

**PERSEPSI GENERASI Z TERHADAP BUDAYA KERJA DIGITAL DAN
PENGARUHNYA PADA KINERJA DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA**

Ryani Dhyan Parashakti^{1*}, Zulhawati², Islamiah Kamil³

^{1,3}Universitas Dian Nusantara, Jakarta, Indonesia

²Graduate Program, Universitas Teknologi Yogyakarta, Indonesia

ryani.dhyan.parashakti@undira.ac.id

ABSTRACT

The development of digital technology has driven significant changes in work patterns and human resource management. This transformation has resulted in the emergence of a digital work culture and changes in the way employees, particularly Generation Z, interpret and carry out work activities. This study aims to analyze the influence of Generation Z's perceptions on digital work culture and performance in human resource management. The study used a quantitative approach with a survey method using a Likert-scale questionnaire. The study respondents were 100 people from Generation Z who have worked and are domiciled in the DKI Jakarta area. The sampling technique used convenience sampling. Data were analyzed using descriptive statistical tests and simple linear regression analysis using IBM SPSS Statistics software. The results showed that Generation Z's perceptions have a positive and significant effect on digital work culture. This finding indicates that positive perceptions of technology, work flexibility, and digital work systems encourage the formation of digital-based work habits in organizations. In addition, Generation Z's perceptions also have a positive and significant effect on human resource management performance, with a stronger influence than digital work culture. This indicates that individual perceptions have a direct impact on productivity, work quality, and adaptability in a digital work environment. This research provides theoretical contributions to the development of human resource management studies and provides practical implications for organizations designing strategies for managing Generation Z employees in the digital era.

Keywords: Digital Work Culture; Generation Z; Performance; Human Resource Management; Perception of Digital Work.

ABSTRAK

Perkembangan teknologi digital telah mendorong perubahan signifikan dalam pola kerja dan pengelolaan sumber daya manusia. Transformasi ini berdampak pada munculnya budaya kerja digital serta perubahan cara karyawan, khususnya Generasi Z, memaknai dan menjalankan aktivitas kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Persepsi Generasi Z terhadap Budaya Kerja Digital dan Kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner berbasis skala Likert. Responden penelitian berjumlah 100 orang dari Generasi Z yang telah bekerja dan berdomisili di wilayah DKI Jakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan convenience sampling. Data dianalisis dengan uji statistik deskriptif dan analisis regresi linear sederhana menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Persepsi Generasi Z berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Kerja Digital. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi positif terhadap teknologi, fleksibilitas kerja, dan sistem kerja digital mendorong terbentuknya kebiasaan kerja berbasis digital dalam organisasi. Selain itu, Persepsi Generasi Z juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia, dengan pengaruh yang lebih kuat dibandingkan terhadap budaya kerja digital. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi individu memiliki dampak langsung terhadap produktivitas, kualitas hasil kerja, dan kemampuan adaptasi dalam lingkungan kerja digital. Penelitian

ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan karyawan Generasi Z di era digital.

Kata kunci: Budaya Kerja Digital; Generasi Z; Kinerja; Manajemen Sumber Daya Manusia; Persepsi Kerja Digital.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara organisasi menjalankan aktivitas kerja dan mengelola sumber daya manusia. Pola kerja yang sebelumnya bersifat konvensional kini beralih ke sistem berbasis teknologi, ditandai dengan penggunaan perangkat digital, komunikasi daring, aplikasi kolaboratif, serta fleksibilitas waktu dan tempat kerja. Berbagai platform seperti Google Workspace, Slack, Zoom, dan sistem manajemen SDM berbasis kecerdasan buatan digunakan untuk meningkatkan efisiensi koordinasi, pemantauan kinerja, dan pengambilan keputusan. Sejak tahun 2020, model kerja hybrid mengalami peningkatan signifikan dan terus diterapkan di berbagai sektor karena dinilai mampu menekan biaya operasional serta meningkatkan efektivitas kerja.

Perubahan ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia agar tetap produktif dan adaptif. Transformasi digital tidak hanya menyentuh aspek teknologi, tetapi juga memengaruhi kompetensi, pola komunikasi, budaya kerja, serta cara karyawan berinteraksi dan menyelesaikan tugas. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi mendorong organisasi mengubah pendekatan manajemen SDM, terutama dalam pengembangan kompetensi, pembentukan budaya kerja digital, dan penerapan sistem kerja yang fleksibel (Julian et al., 2024; Saputri et al., 2024).

Dalam konteks perubahan tersebut, Generasi Z menjadi kelompok tenaga kerja yang semakin dominan. Generasi ini tumbuh dan berkembang dalam lingkungan yang lekat dengan teknologi digital, sehingga memiliki karakteristik yang berbeda dibanding generasi sebelumnya. Generasi Z dikenal memiliki kemampuan teknologi yang baik, preferensi terhadap fleksibilitas kerja, kebutuhan akan lingkungan kerja yang modern, serta ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Masrur & Manafe, 2024). Data nasional menunjukkan bahwa sejak tahun 2024, lebih dari 30 persen tenaga kerja Indonesia berasal dari Generasi Z, dan proporsi ini diperkirakan terus meningkat.

