

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KINERJA KARYAWAN
GENERASI Z DI KELURAHAN CITARUM DENGAN
PENDEKATAN SISTEM DINAMIK**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Manajemen

Oleh:

Leonder Hansel

6031901074

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA MANAJEMEN

Terakreditasi Unggul oleh LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023

BANDUNG

2024

**ANALYSIS OF PERFORMANCE FACTORS OF
GENERATION Z EMPLOYEES IN CITARUM¹⁰
USING SYSTEM DYNAMICS APPROACH**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirement for Bachelor's Degree
in Management

By:
Leonder Hansel
6031901074

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT
Accredited by LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023
BANDUNG
2024

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KINERJA KARYAWAN GENERASI Z
DI KELURAHAN CITARUM DENGAN PENDEKATAN SISTEM
DINAMIK**

Oleh:

Leonder Hansel

6031901074

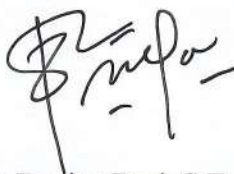
Bandung, 1 Februari 2024

Ketua Program Studi Manajemen,



Katlea Fitriani, S.T., M.S.M., CIPM.

Pembimbing Skripsi,



Dr. Regina Deti, S.E., M.M.

DAFTAR PERBAIKAN NASKAH SKRIPSI

Nama	: Leonder Hansel
Nomor Pokok Mahasiswa	: 6031901074
Program Studi	: Manajemen
Pembimbing	: Dr. Regina Deti Mulyo Harsono, S.E., M.M.
Ko Pembimbing	:
Hari dan tanggal ujian skripsi	:
Judul (Bahasa Indonesia)	: Analisis Faktor-Faktor Kinerja Karyawan pada Generasi Millennial dan Z di Kota Bandung dengan Pendekatan Sistem Dinamik
Judul (Bahasa Inggris)	: Analysis of Employee Performance Factors within Millennial and Z Generations in Bandung with System Dynamics Approach

1. Perbaiki Judul Skripsi menjadi (Judul harus ditulis lengkap menggunakan huruf besar kecil/Title Case)

Judul (Bahasa Indonesia)	Judul diperbaiki sesuai dengan scope yang lebih kecil Judul di perbaiki dengan ruang lingkup yang lebih kecil - Perbaiki Judul
--------------------------	--

Judul (Bahasa Inggris)	disesuaikan sesuaikan - Perbaiki Judul
------------------------	--

2. Perbaiki Umum (meliputi : cara merujuk, daftar pustaka, teknis editing) :

-
-

- Perbaiki Judul. - Perbaiki Latar Belakang Penelitian. - Perbaiki Penelitian terdahulu. - Perbaiki Opvar - Perbaiki Uji Validitas & Reliabilitas - Perbaiki analisis dan Intepretasi Data

3. Perbaiki di Bab 1

latar belakang diperbaiki sesuai dengan scope penelitian
sesuaikan dengn topik
Perbaiki Latar Belakang Penelitian.

4. Perbaiki di Bab 2

-
-

Perbaiki Penelitian terdahulu

5. Perbaiki di Bab 3

Metode penelitian disesuaikan dan dibuat lebih spesifik
sesuaikan dengan topik
- Perbaiki OpVar. - Perbaiki Uji Validitas dan Reliabilitas. - Perbaiki Sampling method

6. Perbaiki di Bab 4

Disesuaikan dengan perubahan yang dilakukan
perbaiki sesuai topik
Perbaiki Analisis dan Intepretasi data.

7. Perbaiki di Bab 5

-
-

perbaiki sesuai topik

Bandung, 25 Januari 2024
Ketua Program Studi,

5 Februari 2024
Penguji (Pembimbing),



.....
Dr. Regina Deti Mulyo Harsono, S.E., M.M.

Ko Pembimbing

.
Penguji

.....
Inge Barlian, Dra., Akt., M.Sc

5 Februari 2024
Penguji



.....
V.J. Wisnu Wardhono, Drs., MSIE., CMA.

Bandung, 25 Januari 2024
Ketua Program Studi,

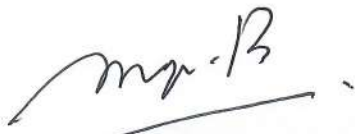
Penguji (Pembimbing),

.....

Dr. Regina Deti Mulyo Harsono, S.E., M.M.

Ko Pembimbing

Penguji



Inge Barlian, Dra., Akt., M.Sc

.....

Penguji

V.J. Wisnu Wardhono, Drs., MSIE., CMA.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Leonder Hansel
Tempat, tanggal lahir : Yogyakarta, 21 Desember 2001
NPM : 6031901074
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KINERJA KARYAWAN GENERASI Z DI KELURAHAN CITARUM DENGAN PENDEKATAN SISTEM DINAMIK

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan :

Dr. Regina Deti, S.E., M.M.

