BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Modal dan teknologi tidak akan optimal tanpa didukung SDM yang berkualitas. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif diperlukan untuk mengembangkan, memanfaatkan, dan mempertahankan tenaga kerja agar mampu bekerja secara optimal serta meningkatkan daya saing organisasi di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Purwanto, 2005).

Dunia kerja global mengalami perubahan seiring meningkatnya partisipasi Generasi Z. Salah satu fenomena yang muncul adalah *conscious unbossing*, yaitu kecenderungan Gen Z menolak promosi ke posisi manajerial. Survei menunjukkan bahwa 52% profesional Gen Z tidak tertarik menjadi *middle manager*, sedangkan hanya 13% yang bersedia mengambil peran tersebut, mencerminkan perubahan orientasi karier generasi ini.

Fenomena *conscious unbossing* muncul karena Generasi Z menghindari posisi manajerial yang dianggap memiliki beban kerja dan tingkat stres tinggi dengan imbalan yang tidak sepadan. Survei Robert Walters menunjukkan bahwa 69% Gen Z menilai posisi *middle manager* terlalu menekan, sementara 72% lebih memilih menjadi *independent contributor*. Fenomena ini dinilai berisiko menghambat regenerasi

kepemimpinan dan memicu *Leadership Gap Syndrome* (LGS) (Asatunews, 2026).

Di Indonesia, fenomena *conscious unbossing* mulai mendapat perhatian seiring meningkatnya populasi Gen Z dalam angkatan kerja. Data Sakernas Februari 2024 menunjukkan sekitar 3,6 juta Gen Z merupakan pengangguran terbuka atau 50,29% dari total pengangguran nasional (BPS, 2024). Selain itu, Gen Z diproyeksikan mendominasi 27% tenaga kerja Indonesia pada 2025 (BPS, 2025). Kondisi ini menunjukkan paradoks, yaitu dominasi Gen Z di pasar kerja disertai keengganan terhadap jalur karier konvensional, termasuk posisi manajerial.

Fenomena *conscious unbossing* mulai berdampak pada sektor perbankan Indonesia yang memiliki struktur hierarki ketat dan target kerja tinggi. Dampak tersebut tercermin dari meningkatnya *turnover rate* karyawan di PT Bank Syariah Indonesia Tbk Cabang Bekasi Selatan dari 2,24% pada 2024 menjadi 4,58% pada 2025, yang mengindikasikan penurunan kepuasan kerja Vadila & Novialumi, (2026). Kondisi ini berpotensi mengganggu operasional dan retensi talenta perbankan.

Fenomena *conscious unbossing* mencerminkan rendahnya job satisfaction karyawan Gen Z terhadap jalur karier yang ditawarkan organisasi. Menurut Wibowo *et al*., (2025), kepuasan kerja berperan penting dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention* pada karyawan Gen Z. Selain itu, survei Populix (2024) menunjukkan bahwa sebagian besar Gen Z hanya berencana bertahan

selama satu hingga empat tahun di tempat kerja mereka, yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan.

Job satisfaction atau kepuasan kerja merupakan persepsi individu terhadap pekerjaannya, meliputi tugas, hubungan kerja, peluang karier, lingkungan kerja, dan kompensasi Asrar-ul-haq & Anwar, (2018). Menurut *Two Factor Theory* Herzberg, kepuasan kerja dipengaruhi oleh *motivator factors* dan *hygiene factors* yang berperan mendorong kepuasan serta mencegah ketidakpuasan. Kedua perspektif tersebut relevan dalam menjelaskan kepuasan kerja karyawan Generasi Z di sektor perbankan.