Meskipun Generasi Z memiliki kedekatan dengan teknologi, adaptasi terhadap budaya kerja digital tidak selalu berjalan tanpa hambatan. Beberapa fenomena menunjukkan munculnya kelelahan digital akibat intensitas komunikasi daring yang tinggi, kejemuhan kerja, serta kaburnya batas waktu kerja karena penggunaan aplikasi digital yang terus-menerus. Penelitian sebelumnya juga mencatat adanya kesenjangan antara tuntutan budaya kerja digital dengan kemampuan organisasi dalam menyediakan dukungan yang memadai, seperti pelatihan teknologi, kejelasan kebijakan kerja, dan pengelolaan beban kerja yang seimbang (Halizah, 2024; Herliani & Priscilla, 2025).

Selain itu, faktor-faktor seperti disiplin kerja, lingkungan kerja, etos kerja, serta persepsi individu terhadap budaya kerja digital terbukti memengaruhi kinerja Generasi Z. Sebagian karyawan muda merasakan peningkatan produktivitas ketika teknologi didukung oleh sistem kerja yang jelas dan lingkungan yang kondusif. Namun, sebagian lainnya justru mengalami penurunan kinerja ketika sistem digital diterapkan tanpa aturan yang jelas dan tanpa dukungan organisasi yang memadai (Yanti & Luthfaarin, 2023; Edinna & Anfas, 2024). Fenomena ini menunjukkan bahwa persepsi Generasi Z terhadap budaya kerja digital bersifat beragam dan sangat dipengaruhi oleh pengalaman kerja sehari-hari.

Dalam manajemen sumber daya manusia, pemahaman terhadap persepsi Generasi Z menjadi penting karena persepsi tersebut dapat memengaruhi perilaku kerja dan kinerja. Persepsi yang positif terhadap teknologi dan pola kerja digital diyakini mampu meningkatkan motivasi, kedisiplinan, serta produktivitas. Sebaliknya, persepsi yang negatif dapat memunculkan resistensi, kelelahan kerja, dan penurunan kualitas kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami bagaimana persepsi Generasi Z terbentuk dan bagaimana persepsi tersebut berhubungan dengan kinerja dalam konteks manajemen SDM. Penelitian-penelitian sebelumnya umumnya lebih banyak menyoroti faktor lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi, serta strategi manajemen SDM secara umum (Kholik et al., 2024; Farida & Muhotib, 2024; Maha Dewi et al., 2025). Meskipun faktor-faktor tersebut tetap relevan, kajian yang secara khusus mengaitkan persepsi Generasi Z terhadap budaya kerja digital dan dampaknya pada kinerja masih terbatas. Minimnya penelitian pada aspek ini menyebabkan organisasi sering kali mengambil keputusan strategis tanpa memahami sudut pandang generasi yang kini mendominasi pasar tenaga kerja.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini merumuskan dua permasalahan utama. Pertama, perlu dikaji apakah persepsi Generasi Z berpengaruh terhadap kinerja dalam manajemen sumber daya manusia. Persepsi yang positif terhadap teknologi dan sistem kerja digital diperkirakan dapat meningkatkan efektivitas kerja, motivasi, dan kualitas hasil kerja. Kedua, perlu dianalisis peran budaya kerja digital sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Budaya kerja digital yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis teknologi diduga dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh persepsi Generasi Z terhadap kinerja.

Penelitian ini menjadi penting karena perubahan komposisi tenaga kerja Indonesia yang semakin didominasi Generasi Z menuntut organisasi untuk menyesuaikan pendekatan manajemen SDM. Banyak organisasi telah menerapkan model kerja hybrid dan sistem kerja digital, namun belum sepenuhnya memahami bagaimana Generasi Z merespons perubahan tersebut. Kurangnya pemahaman ini berpotensi menimbulkan hambatan adaptasi, menurunkan motivasi, serta memicu masalah kinerja. Di sisi lain, penerapan budaya kerja digital di berbagai sektor masih belum merata. Beberapa organisasi telah maju dalam digitalisasi, sementara yang lain masih berada pada tahap transisi, sehingga muncul ketidaksesuaian antara ekspektasi Generasi Z dan praktik kerja yang dijalankan.

Urgensi penelitian ini juga berkaitan dengan kebutuhan organisasi untuk merancang strategi manajemen SDM yang relevan dengan dinamika era digital. Dengan memahami peran persepsi dan budaya kerja digital, organisasi dapat mengembangkan kebijakan yang lebih tepat, seperti program pengembangan kompetensi digital, sistem komunikasi kerja yang efektif, serta desain kerja yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

Dari sisi akademik, penelitian ini memiliki kontribusi penting dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia. Penelitian sebelumnya cenderung membahas perilaku kerja Generasi Z, fleksibilitas kerja, atau penggunaan teknologi secara terpisah. Penelitian ini mengintegrasikan persepsi Generasi Z, budaya kerja digital, dan kinerja dalam satu model yang komprehensif. Kebaruan penelitian ini terletak pada penempatan budaya kerja digital sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh persepsi terhadap kinerja. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme bagaimana persepsi individu diterjemahkan menjadi perilaku dan hasil kerja melalui budaya organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis, tetapi juga manfaat praktis bagi organisasi. Temuan penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z, serta memastikan keberlanjutan kinerja organisasi di tengah transformasi digital yang terus berkembang.

