
Kinerja Karyawan dan Karakter Pemimpin: Apakah Saling Terkait? (Studi Eksplorasi pada Karyawan Generasi Z di Perusahaan *Startup Financial Technology*)

*Sondang Talenta Noviana Simamora¹, Jannes Samuel Elfronzo Abhimaël Panggabean²

¹Universitas Kristen Duta Wacana ²Universitas Kristen Immanuel

*corresponding email: sondang.t.simamora@gmail.com

ARTICLE INFO

Article Received

17 October 2024

Article Revised

24 October 2024

Article Accepted

30 October 2024

Keywords

Startup, financial technology, generasi Z, pemimpin, karyawan

DOI:

<https://doi.org/10.61179/ejba.v18i2.644>

ABSTRAK

Perusahaan *startup* telah menjamur di Indonesia, hal ini dialami banyak sector perusahaan terutama sektor keuangan. Proporsi karyawan generasi Z merupakan proporsi terbesar. Kinerja karyawan sangat dituntut lewat peran kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan yang efektif guna meningkatkan kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan *startup financial technology*. Data diperoleh dengan melakukan wawancara tatap muka. Sampel dengan metode *conditional sampling* dan dibatasi sebanyak 9 informan dari total 16 individu sebagai staf operasional perusahaan *startup multifinance* Indonesia di Kota Yogyakarta. Kesimpulan pada penelitian ini adalah pemimpin belum mempraktikkan dan belum memenuhi 4 karakter ideal menurut generasi Z. Saran dari penelitian ini adalah tipe kepemimpinan yang layak diterapkan pada perusahaan ini adalah tipe kepemimpinan transformasional atau tipe kepemimpinan situasional.

ABSTRACT

Startup companies have grown in Indonesia, this is experienced by many corporate sectors, especially the financial sector. The proportion of generation Z employees is the largest proportion. Employee performance is highly demanded through leadership roles. This study aims to determine effective leadership to improve the performance of generation Z employees in financial technology startup companies. Data were obtained by conducting face-to-face interviews. The sample with the conditional sampling method and was limited to 9 informants from a total of 16 individuals as operational staff of Indonesian multifinance startup companies in Yogyakarta City. The conclusion of this study is that leaders have not practiced and have not fulfilled the 4 ideal characters according to generation Z. The suggestion from this study is that the type of leadership that should be applied to this company is the transformational leadership type or situational leadership type.

1. PENDAHULUAN

Indonesia telah mengalami perubahan yang begitu dinamis setelah terjadinya pandemi covid-19, ditandai dengan persaingan bisnis yang begitu ketat dan kompetitif, membuat perusahaan berlomba-lomba untuk mampu bertahan. Perusahaan *startup* adalah salah satu wujud perusahaan yang mampu bersaing dikala pandemi Covid-19 sedang berlangsung. Bahkan, perusahaan *startup*

memiliki peran yang berdampak positif terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia. Salah satu kontribusi *startup* adalah lewat perolehan *profit* yang menjadi solusi atas permasalahan ekonomi yang terjadi (Karina *et al.*, 2022). *Startup* sangat jeli dalam melihat peluang fenomena perubahan gaya hidup masyarakat. Perusahaan *startup* memiliki citra sebagai perusahaan yang terus mengikuti kemajuan zaman dengan melakukan inovasi dalam bidang teknologi digital. Berdasarkan data.kompas.id

(2024), bisnis *startup* semakin menjamur di Indonesia. Hal ini ditandai dengan data yang menunjukkan bahwa terhitung bulan Januari 2024, jumlah bisnis *startup* di Indonesia mencapai 2.566. Berbagai produk hasil inovasi teknologi digital telah berhasil diaplikasikan dalam berbagai sektor bisnis, salah satunya ialah sektor keuangan.

Pada sektor keuangan, produk *financial technology* menjadi sandaran dan kekuatan utama transformasi keuangan di Indonesia. Disebutkan oleh *data.kompas.id* (2024) dan *databoks.katadata.co.id* (2022), bisnis *startup* bidang *financial technology* berada pada urutan keempat terbesar yakni sebanyak 8,5% dari 2.431 *startup* di tahun 2022. Pada tahun 2000-an *financial technology* telah dikembangkan dan mulai digunakan secara masif di Indonesia (afpi, 2023). Bank Indonesia (2018) menyebutkan bahwa *financial technology* merupakan bentuk himpunan antara jasa keuangan dan teknologi dengan *output* model bisnis yang semula adalah konvensional menjadi moderat. Berarti, *financial technology* menjadi salah satu jenis perusahaan yang merespon *disrupsi* dengan cukup baik. Perubahan yang dinamis membuat karyawan menjadi sangat tergantung kepada pemimpinnya. Segala sesuatu, jatuh ataupun bangun dalam sebuah perusahaan akan ditentukan oleh seorang pemimpin (Zalukhu, 2023).