Rendahnya *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z berdampak pada keberlangsungan organisasi, terutama di sektor perbankan. Rakhmat & Sibarani (2025) melaporkan bahwa 63% Gen Z tidak puas terhadap lingkungan kerja, minimnya umpan balik, dan terbatasnya peluang pengembangan karier. Penelitian di Bandar Lampung juga menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja meningkatkan *turnover intention* pada karyawan usia 21–23 tahun dengan masa kerja 1–3 tahun (Jurnal Ekonomi, Universitas Pamulang, 2024). Temuan ini didukung Deloitte Global Survey (2022) yang menunjukkan 61% Gen Z berniat meninggalkan pekerjaannya. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola

Salah satu faktor yang memengaruhi *job satisfaction* adalah *transformational leadership*. Penelitian pada perbankan syariah di Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan komitmen organisasi dan kesiapan menghadapi perubahan JUMPA, (2022). Temuan ini didukung meta-analisis dalam *Jurnal Syntax Transformation* (2024) yang mengonfirmasi hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *job satisfaction*.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif melalui visi, komunikasi yang efektif, serta dukungan terhadap pengembangan karyawan. Menurut Rafferty & Griffin, (2004), kepemimpinan transformasional terdiri atas lima indikator, yaitu *vision, inspirational communication, supportive leadership, intellectual stimulation,* dan *personal recognition*, yang mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan efektivitas kerja. Gaya kepemimpinan ini sesuai dengan karakteristik Generasi Z yang menghargai pemimpin autentik, transparan, dan mendukung pengembangan diri. Ningrum, (2023) juga menyatakan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan inspiratif berkontribusi terhadap kepuasan kerja jangka panjang karyawan Generasi Z di sektor perbankan.

Penerapan *transformational leadership* di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk juga tercermin dalam program pengembangan kompetensi kepemimpinan yang diselenggarakan perusahaan. Berdasarkan *Sustainability Report* PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk tahun 2020, BRI menyelenggarakan Executive Coaching Program – Training Online "Transformational Leadership**"** yang diikuti oleh jajaran manajemen

perusahaan. Program tersebut menunjukkan bahwa *transformational leadership* menjadi salah satu aspek yang diperhatikan BRI. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian Ningrum, (2023) pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi Jawa Timur, yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan sebesar 53,6% terhadap kinerja karyawan.

Work environment atau lingkungan kerja merupakan kondisi fisik dan nonfisik yang memengaruhi kenyamanan, efektivitas, dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Leshabari, (2008), lingkungan kerja meliputi fasilitas kerja, komunikasi, dukungan organisasi, dan hubungan antar rekan kerja. Penelitian dalam Indonesian Journal of Business Analytics (2025) serta Siallagan, (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, termasuk pada karyawan perbankan.

Lingkungan kerja berperan penting bagi karyawan Gen Z yang menghargai fleksibilitas, komunikasi terbuka, dan dukungan sosial. Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja nonfisik, *work-life balance*, dan disiplin kerja mampu menjelaskan 70,4% variasi *turnover intention* karyawan Gen Z (ResearchGate, 2024). Temuan ini didukung Waworuntu *et al*., (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang suportif, atasan yang mendukung, dan peluang karier menjadi faktor utama kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi perbankan perlu menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z.

Variabel ketiga dalam penelitian ini adalah *organizational culture* atau budaya organisasi. Menurut Lund, (2003), budaya organisasi merupakan pola nilai dan keyakinan bersama yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Sejalan dengan itu, *Frontiers in Education* (2025) menyatakan bahwa budaya organisasi membentuk perilaku karyawan. Penelitian pada Bank BJB Cabang Tegal yang dipublikasikan dalam *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis* juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dalam sektor perbankan Indonesia, budaya organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

Penelitian Siallagan, (2024) menunjukkan bahwa *transformational leadership, work environment,* dan *organizational culture* secara sinergis memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas karyawan perbankan. Temuan ini didukung Handriyani *et al*., (2023) yang menemukan bahwa motivasi dan budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Pekanbaru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil tersebut menegaskan pentingnya mengkaji ketiga variabel secara terintegrasi.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk terus berupaya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kondusif. Komitmen tersebut diwujudkan melalui *Webinar Respectful Workplace Policy* pada Juni 2023 untuk memperkuat kesadaran akan pentingnya lingkungan kerja yang produktif dan bermartabat BRI ESG, (2023). Namun, menjaga kepuasan

kerja, khususnya karyawan Generasi Z dengan ekspektasi kerja yang berbeda, tetap menjadi tantangan strategis bagi BRI.

Meskipun penelitian mengenai *job satisfaction, transformational leadership, work environment,* dan *organizational culture* telah banyak dilakukan, masih terdapat *research gap*. Sebagian besar penelitian perbankan di Indonesia berfokus pada karyawan secara umum, sedangkan kajian yang secara khusus meneliti Generasi Z, terutama di tingkat cabang daerah, masih terbatas. *Journal of Management Science* (JMAS) juga menegaskan perlunya pengembangan penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja Generasi Z di sektor perbankan.

Kesenjangan kedua terletak pada terbatasnya penelitian yang mengintegrasikan *transformational leadership, work environment,* dan *organizational culture* dalam satu model untuk mengkaji pengaruhnya terhadap *job satisfaction* karyawan Generasi Z di sektor perbankan. Sebagian besar penelitian masih menguji ketiga variabel tersebut secara parsial. Hal ini diperkuat oleh *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi* (2025) yang menyatakan bahwa penelitian mengenai pengaruh gabungan budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja masih terbatas.

Kesenjangan ketiga berkaitan dengan konteks geografis penelitian. Sebagian besar penelitian kepuasan kerja karyawan perbankan di Indonesia berfokus pada kota-kota besar, sedangkan penelitian di kantor cabang daerah seperti Ngawi, Jawa Timur, masih terbatas. Padahal, perbedaan

budaya lokal, dinamika ketenagakerjaan, dan praktik kepemimpinan dapat memengaruhi kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi diharapkan memberikan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi merupakan salah satu kantor cabang BRI yang berperan dalam memberikan layanan perbankan kepada masyarakat, khususnya di wilayah Kabupaten Ngawi. Sebagai bagian dari BUMN di sektor perbankan, BRI KC Ngawi didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Oleh karena itu, perusahaan terus berupaya menerapkan kepemimpinan yang efektif, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta membangun budaya organisasi yang kuat guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan, khususnya Generasi Z yang memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda.

Fenomena *conscious unbossing* menjadi perhatian PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk karena berpotensi menghambat regenerasi kepemimpinan di seluruh unit kerja, termasuk Kantor Cabang Ngawi. Berdasarkan *Annual Report* BRI 2024, BRI memiliki 81.848 karyawan, dengan 23.890 karyawan atau sekitar 29,2% berusia di bawah 30 tahun yang didominasi oleh Generasi Z. Komposisi ini menunjukkan bahwa Generasi Z merupakan calon pemimpin masa depan BRI. Oleh karena itu, kecenderungan Generasi Z untuk menolak posisi kepemimpinan (*conscious*

unbossing) dapat menghambat proses kaderisasi pemimpin. Kondisi tersebut menegaskan pentingnya memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti *transformational leadership*, *work environment*, dan *organizational culture*, guna mendukung kesiapan karier dan keberlanjutan regenerasi kepemimpinan di BRI (PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, 2025).

Tabel 1. 1 Jumlah Karyawan Bank Rakyat Indonesia (2024)

Usia	2024			2023		
	wanita	**Pria**	**Total**	**Wanita**	**Pria**	**Total**
20-24	4.755	1.948	6.703	3.340	1.465	4.805
25-29	9.420	7.767	17.187	7.120	6.879	13.999
30-34	5.529	11.518	17.047	7.139	14.616	21.755
35-39	7.776	15.472	23.248	6.926	13.571	20.497
40-44	3.015	5.907	8.922	2.849	5.472	8.321
45-49	1.644	3.169	4.813	1.362	2.677	4.039
50-54	1.250	1.841	3.091	1.414	2.031	3.445
>54	328	509	837	327	551	878
Amount	33.717	48.131	81.838	30.477	47.262	77.739