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 1 Februari 2024

Pembuat pernyataan :



Leonder Hansel

ABSTRAK

Pendahuluan - Berdasarkan preliminary research dilakukan peneliti, ditemukan bahwa kinerja karyawan pada generasi Z di kelurahan Citarum menurun pasca pandemi Covid-19. Sebanyak 64% dari 25 karyawan responden mengatakan bahwa kinerja karyawan di masing-masing perusahaan mereka menurun selama awal tahun 2022. Melalui studi literatur, peneliti menemukan bahwa terdapat sedikit jumlah model yang dapat menggambarkan hubungan antara kinerja karyawan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sementara kinerja karyawan harus ditangani dengan pendekatan yang bersifat holistik untuk menyusun metode dan kebijakan *Human Resource* yang sesuai dengan permasalahan yang dialami. Untuk meneliti permasalahan ini, pendekatan dinamis seperti sistem dinamik diperlukan untuk mendapatkan gambaran yang luas mengenai kenaikan dan penurunan kinerja karyawan.

Tujuan - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan generasi Z di kelurahan Citarum

Metode Penelitian - Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan sistem dinamik yang menggunakan Causal Loop Diagram (CLD) dan Stock and Flow Diagram (SFD). Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur dan kuesioner yang disebar pada 15 karyawan generasi Z di kelurahan Citarum. Proses sampling dilakukan menggunakan metode *Stratified random sampling*. Pengolahan data dilakukan menggunakan software Ventana System PLE (Vensim). Metode analisis data yang digunakan adalah analisis skenario kebijakan.

Hasil dan Kesimpulan - Dari tiga skenario yang dijalankan dan dibandingkan dengan parameter dasar (*current*), faktor manajemen waktu merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan (sebesar 17.52%), diikuti dengan faktor peluang (sebesar 5.87%), dan faktor pengembangan karir (sebesar 4.25%)

Kata Kunci: sistem dinamik, generasi z, kinerja karyawan

ABSTRACT

Introduction - Based on preliminary research conducted by researchers, it was found that the performance of employees in generation Z in Citarum decreased after the Covid-19 pandemic. As many as 64% of the 25 employee respondents said that employee performance in their respective companies decreased during the beginning of 2022. Through literature studies, researchers found that there are a small number of models that can describe the relationship between employee performance and the factors that influence it. Meanwhile, employee performance must be handled with a holistic approach to develop Human Resource methods and policies that are appropriate to the problems experienced. To research this problem, a dynamic approach such as a dynamic system is needed to get a broad picture of the increase and decrease in employee performance.

Objective - This research aims to determine the factors that can influence the performance of generation Z employees in the Citarum.

Research Method - Research was carried out using a dynamic systems approach using Causal Loop Diagrams (CLD) and Stock and Flow Diagrams (SFD). Data collection was carried out through literature studies and questionnaires distributed to 15 generation Z employees in the Citarum. The sampling process was carried out using the Stratified random sampling method. Data processing was carried out using Ventana System PLE (Vensim) software. The data analysis method used is policy scenario analysis.

Results and Conclusions - Based on the three scenarios simulated and compared with the basic (current) parameters, the time management factor is the most influential factor in improving employee performance (by 17.52%), followed by the opportunity factor (by 5.87%), and the career development factor (by 4.25%).

Keywords: system dynamics, generation z, employee performance

KATA PENGANTAR

Dengan penuh rasa syukur, kami ingin menyampaikan terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkah dan rahmat-Nya yang telah membimbing langkah-langkah penulis dalam menyelesaikan skripsi dengan judul "Analisis Faktor-Faktor Kinerja Karyawan Generasi Z di Kelurahan Citarum dengan Pendekatan Sistem Dinamik". Skripsi ini disusun sebagai bagian dari persyaratan untuk meraih gelar Sarjana Manajemen dari Universitas Katolik Parahyangan. Penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa dukungan dan doa yang tak terhingga dari pihak yang memainkan peran penting dalam perjalanan penelitian ini, mulai dari awal hingga akhir. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada:

1. Orang tua yang memberikan restu, doa, dan dukungan selama penulis menempuh studi Sarjana Manajemen.
2. Ibu Dr. Regina Deti, S.E., M.M., sebagai dosen pembimbing yang sangat dihormati. Terima kasih atas bimbingan, arahan, dan pengetahuan berharga yang diberikan dengan kesabaran dan perhatian penuh.
4. Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si. sebagai dosen wali. Terima kasih atas bantuan dalam menentukan perencanaan studi, serta bimbingan dan arahan selama penulis menempuh studi.
5. Ibu Katlea Fitriani, S.T., M.S.M., CIPM., selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan. Terima kasih atas ilmu yang diberikan selama masa perkuliahan dan kiat-kiat berharga yang diberikan kepada penulis.
6. Seluruh dosen pengajar, staf tata usaha, staf perpustakaan, dan pekerja Fakultas Ekonomi yang memberikan bantuan pelayanan, dukungan, dan doa selama proses perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
7. Keluarga Besar JS+ yang merupakan lingkaran sahabat penulis selama SMP, SMA, dan kuliah.
8. Keluarga besar Manajemen Universitas Katolik Parahyangan angkatan 2019. Terima kasih atas kehadiran yang memberikan berbagai cerita dan pengalaman dalam dinamika perjalanan bersama selama perkuliahan.

Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, dengan tulus hati, penulis memohon maaf apabila terdapat kesalahan baik dalam struktur maupun pemilihan kata. Penulis sangat terbuka terhadap saran dan kritik dari berbagai pihak, dengan harapan dapat memperbaiki dan membangun diri sebagai peneliti ke depannya. Terima kasih atas pengertian dan dukungan yang diberikan.

Bandung, 1 Februari 2024

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Leonder Hansel', written in a cursive style.

Leonder Hansel

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	8
DAFTAR TABEL.....	10
DAFTAR GAMBAR.....	11
DAFTAR LAMPIRAN.....	12
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
1.5. Kerangka Pemikiran.....	10
1.5.1. Definisi Kinerja Karyawan.....	10
1.5.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1. Kinerja Karyawan.....	16
2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	16
2.1.2. Indikator Kinerja Karyawan.....	16
2.1.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	17
2.1.4. Faktor Pendukung dari Jurnal Acuan.....	21
2.2. Sistem Dinamik.....	26
2.2.1. Pengertian Sistem Dinamik.....	26
2.2.2. Causal Loop Diagram.....	27
2.2.3. Stock and Flow Diagram.....	27
2.3. Generasi Z.....	27
2.3.1. Pengertian Generasi Z.....	27
2.3.2. Karakteristik Generasi Z.....	28
2.4. Penelitian Terdahulu.....	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	40
3.1. Metode dan Jenis Penelitian.....	40
3.2. Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.3. Populasi dan Sampel Responden.....	41
3.4. Definisi Operasional Variabel.....	42
3.5. Desain Penelitian.....	55
3.5.1. Pembuatan Model Konseptual.....	55
3.5.2. Pembuatan Stock and Flow Diagram dan Formulasi Model.....	56
3.5.3. Pembuatan Skenario Kebijakan.....	56
3.6. Teknik Analisis Data.....	56
3.7. Uji Verifikasi dan Validasi.....	57
3.8. Profil Responden.....	58

3.8.1. Karakteristik Responden berdasarkan Umur.....	58
3.8.2. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	58
3.8.3. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan.....	59
3.8.4. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja.....	60
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	61
4.1. Identifikasi Faktor-Faktor Kinerja.....	61
4.2. Penyusunan Causal Loop Diagram.....	64
4.3. Mengidentifikasi Skenario Terbaik.....	66
4.4. Stock and Flow Diagram.....	67
4.4.1. Uji Verifikasi dan Validasi Model.....	79
4.4.2. Skenario Pertama (Meningkatkan Faktor Peluang).....	84
4.4.3. Skenario Kedua (Meningkatkan Faktor Manajemen Waktu).....	86
4.4.4. Skenario Ketiga (Meningkatkan Faktor Pengembangan Karir).....	88
4.5. Analisis dan Interpretasi Skenario.....	89
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	92
5.1. Kesimpulan.....	92
5.2. Saran.....	94
DAFTAR PUSTAKA.....	96
LAMPIRAN.....	102

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rata-Rata Skor Indikator Kinerja Karyawan Kelurahan Citarum Tahun 2021-2022.....	3
Tabel 1.2 Umur Responden dalam <i>Preliminary Research</i> Kinerja Karyawan Kelurahan Citarum 2022.....	7
Tabel 2.1 Journal Mapping.....	30
Tabel 3.1 Tabel Definisi Operasional Variabel.....	43
Tabel 3.2 Karakteristik Responden berdasarkan Umur.....	58
Tabel 3.3 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Tabel 3.4 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan.....	59
Tabel 3.5 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja.....	60
Tabel 4.1 Tabel Konfirmasi Faktor dalam Penyebaran Kuesioner Pertama.....	64
Tabel 4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	67
Tabel 4.3 Proyeksi <i>High Performance Employees Current Stock and Flow Diagram</i>	78
Tabel 4.4 Uji Validitas <i>Stock and Flow Diagram</i>	80
Tabel 4.5 Proyeksi <i>High Performance Employees Current Stock and Flow Diagram</i>	84
Tabel 4.6 Proyeksi <i>High Performance Employees</i> Skenario 1 (Peluang).....	85
Tabel 4.7 Proyeksi <i>High Performance Employees</i> Skenario 2 (Manajemen Waktu).....	87
Tabel 4.8 Proyeksi <i>High Performance Employees</i> Skenario 3 (Pengembangan Karir).....	88
Tabel 4.9 Proyeksi Tingkat <i>High Performance Employees</i> selama 10 Tahun ke Depan.....	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kinerja Karyawan Kelurahan Berdasarkan Kuesioner Citarum 2021.....	5
Gambar 1.2 Kinerja Karyawan Kelurahan Berdasarkan Kuesioner Citarum 2022.....	6
Gambar 1.3 <i>Causal Loop Diagram</i> Kinerja Karyawan dari Jurnal Acuan.....	14
Gambar 3.1 Alur Penelitian Sistem Dinamik.....	55
Gambar 4.1 <i>Causal Loop Diagram</i> (CLD) dari Jurnal Acuan.....	61
Gambar 4.2 Hasil Konfirmasi Faktor Kuesioner Pertama.....	63
Gambar 4.3 <i>Causal Loop Diagram</i> (CLD) Generasi Z Kelurahan Citarum.....	65
Gambar 4.4 <i>Current Stock and Flow Diagram</i> Kinerja Karyawan Generasi Z Kelurahan Citarum.....	77
Gambar 4.5 Grafik Proyeksi <i>High Performance Employees Current Stock and Flow Diagram</i>	78
Gambar 4.6 Verifikasi Model <i>Stock and Flow Diagram</i>	79
Gambar 4.7 Grafik Proyeksi <i>High Performance Employees Current Stock and Flow Diagram</i>	84
Gambar 4.8 Grafik Proyeksi <i>High Performance Employees</i> Skenario 1 (Peluang).....	85
Gambar 4.9 Grafik Proyeksi <i>High Performance Employees</i> Skenario 2 Manajemen Waktu).....	86
Gambar 4.10 Grafik Proyeksi <i>High Performance Employees</i> Skenario 3 (Pengembangan Karir).....	88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian Pertama.....	102
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian Kedua.....	105
Lampiran 3 <i>Parameter Setting</i>	148