Seorang pemimpin harus memiliki *mindset supercoach*, dimana ia mampu memberikan kontribusi diatas rata-rata kontribusi karyawannya. Dengan demikian, karyawan akan mengalami akselerasi dalam merespon kompleksitas perubahan yang terjadi. *Mindset* seorang pemimpin bukan lagi sebagai *individual contributor* (kemampuan teknis) seperti karyawan, melainkan ia harus memiliki kemampuan

teknis ditambah dengan *people skill* (membangun kepercayaan, memberikan arahan, menjaga motivasi, dan memberikan umpan balik). Kepemimpinan berkaitan dengan bagaimana upaya seorang pemimpin mampu menginspirasi anggotanya untuk mencapai potensi atau kinerja tertinggi (Nurwahidah *et al.*, 2024).

Kinerja karyawan adalah bentuk atau *output* hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. *Output*-nya dapat berupa kuantitas dan kualitas pekerjaan karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpinnya (Azrial *et al.*, 2024). Kinerja karyawan yang optimal mampu menghantarkan perusahaan mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Sayangnya, tornado perubahan bergerak seiring dengan terjadinya disrupsi teknologi dan perubahan pola perilaku sosial generasi Z.

Rata-rata karyawan *startup* didominasi oleh para karyawan yang berasal dari generasi Z dengan proporsi sebesar 49,6% dari keseluruhan profil karyawan *startup* (kelahiran 1999-2010) (usia 17-25 tahun) (*data.kompas.id*, 2024). Hal ini membuktikan, generasi Z cenderung lebih menyukai budaya yang melekat pada perusahaan *startup*. Generasi Z adalah individu yang lahir dari tahun 1997-2012, namun secara umum, generasi Z adalah generasi yang lahir setelah tahun 1996 (Arum *et al.*, 2023). Budaya yang dimaksud ialah lingkungan kerja serta peraturan yang fleksibel namun tetap mengikat (Thompson *et al.*, 2019). Generasi Z memiliki karakter yang khas dalam merespon sebuah fenomena, mereka kerap bertindak dengan prinsip "jika dapat diselesaikan secara sederhana, mengapa harus diselesaikan dengan cara yang kompleks". Generasi Z sangat mudah bosan, sehingga individu ini

memerlukan budaya kerja yang cenderung dinamis (Fitri *et al.*, 2023).

Perusahaan *financial technology* saat ini berinteraksi dengan nasabah melalui support media perantara. Data nasabah (*user*) yang diperlukan harus diunggah terlebih dulu pada aplikasi perusahaan yang terverifikasi. Data nasabah yang telah diterima perusahaan, akan dilakukan cek kualitas datanya oleh para karyawan. Kegiatan ini memiliki standar penilaian yang berkaitan erat dengan kinerja karyawan. Apabila terdapat kesalahan proses cek kualitas data nasabah, maka karyawan akan dikenakan sanksi berupa temuan (*finding*). Temuan dikategorikan menjadi 2 jenis, *critical error* (kesalahan karyawan yang merugikan perusahaan secara finansial) dan *non critical error* (kesalahan karyawan yang tidak merugikan perusahaan secara finansial). Hal yang harus menjadi perhatian dalam kinerja karyawan ini adalah kuantitas temuan jenis *critical error*. Pemimpin harus bisa mengupayakan kinerja terbaik karyawannya agar tidak menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan yang efektif guna meningkatkan kinerja karyawan generasi Z pada perusahaan *startup financial technology* di kota Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan untuk menjadi perhatian dan acuan dalam menentukan standar kepemimpinan dengan menspesifikasi objek penelitian yang masih minim diteliti, yakni pada *startup financial technology* yang karyawannya didominasi oleh generasi Z di kota Yogyakarta. Sehingga hasil penelitian ini mampu memberikan pandangan baru dan menjadi pedoman standar perusahaan *startup financial technology* dalam menyeleksi seorang pemimpin.

2. TINJAUAN LITERATUR

Penelitian terdahulu oleh Alfariz *et al.* (2024) dilakukan dengan tujuan melihat pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja pada Yayasan Global Talent Palembang. Penelitian ini merupakan penelitian yang mengadopsi metode campuran (*mix method*) dengan menggunakan data yang diperoleh melalui wawancara dengan beberapa karyawan dan melakukan penyebaran kuesioner ke seluruh karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan dan budaya kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan oleh karyawan pada Yayasan Global Talent Palembang.

Penelitian Azrial *et al.* (2024) dilakukan dengan tujuan mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan di Badan Pusat Statistik Kabupaten Donggala. Metode penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan menggunakan analisis deskriptif dalam proses pengumpulan data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan dilakukan dengan studi Pustaka, observasi dan wawancara dengan manajer sebagai informan kunci dan tiga orang karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Badan Pusat Statistik Donggala menerapkan pendekatan kepemimpinan demokratis yang inklusif di bawah kepemimpinan pemimpinnya.

Selanjutnya, (Nurwahidah *et al.*, 2024) melakukan penelitian terkait dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan supaya mensintesis karakteristik kepemimpinan efektif dari kajian terdahulu. Metode penelitian yang digunakan adalah riset kepustakaan dengan menggunakan berbagai literatur. Hasil yang diperoleh menyimpulkan bahwa ada beberapa gaya

kepemimpinan yakni otoriter, demokratis, kharismatik, *laissez-faire*, transaksional, transformasional, dan birokratis. Disebutkan juga bahwa kepemimpinan efektif memiliki tujuan (visioner), memotivasi, mengetahui dengan baik cara mencapai tujuan, memiliki empati, peka, dan mengetahui potensi keunikan tim, kreatif, dan introspektif.

Berikutnya, Dwidienawati *et al.* (2021) telah melakukan penelitian dengan tujuan untuk melihat gaya kepemimpinan apa yang efektif terhadap gen Z. Metode yang digunakan adalah studi kualitatif yang dilakukan terhadap 92 gen Z, dengan melihat kata kunci yang sering digunakan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang efektif. Alat analisis yang digunakan adalah Voyant dengan hasil, kata yang sering disebutkan adalah ramah, baik, rendah hati, bijaksana, sopan, jujur, memberi, suportif, pengertian, peduli, memberi dan menghargai, sehingga menurut temuan kata kunci, gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan melayani.

Kemudian, terdapat penelitian yang dilakukan (Komalasari *et al.*, 2022) untuk mengetahui prinsip *character of the leader* yang sesuai untuk generasi Z. Metode yang digunakan adalah studi literatur melalui buku, jurnal, dan berita online. Hasil yang ditemukan adalah generasi Z akan memerlukan seorang pemimpin yang siap menjadi contoh yang baik dan layak, mampu membina hubungan interpersonal antar individu, dan memiliki tujuan organisasi yang transparan.

Aksakal & Ulucan (2024) juga telah melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang bagaimana sebenarnya karakteristik kepemimpinan dalam perspektif generasi Z pada era modern saat ini.

Metode penelitian ini menggunakan model eksploratif dengan melaksanakan wawancara tatap muka. Sampel penelitian ini ditentukan dengan conditional sampling dan dibatasi hanya 183 orang. Batasan ini dilakukan guna menghindari data-data ambigu yang dapat mengurangi efisiensi dari penelitian ini. Hasil yang ditemukan adalah terdapat 15 karakteristik yang harus dimiliki pemimpin dikaitkan dengan nilai tradisional, kemampuan inovatif, kecenderungan untuk mementingkan privasi, kemampuan menemukan keahlian dalam diri karyawannya dan kemampuan menggunakan digital.

Jumlah penelitian dengan topik kepemimpinan yang efektif dalam sebuah perusahaan telah banyak dilakukan. Topik ini menarik diteliti karena pemimpin adalah jabatan yang memiliki tanggung jawab paling besar untuk membawa sebuah perusahaan ke masa depan. Telah disebutkan sebelumnya bahwa penelitian yang ada hanya fokus pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan perusahaan. Ada juga kajian yang menelaah jenis-jenis gaya kepemimpinan serta mengkaji persoalan kepemimpinan efektif.

Berbagai penelitian terdahulu berhasil mengidentifikasi berbagai karakter kepemimpinan yang relevan dengan generasi Z. Pada penelitian ini, penulis ingin memfokuskan pada empat karakteristik dan bermaksud untuk mengetahui aktualisasinya pada perusahaan *financial technology*. Keempat karakteristik tersebut adalah kebaruan, komunikasi interpersonal, kompetensi, dan kinerja.

Kebaruan adalah konstruk berpikir dalam diri seseorang secara *lateral thinking* untuk memberikan terobosan kreatif dan menghasilkan kebaruan (Nilasari, 2023).

Kebaruan tidak akan terlepas dari tiga faktor pendukungnya yakni visioner, pemikiran yang terbuka, dan sifat inovatif.

Komunikasi interpersonal adalah upaya dalam bentuk aksi atau kegiatan yang dilakukan dalam sebuah perusahaan secara dua arah baik individu kepada individu, individu kepada kelompok, atau kelompok kepada kelompok, guna menjalankan pekerjaan dengan baik (Prabowo *et al.*, 2022). Komunikasi interpersonal mencakup kecerdasan emosional, kejujuran, empati, keadilan, pola komunikasi, kesadaran diri, cara menghormati, dan dapat dipercaya.

Kompetensi adalah salah satu kategori parameter dalam meningkatkan kinerja individu (Airyq *et al.*, 2023). Kompetensi merupakan keahlian individu dalam melihat dan menyelesaikan tanggung jawab serta tuntutan pekerjaannya. Pemimpin dalam era modern ini dituntut untuk memiliki kompetensi dibidang teknologi digital.

Kinerja adalah mutu dan kuantitas kerja yang diperoleh oleh seorang karyawan saat melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada individu tersebut (Hermina & Yosepha, 2019). Kinerja akan selalu berkaitan dengan kuantitas, kualitas, target, kemampuan dan infrastruktur yang dimiliki oleh perusahaan.

3. METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deduktif dengan mengacu pada data yang diperoleh secara natural. Data diolah melalui tiga tahapan yakni pengumpulan data berdasarkan wawancara yang dilakukan, kemudian melakukan reduksi, dan yang terakhir

melakukan verifikasi serta menguraikan kesimpulan (Miles *et al.*, 2014). Uji validitas akan menggunakan metode triangulasi sumber dan hasil dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dihasilkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti.

Objek dalam penelitian ini adalah salah satu perusahaan *startup multifinance* Indonesia yang berada di Kota Yogyakarta. Data yang diperlukan akan dikumpulkan melalui wawancara tatap muka dengan pihak yang berhubungan langsung dengan permasalahan penelitian ini. Namun, karena terdapat keterbatasan jangkauan untuk menjangkau seluruh karyawan, maka sampel ditentukan dengan metode *conditional sampling* dan dibatasi sebanyak 9 informan dari total 16 individu sebagai staf operasional perusahaan *startup multifinance* Indonesia kantor Kota Yogyakarta. Diberlakukan dua kriteria dasar untuk aturan pengambilan sampel bersyarat, yaitu merupakan golongan generasi Z dan telah bekerja selama lebih dari 3 bulan di perusahaan *startup multifinance* ini. Periode ini sebagai acuan karena dianggap bahwa informan telah mampu mengenal dan menilai lebih baik mengenai tingkat pada masing-masing topik pertanyaan yang akan diajukan.

Tabel 1. Informan Penelitian (Disamarkan)

No.	Nama	D i v i s i	Lama Bekerja
1	Harto	Credit Reviewer KYC	1 t a h u n
2	Risma	Credit Reviewer KYC	8 b u l a n
3	Tari	Credit Reviewer KYC	6 b u l a n
4	Miya	Phone Verification	1 t a h u n
5	Darto	Phone Verification	1 tahun 3 bulan
6	Jono	Quality Assurance	1 1 b u l a n
7	Yolex	Credit Reviewer KYC	1 0 b u l a n
8	Dandi	Credit Reviewer KYC	9 b u l a n

No.	Nama	D i v i s i	Lama Bekerja
9	Sapto	Credit Reviewer KYC	1 1 b u l a n

Sumber: Data diolah (2024)

Wawancara yang dilakukan kepada 9 informan dilakukan dengan semi terstruktur. Pada dasarnya, wawancara semi terstruktur mengacu pada pedoman wawancara yang telah dipersiapkan penulis, namun tidak menutup kemungkinan untuk memunculkan pertanyaan baru sebagai upaya untuk memperdalam pernyataan informan (Sarosa, 2017). Rubin & Rubin (2005) menyatakan wawancara terbaik dicirikan apabila antara pertanyaan utama, tindak lanjut, dan penyelidikan seimbang. Topik-topik yang akan ditanyakan kepada informan telah dipersiapkan lebih dulu oleh pewawancara sehingga makna direktifnya tidak hilang.

Pertanyaan wawancara diadaptasi dan dikembangkan dengan mengacu pada penelitian (Aksakal & Ulucan, 2024). Aksakal & Ulucan (2024) menyatakan bahwa terdapat 15 karakteristik yang harus dimiliki pemimpin kemudian dikaitkan dengan nilai tradisional, kemampuan inovatif, kecenderungan untuk mementingkan privasi, kemampuan menemukan keahlian dalam diri karyawannya dan kemampuan menggunakan digital.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pertanyaan wawancara pada penelitian ini telah diadaptasi dan difokuskan oleh peneliti ke dalam empat topik utama yakni kebaruan, komunikasi interpersonal, kompetensi, dan kinerja karyawan. Hal ini dilakukan untuk menjabarkan dan menjawab pertanyaan wawancara menjadi lebih terarah tentang

apakah pemimpin pada divisi operasional perusahaan yang menjadi objek penelitian ini telah memiliki karakteristik pemimpin yang dibutuhkan oleh karyawan yang didominasi oleh generasi Z. Terdapat satu informan yang data wawancaranya tidak digunakan dalam penelitian ini, karena karyawan tersebut merupakan karyawan yang berbeda divisi dari informan lainnya. Hal ini dilakukan guna memaksimalkan konteks dan objek penelitian dalam satu divisi dan proses kerja yang serupa.

Inovasi Pemimpin yang Rendah

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan karyawan di perusahaan yang menjadi objek penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pemimpin pada divisi operasional belum memiliki sifat visioner dalam proses pemimpin bekerja. Selaras dengan pernyataan Laras yang mengatakan "Pemimpin tidak visioner, dia hanya memikirkan hari ini saja, tidak ada rencana pemimpin yang karyawan ketahui". Hal ini selaras dengan pernyataan Risma dan Yolex: "tidak ada inovasi yang diberikan oleh kepemimpinan yang sekarang terhadap proses kerja karyawan". Inovasi pemimpin yang rendah dapat berdampak pada kemampuan dan keinginan berinovasi yang tergolong sangat rendah pada karyawan.

Pemimpin juga tidak bisa menerima argumen atau pendapat karyawannya. Risma mengungkapkan hal tersebut dalam pernyataannya sebagai berikut: "jika ada orang yang memberikan argumen atau masukan, pemimpin ini sulit menerima dan mengabaikannya". Pernyataan ini dipertajam dengan keterangan Tari bahwa pemimpin sangat kaku dengan pendapatnya dan menutup ruang bagi karyawan untuk berargumentasi. "Pemimpin tidak menerima argumen, dia

saklek ya orangnya". Pemimpin cenderung fokus agar posisinya tetap aman dan kurang memiliki inisiatif untuk belajar dan memperluas wawasannya. Informan Miya menegaskan hal tersebut dalam pernyataannya "Pemimpin ini tidak mau belajar tentang tim, wajar saja kalau dia gak berinovasi". *Leadership is a messy business*, sehingga orang baik sering kali tidak menjadi pemimpin yang baik. Dalam buku *Lead Like It Matters to God* karya Stearns, sisi terbaik seorang pemimpin adalah ketika pemimpin tersebut menyadari apa yang menjadi kelemahan dan kekurangan, sekaligus memahami apa dampak dari pernyataan dan tindakan yang diberikan lewat mempertimbangkan pikiran serta perasaan orang lain.

Berdasarkan pernyataan para informan, pemimpin belum memahami apa yang menjadi kelemahan dan kekurangannya. Hal ini sinkron dengan kondisi pemimpin yang tidak berkenan menerima kritik dan cenderung tidak peduli dengan argumen-argumen karyawannya. Jika hal ini terus terjadi, ada banyak dampak negatif yang akan perusahaan terima salah satunya kemungkinan perusahaan kehilangan banyak kesempatan.

Peran pemimpin sangat mempengaruhi karyawan, sehingga penting untuk memahami tentang konsep-konsep manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Hal ini berkaitan dengan kenyamanan karyawan serta tercapainya tujuan dan target perusahaan lewat strategi yang jelas (terukur dan terarah). Karyawan dalam perusahaan ini, didominasi oleh generasi Z, generasi yang dikenal sebagai generasi yang kreatif dan inovatif. Generasi ini juga memiliki karakteristik visi tentang inovasi, bahwa penting sebagai bagian dari perusahaan

harus memiliki keinginan untuk berkontribusi mengubah menjadi lebih baik (Nikolic & Mirkovic, 2023).

Perusahaan ini bisa jadi kehilangan kesempatan karena pemimpinnya tidak mampu melakukan inovasi. Saat ini inovasi dianggap penting dan krusial untuk perusahaan. Inovasi merupakan salah satu faktor terpenting untuk keberlangsungan hidup, pertumbuhan, dan pengembangan perusahaan terutama dari sisi ekonomi (Janjić & Radenović, 2019). Saat ini sebesar 79% pemimpin telah menempatkan inovasi dalam *Top 3 Priority* perusahaannya.

Seharusnya, kepemimpinan ini menawarkan visi yang menentukan arah masa depan perusahaan lewat memberikan respon efektif terhadap peluang, krisis, dan perubahan. Para pemimpin perusahaan yang menutup mata terhadap perubahan perilaku dan harapan generasi Z sedang menggali kubur mereka sendiri (Zalukhu, 2023).

Hambatan dalam Komunikasi Interpersonal

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, dapat disimpulkan bahwa pemimpin memiliki permasalahan dalam mengelola kondisi emosi saat memimpin. Karyawan seolah diminta untuk memahami tipe pemimpin yang bekerja tergantung suasana hati. Hal ini relevan dengan pernyataan informan Yolex sebagai berikut "Pemimpin tidak bisa mengelola emosinya, karyawan sering dijadikan pelampiasan emosinya. Seharusnya, pemimpin bisa mengontrol emosinya dan bawahan tidak perlu tahu apa yang menjadi kendala pemimpin dengan atasannya". Kemampuan komunikasi pemimpin tergolong rendah dan sebagai

pemimpin, ia tidak mampu menempatkan/memposisikan diri. Hal ini diungkapkan oleh informan Dandi: "Kemampuan komunikasi pemimpin masih kurang. setiap menjelaskan sesuatu tidak ada proses memahami dan mengolah. Seharusnya bisa menempatkan diri juga saat bicara secara langsung dan melalui media". Dalam perspektif informan Sapto, pemimpin dinilai tidak mampu menjadi penghubung yang baik. "Pemimpin tidak mau membangun komunikasi atau menjadi pen jembatan antara atasan - pemimpin - bawahan". Dalam segi empati, pemimpin dinilai masih kurang menaruh empati terhadap karyawan. Pemimpin tidak memberikan saran yang solutif saat karyawan memiliki hambatan dari eksternal maupun internal saat bekerja. Hal ini disoroti secara khusus oleh informan Yolex sebagai berikut: "Pemimpin masih kurang mengekspresikan empatinya, ia masih hanya fokus terhadap pekerjaan dan kepentingannya sendiri". Disamping itu, informan Tari menyoroti sikap pemimpin yang cenderung menghindari risiko dalam pengambilan keputusan: "Pemimpin gak ada membantu ambil peran, malah dilempar ke orang lain. Dia gak berani memutuskan supaya posisinya dia aman".

Hal ini berdampak pada pemimpin yang tidak mengalami perkembangan karena tidak berani mengambil risiko. Perkembangan seorang pemimpin diperoleh dengan keinginannya untuk lebih berwawasan dan lebih berpengetahuan daripada karyawannya, namun faktanya berbeda. Dikonfirmasi oleh informan Darto dalam pernyataannya: "Pemimpin seharusnya lebih berwawasan daripada karyawannya, pemimpin tidak bisa jadi contoh". Pernyataan tersebut didukung oleh informan Yolex: "Pemimpin tidak melakukan *lead*, karyawan tidak

menganggap pemimpin sebagai contoh/*role model* saat bekerja".

Reward penting diberikan guna mengembangkan komunikasi dan motivasi para karyawan. Sayangnya, pemimpin ini belum pernah memberikan reward kepada para karyawannya. Dijelaskan oleh informan Dandi dalam pernyataannya: "Pemimpin perlu memberikan *reward* kepada karyawannya. Hal ini bisa diberikan kalau pemimpin mengetahui performa karyawannya, tapi selama ini tidak ada". Seorang pemimpin yang baik akan menggunakan empati sebagai kekuatan terbesarnya (Zalukhu, 2023). Semboyan Ki Hajar Dewantara (1922), "*ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*". Artinya, di depan memberi contoh yang baik, di tengah memberi semangat, di belakang memberi dorongan. Begitu seorang pemimpin seharusnya berperan dan berperilaku. Sebagaimana disebutkan oleh James Humes, "Seni komunikasi adalah bahasa kepemimpinan (*The Art Communication is the language of leadership*)" dan Nitin Nohria "Komunikasi adalah kerja sejati dari kepemimpinan (*Communication is the real work of leadership*)".

Komunikasi merupakan hal yang paling penting dalam membangun kerja sama tim yang produktif, dengan memastikan kejelasan tujuan dan koneksi positif. Jika dilihat melalui deskripsi yang telah diberikan oleh para informan, pemimpin saat ini memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang buruk. Menurut Zahara (2018), kurangnya atau tidak adanya komunikasi oleh pemimpin yang tercipta akan berdampak pada perusahaan yang berjalan dengan berantakan. Pemimpin saat ini perlu melihat bahwa tim yang dimilikinya memerlukan komunikasi yang tepat dalam

seluruh rangkaian pekerjaannya. Generasi Z memiliki tingkat kepekaan sosial dan empati yang tinggi. Kepekaan sosial dan empati inilah yang membuat generasi Z menjadi individu yang mampu memahami perspektif orang lain, mendukung adanya keadilan, dan menaruh kontribusi yang besar terhadap lingkungannya (Mudarya & Kurniawati, 2024).

Kecerdasan emosional sangat penting bagi seorang pemimpin. Kondisi emosi seseorang tentu akan mempengaruhi bagaimana cara individu tersebut bisa berkomunikasi. Menurut Bharwaney *et al.* (2007) ditemukan fakta bahwa penerapan kecerdasan emosi di dalam perusahaan akan meningkatkan kinerja, kepemimpinan, dan produktivitas perusahaan. Pemimpin ini dikategorikan sebagai pemimpin dengan *fixed mindset*. Pemimpin yang mengabaikan kritikan, menutup diri terhadap perbaikan, sering mengeluh, dan marah ketika dikritik (Aryanto, 2024).

Kompetensi Pemimpin

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, dapat disimpulkan bahwa pemimpin saat ini tidak mengimplementasikan praktik manajemen yang baik. Dipaparkan oleh Risma sebagai berikut: "Pemimpin tidak memiliki *plan* kerja yang jelas ya dalam batas periode tertentu. Dia juga tidak melakukan tindakan apapun kalau terjadi kondisi *queuing* tingkat tinggi". Informan Harto menjelaskan bahwa pemimpin belum mampu memenuhi kebutuhan kerja perusahaan: "Apa yang diberikan pemimpin sekarang ini malah belum sesuai dengan kebutuhan dan prosedur perusahaan yang ada". Informan Dandi menggambarkan praktik manajemen yang diimplementasikan oleh pemimpin dalam

hal pengambilan keputusan. Dandi menyatakan bahwa: "Pemimpin membuat keputusan yang dari segi *flow*nya saja sudah salah. Kemampuan manajemen buruk juga karena dia memutuskan sesuatu masih cuma berdasarkan momen aja, kalau gak ada momen ya gak memutuskan, jadi tidak ada proses analisa".

Pemimpin pada divisi perusahaan ini belum memiliki manajemen yang baik. Dalam prosesnya bekerja, pemimpin juga belum memiliki prinsip dalam membuat keputusan. Penting bagi seorang pemimpin untuk memiliki *self-efficacy* (Aryanto, 2024). Jika dilihat, pemimpin memang tidak percaya terhadap kemampuan dan potensi diri yang dimilikinya. Didukung pula rasa ingin tahu dan kemauan belajar pemimpin yang rendah. Keterampilan *digital* memang dimiliki oleh pemimpin, namun karyawan membutuhkan penjelasan secara langsung dan detail dari pemimpin lebih dulu, daripada pemimpin hanya mencoba menggunakan media teknologi, padahal pemimpin sendiri belum memahami dengan baik kebutuhan karyawan dan flow kerja karyawan. Ini jelas diuraikan oleh beberapa karyawan. Harto memaparkan demikian: "Ya gitu-gitu aja. Seharusnya tidak hanya up di teknologi yang kami gunakan, namanya portal, tapi juga menjelaskan dengan jelas".

Penerapan keterampilan digital saat ini menjadi hal penting pada perusahaan, dan harus dikelola secara efektif. Pemimpin saat ini telah menerapkan keterampilan digital dalam proses kerja karyawannya. Namun, para karyawan memiliki perspektif lain, dimana pemimpin harus lebih dulu mengetahui alur dan mekanisme kerja karyawannya. Menurut (Anderson, 2023), seorang pemimpin yang terlibat dalam perumusan strategi digital dan berperan

dalam seluruh rencana bisnis sebaiknya menjelaskan lebih dulu relevansi penggunaan teknologi tersebut kepada karyawan.

Peran Pemimpin dalam Menunjang Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan terlihat bahwa pola kerja pada objek penelitian cenderung mengarah pada pola kerja individualis. Informan merasa bahwa pemimpin tidak mempengaruhi kinerja yang karyawan berikan terhadap perusahaan karena sesama karyawan mampu saling mendukung dan hanya fokus pada tujuan "mencari uang". Informan Miya mengungkapkan demikian: "Kinerja yang *gue* kasih gak dipengaruhi oleh pemimpin sih, berjalan normal aja". Hal ini sejalan dengan pernyataan informan Yolex sebagai berikut: "Tidak berkaitan dengan kepemimpinannya karena bagi saya, perusahaan cukup memberikan fasilitas kepada karyawannya". Retensi karyawan ditopang oleh kepentingan dan lingkungan para karyawan yang suportif. Pernyataan ini didukung oleh informan Dandi dan Sapto sebagai berikut: "Disini bekerja berdasarkan inisiatif masing-masing untuk mencapai kinerja terbaik. Kinerja tidak dipengaruhi oleh pemimpin. Karyawan bisa saling *support* dan bisa saling komunikasi untuk mencari jalan keluar. Apa yang saya berikan sudah cukup optimal. Hanya fokus untuk cari uang".

kinerja yang karyawan berikan pada perusahaan ini sudah sesuai dengan target perusahaan. Menjadi hal menarik karena peran pemimpin yang tergolong minim justru belum atau tidak mempengaruhi kinerja yang karyawan berikan kepada perusahaan. Kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yakni faktor *ability* (kemampuan)

dan faktor *motivation* (motivasi). Faktor *ability* (kemampuan) dinilai dari dua pihak, pemimpin dan karyawan. Pada perusahaan ini, karyawan memiliki pengetahuan dan *skill* yang baik. Namun, pemimpin belum memiliki keterampilan dan wawasan yang memadai untuk pekerjaannya.

Sedangkan, faktor *motivation* (motivasi) memiliki fokus yang lebih kompleks. Ini berkaitan dengan sikap pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja atau lingkungan kerja (hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja, serta kondisi kerja). Dalam perusahaan ini hubungan kerja, fasilitas kerja, dan kondisi kerja antar karyawan telah optimal, bahkan hal-hal tersebut yang membuat karyawan bertahan. Kondisi kepemimpinan yang tergolong berperan rendah justru tidak mempengaruhi kinerja yang karyawan berikan.

Generasi Z cenderung lebih mengedepankan nilai uang dan perasaan ketika bekerja. Jika menghadapi pemimpin yang tidak ideal, generasi Z cenderung mengabaikan pemimpin tersebut. Hal ini berdampak negatif bagi perusahaan, karena perusahaan memiliki probabilitas untuk tidak mencapai nilai dan strategi perusahaan secara optimal, karena tidak ada inovasi yang pemimpin ciptakan. Elektabilitas pemimpin ditentukan oleh kemampuannya berpikir. Hal ini berkaitan dengan nilai moral dan integritas yang dipegang.

Tabel 2. Hasil Penelitian

No	Karakter	Temuan	D a m p a k
1	Inovatif	Tidak memenuhi	Karyawan tidak memahami rencana pemimpin
2	Komunikasi Interpersonal	Tidak memenuhi	Karyawan merasa tidak mendapatkan empati
3	Kompetensi	Tidak memenuhi	Pemimpin cenderung tidak berani ambil risiko dalam pembuatan keputusan
4	Kinerja	Tidak memenuhi	Karyawan merasa bahwa kinerjanya tidak dipengaruhi oleh kualitas pemimpin

Sumber: Data diolah (2024)

5. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Kesimpulan pada penelitian ini adalah karyawan generasi Z dalam perusahaan *startup* bidang *fintech* ini telah memiliki standar ideal kepemimpinan. Namun, pada perusahaan ini pemimpin belum mempraktikkan dan belum memenuhi karakter ideal tersebut. Karyawan generasi Z ini membutuhkan pemimpin yang memiliki sifat mengayomi, bersedia mendengarkan karyawan/komunikasi yang baik, memiliki pengetahuan yang lebih luas, kemampuan mengelola emosi yang baik, bertanggung jawab, mampu mengambil keputusan, dan bisa berpenampilan rapi. Dengan demikian, akan jauh lebih ideal jika tipe kepemimpinan yang diterapkan pada *startup* yang didominasi oleh generasi Z adalah kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan situasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Airyq, I. M., Hubeis, A. V. S., & Sukmawati, A. (2023). Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 285–295. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.285>
- Aksakal, N. Y., & Ulucan, E. (2024). Revealing the Leadership Characteristics of the Modern Age: Generation-Z Perspective. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 22–38. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60397>
- Alfariz, M. D., Kurniawan, M., & Lazuardi, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Global Talent Palembang. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(3), 1457–1468.
- Anderson, P. (2023). *How Management Works*. Bhuana Ilmu Populer.
- Arum, L. S., Zahrani, A., & Duha, N. A. (2023). Karakteristik Generasi Z dan Kesiapannya dalam Menghadapi Bonus Demografi 2030. *Accounting Student Research Journal*, 2(1), 59–72. <https://doi.org/10.62108/asrj.v2i1.5812>
- Aryanto, A. R. (2024). *Leaders Lead: Langkah-Langkah Strategis Menjadi Impactful Leader*. Gramedia Pustaka Utama.
- Azrial, Adda, H. W., Fatlina, & Anisah. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Intelletika: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 2(2), 1–5. <http://repository.uin-suska.ac.id/59912/%0Ahttp://repository.uin-suska.ac.id/59912/1/SKRIPSI%0AGABUNGAN.pdf>
- Bharwaney, G., Bar-on, R., & MacKinlay, A. (2007). EQ and the Bottom Line: Emotional Intelligence Increases Individual Occupational Performance, Leadership and Organisational Productivity. In *Ei World*.
- Dwidienawati, D., Abdinagoro, S. B., Gandasari, D., & Tjahjana, D. (2021). Do generation Y and Z really concern about environmental issues? *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 729(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/729/1/012137>

- Fitri, F. F., Aiman, R. M. P., Angelica, C. N. R., Putri, N. T. A., & Saraswati, K. D. H. (2023). Career Adaptability: Studi Deskriptif pada Karyawan Gen Z. *Jurnal Ilmiah PSYCHE*, 17(1), 39–56. <https://doi.org/10.33557/jpsyche.v17i1.2510>
- Hermina, U. N., & Yosepha, S. Y. (2019). The Model of Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69–73. <https://doi.org/10.32479/irmm.8025>
- Janjić, I., & Rađenović, T. (2019). The importance of managing innovation in modern enterprises. *Ekonomika*, 65(3), 45–54. <https://doi.org/10.5937/ekonomika1903045j>
- Karina, D., Alfiyatus Sa'diyah, S., Nabilah, H., & Panorama, M. (2022). Pengaruh Perusahaan Startup Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Selama Pandemi Covid-19. *Berajah Journal*, 2(1), 156–166. <https://doi.org/10.47353/bj.v2i1.69>
- Komalasari, S., Hermina, C., Muhaimin, A., Alarabi, M. A., Apriladi, M. R., Rabbani, N. P. R., & Mokodompit, N. J. D. (2022). Prinsip Character of A Leader pada Generasi Z. *PHILANTHROPY: Journal of Psychology*, 6(1), 77–91. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v6i1.4960>
- Miles, M. B., Huberman, M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications Inc.
- Mudarya, I. N., & Kurniawati, N. N. N. (2024). Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Era Generasi Z dengan Menumbuhkan Kesadaran Pentingnya Kesehatan Mental. *DAIWI WIDYA Jurnal Pendidikan*, 11(1), 19–28.
- Nikolic, J. L., & Mirkovic, V. (2023). The Engagement of Generation Z in Digital Social Entrepreneurship and Innovation. *International Scientific Conference*, 123–133.
- Nilasari, B. M. (2023). *Kepemimpinan dan Inovasi*. Rajagrafindo Persada.
- Nurwahidah, I., Nisa, R., Nurjamaludin, & Nurhidayat, R. (2024). Karakteristik Kepemimpinan Efektif. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(4), 449–456. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i4.300>
- Prabowo, S. S., Jamaluddin, & Syafari, R. (2022). The Influence of Leadership Style and Interpersonal Communication On The Performance of The Public Relations Department In The Regional Police Force South Kalimantan. *International Journal of Politic, Public Policy and Environmental Issues*, 2(02), 61–71. <https://doi.org/10.53622/ij3pei.v2i02.129>
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (2nd ed.). SAGE Publications Inc.
- Sarosa, S. (2017). *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar* (2nd ed.). Penerbit Indeks.
- Thompson, J. J., Hagenah, S., McDonald, S., & Barchenger, C. (2019). Toward a practice-based theory for how professional learning communities engage in the improvement of tools and practices for scientific modeling. *Science Education*, 103(6),

1423–1455.
<https://doi.org/10.1002/sce.21547>

Zahara, E. (2018). Peranan Komunikasi Organisasi Bagi Pimpinan Organisasi. *Jurnal*

Warta, 56.

Zalukhu, E. (2023). *Leadership Habits and Culture Transformation*. Gramedia Pustaka Utama.