KAJIAN PUSTAKA

Persepsi merupakan proses kognitif individu dalam menafsirkan, memahami, dan memberi makna terhadap stimulus yang diterima dari lingkungan. Dalam konteks organisasi, persepsi karyawan terhadap sistem kerja, teknologi, dan budaya organisasi akan memengaruhi sikap serta perilaku kerja mereka. Persepsi tidak hanya dibentuk oleh karakteristik individu, tetapi juga oleh pengalaman kerja, interaksi sosial, serta kebijakan organisasi yang diterapkan. Generasi Z adalah kelompok individu yang lahir dan tumbuh dalam lingkungan yang sarat dengan teknologi digital. Mereka terbiasa menggunakan perangkat digital sejak usia dini, memiliki kemampuan adaptasi teknologi yang tinggi, serta cenderung memandang teknologi sebagai bagian integral dari kehidupan sehari-hari. Dalam dunia kerja, Generasi Z memiliki persepsi yang berbeda dibanding generasi sebelumnya, khususnya terkait fleksibilitas kerja, kecepatan komunikasi, dan penggunaan teknologi digital dalam menyelesaikan tugas.

Penelitian Masrur dan Manafe (2024) menjelaskan bahwa Generasi Z cenderung memiliki persepsi positif terhadap penggunaan teknologi digital dalam pekerjaan karena dianggap mampu meningkatkan efisiensi, mempercepat penyelesaian tugas, dan memberikan kebebasan dalam mengatur waktu kerja. Namun, persepsi ini sangat bergantung pada sejauh mana sistem digital tersebut mudah digunakan, didukung kebijakan yang jelas, serta tidak menimbulkan beban kerja berlebihan. Persepsi Generasi Z terhadap kerja digital juga dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menggunakan aplikasi kolaboratif, sistem komunikasi daring, serta model kerja hybrid. Ketika teknologi dipandang membantu dan selaras dengan kebutuhan kerja, persepsi akan mengarah positif. Sebaliknya, ketika teknologi justru memunculkan tekanan, pengawasan berlebihan, atau ketidakjelasan batas kerja, persepsi dapat berubah negatif dan memicu kelelahan kerja. Dalam penelitian ini, Persepsi Generasi Z dipahami sebagai penilaian subjektif individu Generasi Z terhadap penggunaan teknologi digital, fleksibilitas kerja, dan sistem kerja berbasis digital dalam organisasi. Persepsi ini menjadi faktor penting karena berperan sebagai dasar munculnya sikap, perilaku kerja, dan kesiapan individu dalam menjalankan sistem kerja digital.

Budaya kerja merupakan seperangkat nilai, norma, kebiasaan, dan pola perilaku yang dianut dan dijalankan oleh anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas kerja. Seiring dengan perkembangan teknologi, budaya kerja mengalami transformasi menuju budaya kerja digital, yaitu budaya yang menekankan pemanfaatan teknologi digital dalam proses kerja, komunikasi, pengambilan keputusan, dan kolaborasi. Budaya kerja digital ditandai dengan penggunaan sistem informasi, aplikasi kolaboratif, komunikasi daring yang intensif, dokumentasi kerja berbasis digital, serta fleksibilitas dalam pola kerja. Budaya ini tidak hanya berkaitan dengan alat yang digunakan, tetapi juga cara berpikir, cara berinteraksi, dan cara menyelesaikan pekerjaan dalam lingkungan organisasi. Julian et al. (2024) dan Saputri et al. (2024) menyatakan bahwa budaya kerja digital menjadi elemen penting dalam keberhasilan transformasi digital organisasi. Budaya kerja digital yang kuat mampu mendorong karyawan untuk beradaptasi dengan teknologi, meningkatkan kolaborasi lintas tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih responsif terhadap perubahan.

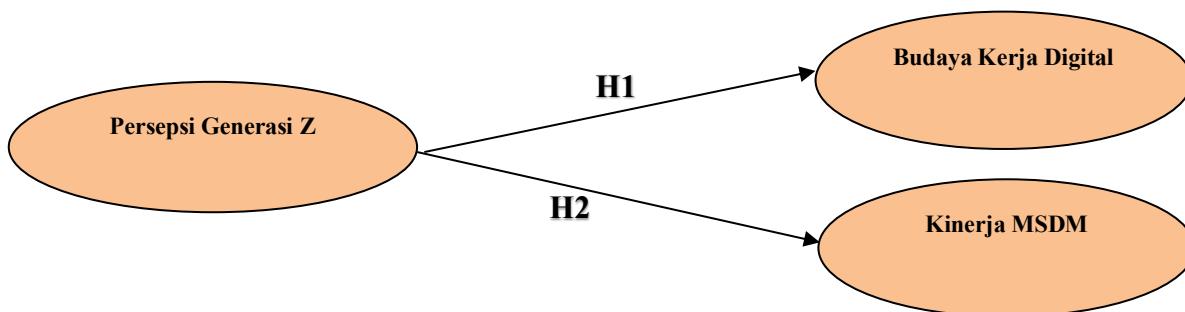
Namun, pembentukan budaya kerja digital tidak terjadi secara otomatis hanya dengan penerapan teknologi. Budaya ini terbentuk melalui proses pembiasaan, dukungan manajemen, kejelasan kebijakan, serta kesesuaian antara sistem digital dan kebutuhan karyawan. Halizah (2024) menekankan bahwa kegagalan organisasi dalam membangun budaya kerja digital sering disebabkan oleh kurangnya pelatihan, lemahnya komunikasi kebijakan, dan ketidakseimbangan beban kerja dalam sistem digital. Bagi Generasi Z, budaya kerja digital memiliki makna khusus karena mereka cenderung mengharapkan lingkungan kerja yang modern, kolaboratif, dan fleksibel. Ketika budaya kerja digital terbentuk secara positif,

Generasi Z lebih mudah menyesuaikan diri dan menunjukkan perilaku kerja yang produktif. Sebaliknya, budaya kerja digital yang tidak jelas atau bersifat menekan dapat menimbulkan resistensi dan menurunkan kinerja. Dalam penelitian ini, Budaya Kerja Digital diposisikan sebagai variabel yang merepresentasikan nilai, norma, dan praktik kerja berbasis teknologi yang berlaku dalam organisasi. Budaya kerja digital juga berperan sebagai mekanisme yang menjembatani persepsi individu terhadap teknologi dengan perilaku kerja yang ditampilkan. Kinerja dalam manajemen sumber daya manusia merujuk pada tingkat pencapaian hasil kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar dan tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya mencakup kuantitas output, tetapi juga kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas proses, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Dalam pemaparan MSDM, kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, sistem manajemen, dan budaya organisasi. Transformasi digital membawa perubahan signifikan dalam cara kinerja dikelola dan dievaluasi. Sistem kerja digital memungkinkan pemantauan kinerja secara real-time, penggunaan data dalam evaluasi, serta peningkatan transparansi proses kerja. Penelitian Yanti dan Luthfaarin (2023) serta Edinna dan Anfas (2024) menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital dapat meningkatkan kinerja karyawan apabila didukung oleh kebijakan kerja yang jelas dan lingkungan kerja yang kondusif. Namun, tanpa dukungan tersebut, sistem digital justru dapat menimbulkan tekanan kerja dan menurunkan kualitas kinerja. Bagi Generasi Z, kinerja sangat berkaitan dengan persepsi mereka terhadap sistem kerja yang digunakan. Ketika sistem digital dipersepsikan memudahkan pekerjaan, karyawan cenderung lebih produktif, lebih fokus, dan lebih cepat menyelesaikan tugas. Sebaliknya, persepsi negatif terhadap sistem kerja digital dapat menurunkan motivasi, meningkatkan stres kerja, dan berdampak pada penurunan kinerja. Dalam penelitian ini, Kinerja MSDM dipahami sebagai hasil kerja Generasi Z dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup efektivitas kerja, produktivitas, kualitas hasil kerja, serta kemampuan adaptasi terhadap sistem kerja digital.

Penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia di era digital telah berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir. Banyak studi menyoroti bagaimana transformasi digital mendorong organisasi untuk menyesuaikan strategi pengelolaan SDM, terutama dalam menghadapi tuntutan keterampilan baru, adopsi teknologi, serta perubahan pola kerja (Julian et al., 2024; Saputri et al., 2024). Di sisi lain, penelitian lain berfokus pada faktor-faktor tradisional seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi yang masih memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan meskipun organisasi sedang bergerak menuju digitalisasi (Kholik et al., 2024; Farida & Muhotib, 2024; Amelia, 2025). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ruang lingkup penelitian MSDM telah meluas, namun sebagian besar masih menekankan perubahan struktural dan aspek manajerial secara umum.

Seiring meningkatnya jumlah tenaga kerja dari Generasi Z, perhatian terhadap karakteristik, preferensi, dan perilaku kerja generasi ini mulai muncul dalam berbagai studi. Beberapa penelitian membahas etos kerja serta kaitannya dengan kinerja (Edinna & Anfas, 2024), faktor disiplin, lingkungan kerja, dan keterampilan kerja yang memengaruhi produktivitas (Halizah, 2024), serta kebutuhan fleksibilitas kerja hybrid yang makin diminati Gen Z (Masrur & Manafe, 2024). Penelitian lain berfokus pada perilaku kerja generasi muda dan hubungannya dengan pencapaian kinerja organisasi (Herliani & Priscilla, 2025). Selain itu, pemanfaatan teknologi digital dalam pengembangan SDM Gen Z juga telah dibahas, terutama terkait kolaborasi digital dan peningkatan efektivitas kerja melalui teknologi (Rusli et al., 2025).

Adapun Kerangka Pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis pada Penelitian ini adalah:

H1: Persepsi Generasi Z berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja Digital

H2: Persepsi Generasi Z berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk mengukur pengaruh Persepsi Generasi Z terhadap Budaya Kerja Digital serta dampaknya pada Kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menghasilkan data numerik yang objektif dan terukur, sehingga hubungan antarvariabel dapat dianalisis secara statistik. Melalui pendekatan ini, penelitian dapat menguji pengaruh langsung Persepsi Generasi Z terhadap kinerja, sekaligus menguji peran Budaya Kerja Digital sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan, meliputi penyusunan instrumen penelitian, pengumpulan data, dan analisis data. Instrumen penelitian disusun berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan dengan persepsi generasi, budaya kerja digital, dan kinerja MSDM. Tahap pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang telah memenuhi kriteria penelitian. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menjawab tujuan penelitian. Wilayah penelitian difokuskan pada Generasi Z yang telah bekerja di wilayah DKI Jakarta. Pemilihan wilayah ini didasarkan pada beberapa pertimbangan. DKI Jakarta merupakan pusat kegiatan ekonomi, bisnis, dan pemerintahan yang memiliki tingkat adopsi teknologi digital yang tinggi. Banyak perusahaan dan organisasi di wilayah ini telah menerapkan sistem kerja digital, penggunaan aplikasi kolaboratif, serta model kerja hybrid. Kondisi tersebut menjadikan DKI Jakarta sebagai lokasi yang relevan untuk mengkaji persepsi Generasi Z terhadap budaya kerja digital dan dampaknya pada kinerja. Selain itu, proporsi tenaga kerja Generasi Z di wilayah DKI Jakarta relatif besar dan berasal dari berbagai sektor, sehingga memberikan gambaran yang representatif mengenai dinamika kerja Generasi Z di lingkungan kerja digital.

Populasi dalam penelitian ini adalah Generasi Z yang telah bekerja dan menggunakan teknologi digital sebagai bagian dari aktivitas kerja sehari-hari. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah convenience sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kemudahan akses. Teknik ini dipilih karena praktis dan sesuai untuk menjangkau pekerja Generasi Z yang banyak beraktivitas secara daring dan memiliki pola kerja fleksibel.

Convenience sampling juga umum digunakan dalam penelitian sosial ketika populasi tersebar luas dan sulit dijangkau secara acak (Sugiyono, 2022).

Jumlah responden ditetapkan sebanyak 100 orang. Penetapan jumlah sampel ini mengacu pada rekomendasi penelitian kuantitatif yang menyatakan bahwa analisis regresi dan pengujian mediasi memerlukan ukuran sampel minimal antara 30 hingga 100 responden agar hasil analisis stabil dan dapat diinterpretasikan dengan baik (Ghozali, 2021). Jumlah ini dinilai memadai untuk menguji hubungan antara Persepsi Generasi Z, Budaya Kerja Digital, dan Kinerja MSDM.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert lima poin, yang digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang mewakili masing-masing variabel penelitian. Kuesioner disebarluaskan secara daring melalui platform digital seperti Google Form, dan dibagikan melalui media sosial serta aplikasi pesan instan yang umum digunakan oleh Generasi Z, seperti WhatsApp dan Telegram. Penyebarluasan secara daring dipilih karena sesuai dengan karakteristik responden yang terbiasa menggunakan teknologi digital dan memudahkan peneliti menjangkau responden di berbagai lokasi kerja di wilayah DKI Jakarta.

Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan statistik inferensial, meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linear dan uji mediasi. Seluruh proses analisis dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics, yang banyak digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia karena keandalannya dalam mengolah data kuantitatif dan kemudahan dalam interpretasi hasil (Ghozali, 2021). Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai peran persepsi Generasi Z dan budaya kerja digital dalam membentuk kinerja MSDM di era digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, dilakukan analisis regresi linier sederhana untuk menguji pengaruh Persepsi Generasi Z (X) terhadap Budaya Kerja Digital (Y1) dan Kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Y2). Analisis yang digunakan meliputi regresi linear sederhana untuk dua model. Model pertama menguji pengaruh X terhadap Y1. Model kedua menguji pengaruh X terhadap Y2.

Tabel 1
Hasil Analisis Deskriptif Seluruh Variabel dan Pengujian Hipotesis

Model	Variabel	Min	Max	Mean	Std. Dev	Koef (B)	t stat	Sig.
Model 1	Persepsi Generasi Z (X)	2,40	4,90	3,87	0,54	0,694	10,51	0,000
	Budaya Kerja Digital (Y1)	2,60	4,95	3,92	0,50	-	-	-
	F hitung					110,45	-	0,000
	R2					0,530		Good Fit
	n							
	Persamaan Regresi					$Y_{\text{Budaya Kerja Digital}} = 1,215 + 0,694 \text{Persepsi Gen Z} + e$		
Model 2	Persepsi Generasi Z (X)	2,40	4,90	3,87	0,54	0,731	11,65	0,000
	Kinerja MSDM (Y2)	2,70	4,95	3,95	0,48	-	-	-
	F hitung					135,82	-	0,000
	R2					0,581		Good Fit
	n							
	Persamaan Regresi					$Y_{\text{Kinerja MSDM}} = 1,038 + 0,731 \text{Persepsi Gen Z} + e$		

Sumber: Data diolah 2025

Tabel 1 menyajikan dua kelompok analisis utama, yaitu analisis deskriptif dan pengujian hipotesis. Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai

karakteristik data pada setiap variabel penelitian, sedangkan pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis regresi linear sederhana pada dua model pengujian. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Persepsi Generasi Z (X). Variabel dependen terdiri atas Budaya Kerja Digital (Y1) pada Model 1 dan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (Y2) pada Model 2. Jumlah responden pada kedua model adalah sama, yaitu 100 orang, sehingga hasil perbandingan antar model tidak dipengaruhi oleh perbedaan ukuran sampel dan dapat dianalisis secara lebih objektif. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Persepsi Generasi Z (X) memiliki nilai minimum sebesar 2,40 dan nilai maksimum sebesar 4,90. Rentang nilai ini mengindikasikan bahwa persepsi responden tidak terpusat pada satu kategori tertentu, melainkan tersebar dari tingkat sedang hingga sangat tinggi. Nilai rata-rata (mean) sebesar 3,87 menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki persepsi positif terhadap kerja digital. Persepsi positif tersebut mencerminkan penerimaan terhadap teknologi, kenyamanan dalam penggunaan sistem digital, serta kesiapan menghadapi pola kerja yang dinamis dan berbasis teknologi. Nilai standar deviasi sebesar 0,54 mengindikasikan adanya variasi jawaban pada tingkat moderat, yang menunjukkan bahwa meskipun kecenderungan persepsi responden relatif searah, tetapi terdapat perbedaan tingkat penerimaan di antara individu Generasi Z. Variasi ini dapat dipengaruhi oleh perbedaan pengalaman kerja, intensitas penggunaan teknologi, serta latar belakang pendidikan dan lingkungan kerja masing-masing responden.

Pada variabel Budaya Kerja Digital (Y1), nilai minimum yang diperoleh adalah 2,60 dan nilai maksimum sebesar 4,95. Rentang nilai ini menunjukkan bahwa responden menilai penerapan budaya kerja digital berada pada kategori cukup hingga sangat tinggi. Nilai mean sebesar 3,92 mengindikasikan bahwa budaya kerja digital telah terbentuk dengan cukup baik menurut persepsi responden. Hal ini tercermin dari kebiasaan penggunaan aplikasi kolaborasi, komunikasi kerja berbasis digital, dokumentasi pekerjaan dalam sistem digital, serta koordinasi kerja daring yang dilakukan secara rutin. Standar deviasi sebesar 0,50 menunjukkan tingkat variasi jawaban yang lebih kecil dibandingkan variabel Persepsi Generasi Z, sehingga dapat diartikan bahwa penilaian responden terhadap budaya kerja digital cenderung lebih seragam. Keseragaman ini kemungkinan dipengaruhi oleh kesamaan karakteristik lingkungan kerja responden yang sama-sama berada dalam ekosistem kerja digital.

Variabel Kinerja MSDM (Y2) memiliki nilai minimum sebesar 2,70 dan nilai maksimum sebesar 4,95. Rentang ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap kinerja berada pada kategori cukup hingga sangat baik. Nilai mean sebesar 3,95 merupakan nilai tertinggi dibandingkan dua variabel lainnya, yang menunjukkan bahwa responden menilai kinerja mereka dalam konteks manajemen sumber daya manusia berada pada tingkat yang tinggi. Kinerja tersebut mencakup produktivitas, ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, serta kemampuan adaptasi terhadap sistem dan proses kerja digital. Standar deviasi sebesar 0,48 menunjukkan variasi jawaban yang relatif kecil, sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi responden terhadap kinerja cenderung konsisten dan tidak menunjukkan perbedaan yang mencolok antar individu.

Pengujian hipotesis pada Model 1 menunjukkan bahwa Persepsi Generasi Z berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Kerja Digital. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,694 dengan nilai t hitung sebesar 10,51 dan tingkat signifikansi 0,000. Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa peningkatan Persepsi Generasi Z akan diikuti oleh peningkatan Budaya Kerja Digital. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Secara substantif, temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi positif Generasi Z terhadap kerja digital mendorong terbentuknya kebiasaan kerja digital yang lebih kuat, seperti kepatuhan terhadap alur kerja digital, pemanfaatan fitur aplikasi secara optimal, serta konsistensi dalam kolaborasi daring.

Kelayakan Model 1 juga diperkuat oleh nilai F hitung sebesar 110,45 dengan signifikansi 0,000, yang menunjukkan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,530 menunjukkan bahwa 53,0 persen variasi Budaya Kerja Digital dapat dijelaskan oleh Persepsi Generasi Z. Nilai ini tergolong kuat dalam penelitian sosial, meskipun masih terdapat 47,0 persen variasi yang dijelaskan oleh faktor lain di luar model, seperti dukungan pimpinan, kualitas infrastruktur digital, kebijakan organisasi, dan norma kerja kelompok.

Pada Model 2, hasil analisis menunjukkan bahwa Persepsi Generasi Z juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja MSDM. Nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,731 dengan nilai t hitung 11,65 dan signifikansi 0,000 menunjukkan pengaruh yang lebih kuat dibandingkan Model 1. Nilai F hitung sebesar 135,82 dengan signifikansi 0,000 menegaskan bahwa model regresi signifikan secara simultan. Nilai R^2 sebesar 0,581 menunjukkan bahwa 58,1 persen variasi Kinerja MSDM dapat dijelaskan oleh Persepsi Generasi Z. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi Generasi Z memiliki hubungan yang lebih langsung dan kuat terhadap kinerja dibandingkan terhadap budaya kerja digital.

Perbedaan kekuatan pengaruh antara kedua model menunjukkan bahwa pembentukan budaya kerja digital bersifat lebih kolektif dan membutuhkan waktu serta dukungan organisasi, sedangkan kinerja lebih cepat dipengaruhi oleh faktor psikologis dan perilaku individu. Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa Persepsi Generasi Z merupakan faktor penting dalam membentuk budaya kerja digital dan meningkatkan kinerja MSDM, dengan pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja dibandingkan terhadap budaya kerja digital.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Persepsi Generasi Z memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Kerja Digital serta Kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Temuan ini menegaskan bahwa cara pandang Generasi Z terhadap sistem kerja berbasis teknologi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku kerja dan capaian kinerja. Persepsi yang positif terhadap teknologi, fleksibilitas kerja, dan sistem digital mendorong individu untuk lebih mudah beradaptasi dengan pola kerja modern dan memanfaatkan teknologi secara optimal dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Julian et al. (2024) dan Saputri et al. (2024) yang menyatakan bahwa transformasi digital dalam organisasi tidak hanya berdampak pada aspek teknis, tetapi juga memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa individu yang memiliki persepsi positif terhadap digitalisasi cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan mendukung terbentuknya budaya kerja digital yang adaptif. Dalam konteks penelitian ini, Generasi Z yang memandang kerja digital sebagai sesuatu yang membantu dan relevan terbukti berkontribusi pada penguatan kebiasaan kerja digital, seperti penggunaan aplikasi kolaborasi, komunikasi daring yang efektif, serta dokumentasi kerja berbasis sistem.

Pengaruh Persepsi Generasi Z terhadap Budaya Kerja Digital juga sejalan dengan temuan Halizah (2024) yang menyebutkan bahwa penerimaan individu terhadap teknologi merupakan prasyarat penting dalam pembentukan budaya kerja digital. Budaya kerja digital tidak dapat terbentuk hanya melalui kebijakan organisasi, tetapi sangat bergantung pada bagaimana karyawan memaknai dan menjalankan sistem digital tersebut. Ketika persepsi individu positif, praktik kerja digital akan dijalankan secara konsisten dan menjadi kebiasaan kolektif di dalam organisasi.

Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Persepsi Generasi Z memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap Kinerja MSDM dibandingkan terhadap Budaya Kerja Digital. Temuan ini sejalan dengan Yanti dan Luthfaarin (2023) serta Edinna dan Anfas (2024), yang menyatakan

bahwa persepsi individu terhadap sistem kerja dan lingkungan kerja memiliki hubungan langsung dengan produktivitas, ketepatan waktu, dan kualitas hasil kerja. Persepsi positif membuat individu merasa nyaman, termotivasi, dan mampu mengoptimalkan teknologi untuk mendukung penyelesaian tugas, sehingga kinerja meningkat secara nyata.

Namun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya keterbatasan pengaruh Persepsi Generasi Z, khususnya ketika dikaitkan dengan pembentukan budaya kerja digital secara menyeluruh. Meskipun persepsi berpengaruh signifikan, masih terdapat faktor lain di luar persepsi individu yang turut membentuk budaya kerja digital, seperti dukungan pimpinan, kebijakan organisasi, infrastruktur teknologi, serta pola interaksi dalam tim. Temuan ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian Sofian (2023) yang menekankan dominasi faktor individu dalam membentuk perilaku kerja generasi muda. Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks budaya kerja digital, faktor struktural dan organisasi tetap memiliki peran penting yang tidak dapat diabaikan.

Hasil penelitian ini juga mengonfirmasi bahwa persepsi positif tidak selalu menjamin terbentuknya budaya kerja digital yang ideal apabila tidak diimbangi dengan dukungan sistem kerja yang memadai. Hal ini sejalan dengan temuan Herliani dan Priscilla (2025) yang menyebutkan bahwa ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan muda dan praktik kerja organisasi dapat memicu kejemuhan kerja dan menurunkan efektivitas kerja, meskipun karyawan memiliki kemampuan teknologi yang baik. Dengan demikian, persepsi Generasi Z perlu didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif agar dapat memberikan dampak optimal terhadap budaya dan kinerja.

Jika dibandingkan dengan penelitian Miratina dan Salama (2025) yang menunjukkan bahwa literasi keuangan dapat membantu individu mengendalikan perilaku konsumtif namun masih kalah dominan dibandingkan gaya hidup, hasil penelitian ini memiliki pola yang relatif serupa. Dalam konteks penelitian ini, Persepsi Generasi Z terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja, namun tidak sepenuhnya menjadi satu-satunya faktor penentu budaya kerja digital. Budaya kerja digital, seperti halnya gaya hidup dalam konteks konsumtivisme, merupakan hasil interaksi antara faktor individu dan lingkungan sosial-organisasional. Generasi Z yang memiliki persepsi positif terhadap kerja digital tetap dapat mengalami hambatan dalam pembentukan budaya kerja apabila lingkungan kerja tidak mendukung praktik digital yang sehat dan terstruktur.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Persepsi Generasi Z terhadap Budaya Kerja Digital dan Kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dalam konteks kerja digital. Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa Persepsi Generasi Z memiliki peran yang signifikan dalam membentuk perilaku kerja dan capaian kinerja di lingkungan organisasi berbasis teknologi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Persepsi Generasi Z berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Kerja Digital. Temuan ini mengindikasikan bahwa cara pandang Generasi Z terhadap teknologi, fleksibilitas kerja, dan sistem kerja digital berkontribusi dalam membentuk kebiasaan kerja berbasis teknologi, seperti penggunaan aplikasi kolaborasi, komunikasi daring, dan dokumentasi kerja digital. Persepsi yang positif mendorong individu untuk menjalankan praktik kerja digital secara konsisten sehingga memperkuat budaya kerja digital di organisasi.

Selain itu, Persepsi Generasi Z juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja MSDM, dengan kekuatan pengaruh yang lebih besar dibandingkan terhadap Budaya Kerja Digital. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap sistem kerja digital memiliki

dampak langsung terhadap produktivitas, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, serta kemampuan adaptasi karyawan. Ketika Generasi Z memandang sistem digital sebagai sesuatu yang membantu dan relevan, kinerja kerja cenderung meningkat secara nyata.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Penggunaan teknik convenience sampling dan fokus wilayah penelitian di DKI Jakarta membatasi generalisasi hasil penelitian. Selain itu, pendekatan kuantitatif berbasis kuesioner memungkinkan adanya bias subjektif responden, serta variabel penelitian masih terbatas pada tiga konstruk utama. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur MSDM dengan menegaskan peran persepsi generasi dan budaya kerja digital dalam meningkatkan kinerja. Secara praktis, hasil penelitian ini menyarankan agar organisasi tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga memperhatikan pengalaman dan persepsi Generasi Z melalui pelatihan, kebijakan kerja yang jelas, serta pengelolaan beban kerja yang seimbang. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas wilayah, menambah variabel lain, dan menggunakan pendekatan campuran agar pemahaman mengenai dinamika kerja Generasi Z di era digital menjadi lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Manurung, G., Manurung, C., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Tren dan isu dalam manajemen SDM di sektor publik: Studi literatur. *Jurnal Social Humanities Research*, 1(1), 48–55.
- Kholik, J. R. A., Rahayu, S. S., Suryati, A., & Zaharuddin. (2024). Literatur review MSDM: Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Akuntansi, Bisnis dan Ekonomi Indonesia*, 3(1), 57–70.
- Yanti, S. E. M. M., & Luthfaarin, M. M. (2023). Disiplin kerja pegawai dan peranan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Juripol: Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan*, 6(1), 58–63.
- Julian, D. O., Fajarini, E., Valen, N., Lesmono, M. A., Ridwan, M., Habsy, M. Y. A., Sriyani, N., & Sukmawati, N. N. (2024). Manajemen sumber daya manusia di era digital melalui lensa manajer sumber daya manusia generasi berikutnya. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, 3(1), 82–87.
- Saputri, L. A., Maulana, M. I., Istiqomah, N. K., & Ratnawati, I. (2024). Tantangan dan strategi manajemen sumber daya manusia di era transformasi digital: Studi literatur. *MBIC*, 7, 902–910.
- Putri, I. Z. A. (2024). Manajemen sumber daya manusia sebagai langkah strategis pengelolaan dalam suatu organisasi. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(3), 89–98.
- Farida, S. I., & Muhotib, D. F. (2024). Analisis strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Refalia Nurul Utama. *Sociora*, 1(1), 21–38.
- Samudra, D. I., Vebriansyah, D. A., & Winarno, A. (2025). Manajemen sumber daya manusia di era digital: Sebuah tinjauan literatur sistematis terhadap fokus studi. *Jurnal Niara*, 18(2), 426–442.
- Maha Dewi, C. A., Fitrisia, D., & Kusumasari, N. M. I. (2025). Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan: Studi literatur. *EKOMA*, 4(4), 6708–6715.
- Sari, P. (2022). Audit manajemen sumber daya manusia dan implikasinya terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen & Bisnis*.
- Hidayat, A., Rahmawan, D., & Fadillah, N. (2023). Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas manajemen sumber daya manusia: Tinjauan literatur. *Jurnal Sains Manajemen*.

- Mauludy, M. A., Hariri, H., & Rini, R. (2025). The influence of Islamic-based leadership on human resource management: A literature review. *Jurnal Edumaspu*, 9(1), 70–74.
- Amelia, R. (2025). Peran kepemimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia di organisasi modern: Studi literatur global. *Jurnal Leadership & Human Capital*.
- Masrur, W., & Manafe, L. A. (2024). Persepsi karyawan Generasi Z di Mars Learning Center terhadap fleksibilitas kerja hybrid. *YUME: Journal of Management*, 7(2), 994–1004.
- Herliani, H., & Priscilla, Y. G. (2025). Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja Gen-Z terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajerial*, 12(1), 19–29.
- Halizah, N. (2024). Kinerja Generasi Z: Faktor disiplin, lingkungan, dan keterampilan kerja. *MELATI: Jurnal Media Komunikasi Ilmu Ekonomi*, 41(2), 137–151.
- Edinna, M., & Anfas. (2024). Etos kerja dalam kinerja karyawan Generasi Z di Daerah Khusus Ibukota Jakarta. *Journal of Management Branding*, 1(2), 121–126.
- Rusli, R., Manullang, J., Lukman, A., Cahya, R. D., & Yunus, C. W. (2025). