dan bekerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi ini dikenal adaptif terhadap teknologi, menyukai kecepatan dan fleksibilitas, serta mengharapkan komunikasi yang terbuka dan partisipatif. Selain itu, Generasi Z cenderung menilai pekerjaan tidak hanya dari aspek finansial, tetapi juga dari makna pekerjaan, kesempatan pengembangan diri, dan keseimbangan kehidupan kerja. Dalam sektor perbankan yang memiliki struktur kerja formal dan regulasi ketat, perbedaan karakteristik ini berpotensi menimbulkan ketidakpuasan kerja apabila tidak diimbangi dengan gaya kepemimpinan yang sesuai (Santi Rimadias *et al.*, 2025).

Fenomena meningkatnya jumlah Generasi Z dalam angkatan kerja Indonesia didukung oleh data empiris. Berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah angkatan kerja Indonesia pada Agustus 2024 mencapai sekitar 140,15 juta orang, dengan proporsi terbesar berasal dari kelompok usia produktif muda, yaitu usia 15–39 tahun, yang mencakup Generasi Z dan generasi muda lainnya. Data ini menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki peran yang semakin dominan dalam pasar tenaga kerja nasional, termasuk di sektor jasa keuangan dan perbankan (BPS, 2024). Kondisi ini menuntut organisasi perbankan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dan sistem kerja agar selaras dengan karakteristik generasi muda.

Selain faktor kepemimpinan, *work motivation* atau motivasi kerja merupakan faktor individual yang berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Motivasi kerja mencerminkan dorongan internal dan eksternal yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja akan optimal apabila kebutuhan psikologis dasar individu, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial, dapat terpenuhi. Bagi karyawan Generasi Z di sektor perbankan, motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi dan jenjang karier, tetapi juga oleh kesempatan belajar, pengakuan atas kinerja, dukungan atasan, serta lingkungan kerja yang kondusif. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z (Turangan *et al.*, 2025).

Job satisfaction atau kepuasan kerja merupakan salah satu indikator utama keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi perbankan.

Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, serta perlakuan yang diterima dari organisasi. Berdasarkan Teori Kepuasan Kerja, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, komitmen organisasi yang lebih kuat, serta tingkat *turnover* yang lebih rendah. Dalam sektor perbankan, kepuasan kerja karyawan menjadi faktor strategis karena berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan, kepercayaan nasabah, dan citra institusi perbankan secara keseluruhan (Bińczycki *et al.*, 2025).

Kota Surabaya sebagai salah satu pusat ekonomi dan keuangan terbesar di Indonesia memiliki peran strategis dalam perkembangan industri perbankan nasional. Banyak bank nasional maupun swasta di Surabaya telah mengadopsi sistem kerja berbasis digital dan mempekerjakan karyawan Generasi Z dalam jumlah yang terus meningkat. Tingginya tingkat adopsi teknologi serta dinamika kerja di sektor perbankan menjadikan Surabaya sebagai konteks yang relevan untuk mengkaji pengaruh *digital leadership* dan *work motivation* terhadap *job satisfaction* karyawan Generasi Z.

Meskipun penelitian mengenai kepuasan kerja telah banyak dilakukan, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*), khususnya yang mengkaji pengaruh *digital leadership* dan *work motivation* secara simultan terhadap *job satisfaction* karyawan Generasi Z dalam konteks sektor perbankan di Indonesia. Sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada gaya kepemimpinan konvensional atau pada generasi yang lebih tua, sehingga belum sepenuhnya mencerminkan dinamika dunia kerja digital saat ini. Oleh karena itu, judul yang

diusung oleh peneliti adalah “**Pengaruh *Digital leadership* Dan *Work Motivation* Terhadap *Job Satisfaction* Karyawan Generasi Z Di Kota Surabaya**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, masalah yang dirumuskan adalah sebagai berikut :

1. Apakah *digital leadership* dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z pada sektor perbankan di Kota Surabaya?
2. Apakah *digital leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z pada sektor perbankan di Kota Surabaya?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z pada sektor perbankan di Kota Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan sebelumnya, didapatkan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh *digital leadership* dan motivasi kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z pada sektor perbankan di Kota Surabaya.
2. Menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z pada sektor perbankan di Kota Surabaya.
3. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z pada sektor perbankan di Kota Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat secara teoritis dan praktis, berikut ini adalah penjelasannya :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini mampu berkontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan organisasi dalam pengembangan pemahaman terkait dengan *digital leadership*, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, dan berfungsi sebagai landasan untuk penelitian masa depan di bidang sumber daya manusia.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Penelitian dapat dijadikan panduan bagi perusahaan perbankan di Surabaya untuk menerapkan konsep *digital leadership*, seperti pelatihan pemimpin dalam penggunaan platform digital, guna meningkatkan motivasi kerja karyawan Generasi Z, mengurangi *turnover*, dan meningkatkan produktivitas.
2. Penelitian ini dapat digunakan untuk memahami konsep *digital leadership* kepada karyawan Generasi Millennial dan Generasi Z pada perusahaan perbankan yang ada di Surabaya. Penelitian ini dapat digunakan oleh instansi terkait seperti pemerintah daerah atau para *Human Resources*, untuk merancang kebijakan pengembangan tenaga kerja, seperti program pelatihan digital atau regulasi yang mendukung

keseimbangan kerja-hidup bagi Generasi Z, sehingga mendukung pertumbuhan ekonomi lokal di Surabaya.