Sumber : *Annual Report* BRI 2024

Fenomena *conscious unbossing* menjadi isu yang relevan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi karena sebanyak 149 karyawan atau 32,2% dari total karyawan merupakan Generasi Z yang diproyeksikan sebagai calon pemimpin organisasi. Apabila mereka enggan menerima promosi jabatan, proses regenerasi kepemimpinan (*leadership pipeline*) dapat terhambat. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja Generasi Z, seperti *transformational leadership*, *work environment*, dan *organizational culture*, guna mendukung regenerasi kepemimpinan dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Tabel 1. 2 Jumlah Karyawan Gen Z PT BRI KC Ngawi

Tahun Lahir Pekerja	Jumlah
1997	6
1998	24
1999	35
2000	35
2001	19
2002	21
2003	9
Jumlah	149

Sumber: Dok.PT Bank Rakyat Indonesai (Persero) Tbk Kc Ngawi

Hasil pra-survei terhadap 30 karyawan Generasi Z di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi menunjukkan adanya fenomena *conscious unbossing*, di mana 74% responden menyatakan tidak berminat untuk naik jabatan dan hanya 26% yang bersedia menerima promosi. Temuan ini mengindikasikan rendahnya minat karyawan Generasi Z untuk mengambil peran kepemimpinan, yang berpotensi menghambat regenerasi kepemimpinan (*leadership pipeline*) dan proses suksesi jabatan, sehingga dapat memengaruhi keberlangsungan organisasi.

Urgensi penelitian ini semakin tinggi karena Generasi Z telah mendominasi 27% angkatan kerja Indonesia (BPS, 2025), sementara sektor perbankan menghadapi tantangan transformasi digital dan retensi talenta muda. Penelitian Wibowo *et al*., (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi keputusan karyawan Generasi Z untuk bertahan dan berkembang di organisasi perbankan. Oleh karena itu, penelitian ini relevan untuk mendukung pengelolaan sumber daya manusia di sektor perbankan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian berjudul "Pengaruh *Transformational Leadership*, *Work Environment*, dan *Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction* Karyawan Gen Z PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi" bertujuan mengisi *research gap* mengenai kepuasan kerja Generasi Z di sektor perbankan Indonesia dengan mengintegrasikan ketiga variabel independen dalam satu model. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi rekomendasi bagi BRI Kantor Cabang Ngawi dalam meningkatkan kepuasan kerja, retensi talenta, dan regenerasi kepemimpinan.

B. Batasan Masalah

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

1. Penelitian dilakukan pada karyawan Generasi Z PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi.
2. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah *transformational leadership* (X1), *work environment* (X2), *organizational culture* (X3) sebagai variabel independen, *job s99atisfaction* (Y) sebagai variabel dependen.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan Gen Z Bank Rakyat Indonesia Tbk (Persero) Kantor Cabang Ngawi?
2. Apakah *work environment* berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan Gen Z Bank Rakyat Indonesia Tbk (Persero) Kantor Cabang Ngawi?
3. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan Gen Z Bank Rakyat Indonesia Tbk (Persero)Kantor Cabang Ngawi?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* Karyawan Gen Z Bank Rakyat Indonesia Tbk (Persero) Kantor Cabang Ngawi.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work environment* terhadap *job satisfaction* Karyawan Gen Z Bank Rakyat Indonesia Tbk (Persero) Kantor Cabang Ngawi.
3. Untuk mengetahui pengaruh *organizational culture* terhadap *job satisfaction* Karyawan Gen Z Bank Rakyat Indonesia Tbk (Persero) Kantor Cabang Ngawi.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai *transformational leadership*, *work environment*, *organizational culture*, *job satisfaction*, serta fenomena *conscious unbossing* pada karyawan Generasi Z di sektor perbankan

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi manajemen PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penguatan kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

b. Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *job satisfaction* sehingga membantu karyawan memahami pentingnya lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dalam mendukung karier di sektor perbankan.

c. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan kajian bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti topik serupa,

terutama mengenai fenomena *conscious unbossing*, kepuasan kerja, dan perilaku kerja Karyawan Gen Z di sektor perbankan.

d. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan peneliti dalam menerapkan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh *transformational leadership*, *work environment*, dan *organizational culture* terhadap *job satisfaction*.