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Setelah era pandemi Covid-19, terjadi pergeseran paradigma dan prinsip yang mengatur gerak-gerik dunia dalam berbagai aspek yaitu *The Great Resignation* dan *Quiet Quitting*. Kedua fenomena ini mempengaruhi bidang ketenagakerjaan secara signifikan, terutama pada generasi yang lebih muda seperti generasi Z. Kedua pergeseran paradigma tersebut mendorong manajer dan eksekutif dalam organisasi untuk memikirkan kembali pendekatan strategi sumber daya manusia mereka. Dampak fenomena ini diperkuat dengan bukti penelitian Gallup yang berkaitan dengan *engagement* karyawan pada pekerjaan mereka dan menemukan bahwa terjadi penurunan *engagement* karyawan pada kuartal kedua 2022, dimana 32% karyawan tergolong *engaged* dengan pekerjaan mereka, 18% karyawan tergolong *actively disengaged/loud quitters*, dan 50% karyawan lainnya tergolong *disengaged/quiet quitting* (Harter, 2022). Dalam publikasi “*State of the Global Workplace 2022 Report*” Gallup juga memperkirakan bahwa keterlibatan karyawan yang rendah berkontribusi pada menurunnya kinerja karyawan sehingga merugikan perekonomian global sebesar \$7,8 triliun di tahun 2022 (Gallup, 2022).

Fenomena *The Great Resignation* dan *Quit Quitting* tidak hanya terjadi di Amerika, tetapi juga di Indonesia. Menurut survei *The Great Resignation Reality Check* yang dilakukan oleh Robert Walters dan dikutip dari Parapuan pada tahun 2022, 81% pekerja di Indonesia mempertimbangkan untuk mengundurkan diri. Survei ini melibatkan 2.600 pekerja dari 1.100 perusahaan di 6 negara Asia Tenggara, termasuk Indonesia. Survei tersebut juga menemukan bahwa 77% pekerja di Indonesia sedang mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan mereka, tetapi sebagian besar dari mereka sebanyak 62% tidak merasa nyaman untuk melakukannya tanpa memiliki pekerjaan baru yang dapat dijadikan sebagai *backup plan*.

Sementara untuk fenomena *Quiet Quitting* ditandai dengan rendahnya keterlibatan karyawan yang diakibatkan oleh berbagai faktor. Salah faktor tersebut

adalah beban kerja yang berlebihan yang terjadi dalam *setting* kerja WFH, baik selama maupun pasca pandemi. Kelebihan beban kerja ini berujung pada karyawan merasakan *burnout* seperti yang ditunjukkan dalam survei CNN (2021) dengan 321 partisipan yang menemukan 77.3% karyawan di Indonesia mengalami *burnout*.

Faktor utama yang mengakibatkan burnout tersebut adalah hilangnya batasan waktu kerja selama WFH sehingga karyawan dituntut untuk siap siaga bekerja selama 24 jam dengan konfirmasi sebanyak 46.7%, menyusul limpahan pekerjaan yang bertumpuk sebanyak 38,7% dan *meeting* yang berdekatan dan kadang *overlap* antara satu dengan yang lainnya sebanyak 14,6%. Fenomena seperti *The Great Resignation* dan *Quiet Quitting* menjadi relevan dalam ruang lingkup generasi Z ketika mempertimbangkan karakteristiknya yang mengutamakan *work-life balance* (Gallup, 2022). Seperti yang sudah diuraikan diatas, kedua fenomena ini memiliki pengaruh yang signifikan dalam kinerja karyawan walaupun pengaruhnya dimediasi melalui faktor seperti *work-life balance*, *workload*, atau *work engagement*.

Preliminary research dilakukan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada target responden berupa karyawan yang sedang aktif bekerja menggunakan stratified random sampling dalam strata *Top-level Management*, *Middle-level Management*, *Bottom-level Management*. Kuesioner disebarkan ke 75 karyawan yang sedang aktif bekerja di kelurahan Citarum. Hasil akhir pengumpulan data mendapatkan jawaban dari 25 orang yang berasal dari karyawan dalam jangkauan umur 22-41 tahun. Berikut merupakan hasil olahan data yang dikumpulkan:

Tabel 1.1

Rata-Rata Skor Indikator Kinerja Karyawan Kelurahan Citarum Tahun 2021-2022

No	Indikator	Pertanyaan	Skala & Ukuran	Rata-Rata Tahun 2021	Rata-Rata Tahun 2022	Perubahan Rata-Rata (%)
1	Kualitas Kerja	Menurut anda bagaimana tingkat kualitas kerja anda pada tahun....?	Interval (1-10)	6.08	5.24	-13.82%
2	Kuantitas Kerja	Menurut anda bagaimana tingkat kuantitas kerja anda dapat kerjakan pada tahun....?	Interval (1-10)	6.64	5.72	-13.86%
3	Pengetahuan mengenai pekerjaan / tugas	Menurut anda bagaimana tingkat pengetahuan anda dalam pekerjaan/tugas yang dilakukan pada tahun....?	Interval (1-10)	7.24	7.28	0.55%
4	Kesetiaan / loyalitas	Menurut anda bagaimana tingkat loyalitas anda terhadap perusahaan anda pada tahun....?	Interval (1-10)	7.96	6.36	-20.1%
5	Kemampuan untuk bekerja sama	Menurut anda bagaimana tingkat kerja sama anda dalam perusahaan pada tahun....?	Interval (1-10)	6.96	6.04	-13.22%
6	Adaptabilitas	Menurut anda bagaimana tingkat adaptasi anda dalam perusahaan pada tahun....?	Interval (1-10)	7.04	6.36	-9.66%

Tabel 1.1

Rata-Rata Skor Indikator Kinerja Karyawan Kelurahan Citarum Tahun 2021-2022
(Lanjutan)

No	Indikator	Pertanyaan	Skala & Ukuran	Rata-Rata Tahun 2021	Rata-Rata Tahun 2022	Perubahan Rata-Rata (%)
7	Inisiatif	Menurut anda bagaimana tingkat inisiatif anda dalam melakukan pekerjaan anda pada tahun?	Interval (1-10)	6.16	5.2	-15.58%
8	Kemandirian	Menurut anda bagaimana tingkat kemandirian anda dalam melakukan pekerjaan anda pada tahun....?	Interval (1-10)	6.64	6.12	-7.83%
9	Kreativitas	Menurut anda bagaimana tingkat kreativitas anda dalam pekerjaan anda pada tahun....?	Interval (1-10)	7.68	7.44	-3.12%

Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasarkan *preliminary research* yang berkaitan dengan kinerja karyawan di wilayah kelurahan Citarum, peneliti menemukan bahwa terdapat penurunan kinerja karyawan pada awal menuju pertengahan tahun 2022. Menurut Afandi (2018), kinerja karyawan diukur menggunakan indikator berikut: Kualitas Kerja; Kuantitas Kerja; Pengetahuan mengenai pekerjaan/tugas; Kesetiaan/loyalitas; Kemampuan untuk bekerja sama; Adaptabilitas; Inisiatif; Kemandirian; dan Kreativitas. Kinerja karyawan dapat dinilai menurun apabila skor penilaian indikator-indikator tersebut mengalami penurunan. Dari pengolahan data *preliminary research* pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa 8 dari 9 indikator kinerja karyawan mengalami penurunan rata-rata skor dari tahun 2021-2022. Penurunan paling signifikan ada pada indikator loyalitas, inisiatif, kuantitas kerja, kualitas

kerja, dan kemampuan untuk bekerja sama. Berdasarkan respon pertanyaan terbuka dalam kuesioner mengenai alasan di balik penurunan kinerja karyawan dalam perusahaan mereka masing-masing, mayoritas jawaban responden dapat diringkas sebagai berikut:

1. Target jangka pendek perusahaan seringkali tidak tercapai;
2. Tingkat absensi karyawan yang tinggi saat pemberlakuan kembali WFO;
3. Adanya penurunan indeks evaluasi kerjasama antara karyawan;
4. Indeks komunikasi yang rendah dalam perusahaan;
5. Rendahnya *engagement* karyawan (dalam pekerjaan, pelatihan, kegiatan perusahaan seperti webinar)
6. Rendahnya inisiatif karyawan dalam proyek tim; dan
7. *Turnover* karyawan yang tinggi.

Temuan ini didukung oleh konfirmasi ulang yang respon yang diberikan responden sebagai berikut:

Gambar 1.1

Kinerja Karyawan Kelurahan Berdasarkan Kuesioner Citarum 2021



Sumber: Data Olahan Peneliti

Gambar 1.2

Kinerja Karyawan Kelurahan Berdasarkan Kuesioner Citarum 2022



Sumber: Data Olahan Peneliti

Data pada gambar 1.1 dan 1.2 bahwa 64% responden mengatakan bahwa kinerja karyawan di masing-masing perusahaan mereka menurun selama awal tahun 2022. Dibandingkan dengan data *preliminary research* pada 2021 yang menunjukkan 54% karyawan masih menilai kinerja karyawan perusahaan mereka berada pada rentang skala 'Baik'. Diantara 25 responden yang menjawab kuesioner *preliminary research* tersebut, peneliti menemukan bahwa 68% responden (17 orang) termasuk dalam jangkauan umur 22-26 tahun atau dikenal sebagai generasi Z dengan penyebaran umur seperti yang ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 1.2

Umur Responden dalam *Preliminary Research* Kinerja Karyawan Kelurahan Citarum 2022

Umur	Jumlah Responden	Presentase
22	5	29.4%
23	3	17.7%
24	2	11.8%
25	4	23.5%
26	3	17.7%

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dengan ini peneliti dapat mengkonfirmasi bahwa terdapat permasalahan kinerja karyawan pada karyawan di wilayah kelurahan Citarum, terutama pada generasi Z.

Menurut Alefari et al (2020), kinerja karyawan merupakan hal yang bersifat dinamis karena dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yang secara langsung dan tidak langsung berhubungan dengan kinerja itu sendiri. Hal ini dipahami oleh berbagai perusahaan, dan departemen manajemen SDM ditugaskan untuk bertanggung jawab dalam mengukur kinerja karyawan serta mengembangkan metode dan kebijakan untuk meningkatkan kinerja mereka secara terus-menerus. Oleh karena ini terdapat banyak penelitian terdahulu yang mencoba untuk menemukan bagaimana satu faktor dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan studi literatur, Putri (2020) mengutarakan bahwa keterlibatan karyawan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, dimana ketika keterlibatan karyawan menurun, maka kinerja karyawan juga menurun. Penelitian Muizu, Kaltum, & Sule (2019) juga menemukan bahwa kinerja karyawan juga memiliki hubungan positif dengan kepemimpinan dalam perusahaan. Penelitian lain yang terkait dengan kinerja karyawan seperti yang dilakukan oleh Hasibuan & Silvyia (2019) menemukan hubungan positif di antara disiplin kerja dan motivasi

dengan kinerja karyawan. Disini dapat dilihat walaupun penelitian terdahulu sudah menemukan hubungan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, peneliti menemukan sedikitnya jumlah model yang dapat menggambarkan hubungan antara kinerja karyawan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya, terutama pada ruang lingkup lokal seperti kelurahan Citarum.

Sementara menurut Alefari et al (2020), kinerja karyawan harus ditangani dengan pendekatan yang bersifat holistik atau menyeluruh untuk mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi metode dan kebijakan yang diambil dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Dengan adanya model kinerja karyawan ini, perusahaan dapat menjalankan berbagai macam skenario untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka. Skenario yang dijalankan dapat digunakan sebagai bentuk proyeksi kinerja pada tahun yang mendatang.

Berdasarkan hasil *preliminary research* kinerja karyawan di wilayah kelurahan Citarum, peneliti melihat adanya permasalahan dalam kinerja karyawan generasi Z di kelurahan Citarum pasca pandemi. Menilai aspek kinerja karyawan yang bersifat dinamis, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan kinerja karyawan sebagai variabel utama dan menggunakan pendekatan sistem dinamik untuk meneliti bagaimana faktor-faktor lainnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah model. Diharapkan model yang dihasilkan dari penelitian ini dapat menjadi solusi yang menyeluruh dalam penyelesaian permasalahan terkait dengan kinerja karyawan generasi Z di kelurahan Citarum.

Dari uraian fenomena dan masalah yang telah disebutkan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian berjudul **“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KINERJA KARYAWAN GENERASI Z DI KELURAHAN CITARUM DENGAN PENDEKATAN SISTEM DINAMIK”**.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di generasi Z Kelurahan Citarum?
2. Bagaimana keterkaitan antara faktor-faktor tersebut dalam generasi Z Kelurahan Citarum?

3. Bagaimana skenario yang harus dibuat untuk meningkatkan kinerja karyawan di generasi Z Kelurahan Citarum?
4. Bagaimana kebijakan yang bisa diterapkan berdasarkan skenario yang dipilih untuk diterapkan pada generasi Z Kelurahan Citarum?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan generasi Z Kelurahan Citarum.
2. Mengetahui keterkaitan antar faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan generasi Z Kelurahan Citarum.
3. Mengidentifikasi skenario optimal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan generasi Z Kelurahan Citarum.
4. Menyusun kebijakan yang paling sesuai untuk diterapkan berdasarkan skenario yang dipilih untuk karyawan generasi Z Kelurahan Citarum.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Untuk peneliti
 - a. Peneliti berharap dapat menambah wawasan peneliti terkait ilmu Manajemen Insani dan dapat mengimplementasikan ilmu tersebut dan juga pengembangan kemampuan dalam penelitian.
 - b. Untuk menambah ilmu dan wawasan dalam aspek kinerja karyawan.
2. Untuk Pembaca
 - a. Sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut mengenai topik Kinerja Karyawan dan Sistem Dinamik Kinerja Karyawan.
 - b. Sebagai referensi untuk faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Untuk Perusahaan

Sebagai referensi dalam penyusunan solusi permasalahan kinerja karyawan.

1.5. Kerangka Pemikiran

1.5.1. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Fauzi dan Nugroho (2020), kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam bentuk barang/produk maupun jasa yang kemudian digunakan sebagai dasar evaluasi karyawan tersebut yang mencerminkan pengetahuannya mengenai pekerjaannya. Maka kinerja karyawan digunakan sebagai dasar untuk menentukan nilai yang dibawakan karyawan bagi perusahaan/organisasi yang bersangkutan.

Key Performance Indicator atau KPI yang digunakan sebagai indikator kinerja karyawan disusun untuk disesuaikan dengan objektif dari perusahaan. Dengan ini perusahaan menginginkan kinerja karyawan mencapai tingkat yang tinggi agar objektifnya tercapai. Namun untuk mencapai kinerja karyawan tinggi, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang berpotensi mempengaruhinya seperti gaji dan upah yang sesuai.

1.5.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut model *causal loop diagram* Alefari et al (2020), peneliti menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara langsung oleh faktor langsung dan tidak langsung. Berikut merupakan faktor-faktor tersebut:

1. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Secara Langsung

a. Motivasi (*Motivation*)

Motivasi kerja adalah dorongan yang membuat seorang karyawan termotivasi untuk menyatukan semua upaya yang dimiliki untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, dalam Febrianti et al, 2020).

b. Peluang (*Opportunity*)

Peluang atau *opportunity* adalah keadaan penting yang menguntungkan bagi sebuah organisasi dan merupakan kesempatan yang ada dalam organisasi untuk dapat mencapai tujuan (Rivai, 2014).

c. Pengetahuan, Keterampilan, dan Kemampuan (*Knowledge, skills, and ability*)

Knowledge

Pemahaman teoritis dan praktis yang berisi kumpulan informasi berupa

fakta, prosedur, atau cara melakukan sesuatu (Marsam dalam Ati Dahniar, 2019; Muchtamim, 2021)

Skills

Kemampuan yang diperlukan seseorang agar dapat melaksanakan serangkaian tugas yang berkembang baik dari hasil latihan maupun pengalaman (Dunnett dalam Moh. Rum Arisandy, 2015)

Ability

Kondisi yang diperlukan seorang karyawan untuk mendukung motivasi kerja agar karyawan berhasil dalam bekerja sesuai dengan bidang pekerjaannya (Hailesilasi dalam Sari & Sjahrudin, 2018; Jasiyah et al, 2018).

d. *Beban kerja (Workload)*

Beban kerja adalah serangkaian kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu organisasi atau seorang individu dalam jangka waktu tertentu (Jeky, et al dalam Rohman, et al, 2021).

e. *Lingkungan eksternal (External environment)*

Unsur-unsur di luar perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan yang dinaungi oleh karyawan tersebut (Krisnandi, dkk, 2019).

2. *Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Secara Tidak Langsung*

a. *Agen Perubahan (Change Agent)*

Agen perubahan adalah orang dan atau sejumlah orang yang memelopori, menggerakkan, dan menyebarluaskan proses perubahan (Nasution 2001).

b. *Perubahan dalam Organisasi (Change in Organization)*

Sebuah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku menuju ke kondisi masa yang akan datang agar dapat meningkatkan efektivitasnya (Winardi dalam Sayidah, 2012)

c. *Kesejahteraan Karyawan (Employee Wellbeing)*

Hak seorang atau kelompok karyawan atas bagian dari keanggotaan mereka dalam organisasi tempat mereka bernaung (Purba dalam Sabil, 2021)

- d. Tekanan Jadwal/*Deadline* (*Schedule Pressure*)
Sebuah tuntutan yang dirasakan oleh seorang individu atau kelompok kerja untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dalam jangka waktu (Son, et al, 2006)
- e. Ketidakhadiran (*Absenteeism*)
Kemangkiran seorang individu dari pekerjaan yang seharusnya menjadi tanggung jawabnya (Strom dan Troy dalam Lukito dan Utama, 2019)
- f. Pelatihan (*Training*)
Menurut Sultana et al (2012) dalam Sendawula et al (2018) pelatihan merupakan jenis kegiatan yang direncanakan secara sistematis serta hasilnya dapat meningkatkan baik pengetahuan maupun keterampilan yang diperlukan seorang individu untuk melakukan pekerjaannya secara efektif.
- g. Tingkat Adaptasi (*Adaptability*)
Potensi dasar seorang individu serta perilaku yang dapat diterapkan agar secara efektif dapat menyesuaikan tuntutan maupun tanggung jawab terkait tugas dan lingkungan (Karen van Dam, 2012)
- h. Kemauan Belajar (*Learning*)
Aktivitas yang mencakup proses tidak tahu menjadi tahu, tidak mengerti menjadi mengerti agar mendapat hasil yang optimal (Ihsana, 2017)
- i. Pengalaman Kerja (*Experience*)
Lama waktu seorang individu bekerja di tempat kerja mulai saat masuk di tempat kerja hingga sekarang (Martoyo dalam Wirawan et al., 2018)
- j. Kebijakan HR (*HR Practice/Policies*)
Memiliki peran yang sangat penting untuk seorang individu karena cara suatu organisasi memperlakukan karyawannya dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Huselid dalam Leghari et al, 2014)
- k. Umur (*Age*)
Umur adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan) (KBBI, 2016 : 1).
- l. Komitmen Terhadap Organisasi (*Organizational Commitment*)
Sejauh mana seorang individu dapat mengidentifikasi organisasi tempat

mereka bekerja serta tingkat komitmen yang mereka berikan kepada organisasi tersebut (Greenberg dan Baron dalam Herrera et al, 2020).

m. Desain Tempat Kerja (*Workplace Design*)

Workplace design merupakan proses perancangan, pengaturan, serta perencanaan area suatu tempat kerja agar dapat mengoptimalkan kinerja seorang individu.

n. Kondisi Tempat Kerja (*Workplace Conditions*)

Lingkungan kerja dan semua keadaan yang dapat mempengaruhi seorang individu di tempat kerja (Ali et al, 2013)

o. Pengaturan Kerja yang Fleksibel (*Flexible Working Arrangement*)

Pilihan yang memungkinkan seorang karyawan untuk bekerja di luar batasan konvensional (Chinedua et al, 2020)

p. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Rasa pencapaian batin dan kebanggaan yang dicapai saat melakukan tugas tertentu (Kasemsap dalam Ahmad et al, 2021)

q. Pengakuan Kerja (*Work Recognition*)

Suatu pengakuan yang diberikan kepada seorang individu atas hasil kerja yang telah dicapainya (Herzberg dalam Mawoli dan Babandoko, 2011)

r. Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*)

Pola yang menyeluruh diterapkan dari tindakan seorang pemimpin yang mendasari perilaku seorang individu (Rivai, 2014).

s. Pengembangan Karir (*Career Development*)

Peningkatan pribadi yang dilakukan bagi seseorang untuk melaksanakan rencana karir serta pekerjaan sesuai dengan jalur seorang individu (Komang, 2012).

t. Sistem Penghargaan/Kompensasi (*Reward System*)

Aspek penting untuk memotivasi individu agar dapat berkontribusi sehingga meningkatkan kinerja perusahaan (Adithomo Wirawan dkk, 2018)

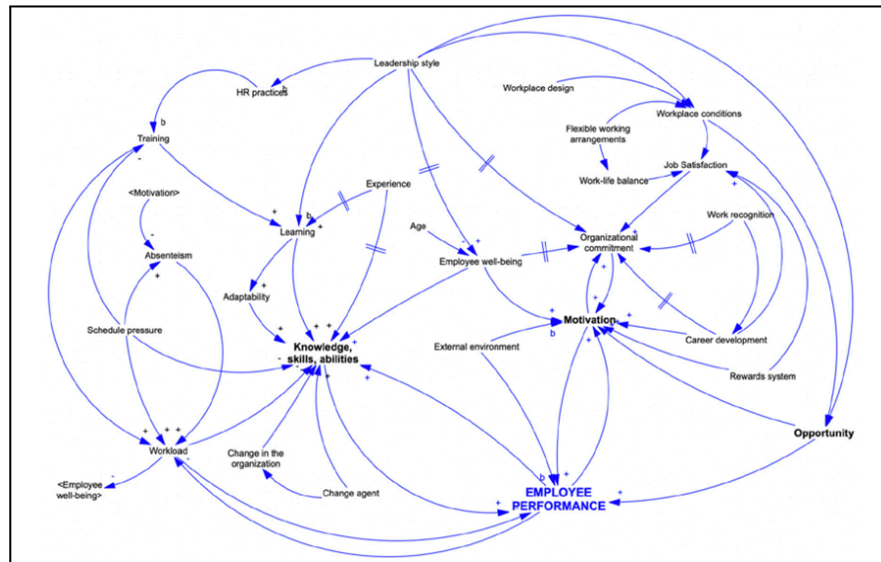
u. *Work-Life Balance*

Keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan

seorang individu berada pada posisi yang sama (Lockwood dalam Aseptia, 2017)

Gambar 1.3

Causal Loop Diagram Kinerja Karyawan dari Jurnal Acuan



Sumber: Jurnal *A System Dynamics Model of Employees' Performance*, Alefari et al (2020)

Berdasarkan *causal loop diagram* dalam jurnal acuan diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat lima faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung yaitu *opportunity; motivation; knowledge, skills, and abilities; workload; dan external environment*.

Selain itu, terdapat juga faktor-faktor pendukung yang mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung melalui lima faktor utama diatas, yaitu *change agent; change in organization; employee wellbeing; schedule pressure; absenteeism; training; adaptability; learning; experience; HR practice/policies; age; organizational commitment; workplace design; workplace conditions; flexible working arrangement; job satisfaction; work recognition; leadership style; career development; reward system; dan work-life balance*.

Kinerja karyawan dalam pendekatan sistem dinamik merupakan sumber daya yang dinamis hasil kinerja mereka mungkin mengalami penurunan seiring berjalannya waktu. Pendekatan berbasis Sistem Dinamik ini dapat membantu organisasi mengelola karakteristik dinamis kinerja karyawan dengan lebih efektif

dan mendukung proses pengambilan keputusan dalam memilih inisiatif alternatif yang dapat diterapkan. Model ini memberikan kemampuan bagi perusahaan untuk menjalankan berbagai skenario peningkatan, mengevaluasi potensi mereka, dan mengambil kesimpulan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi.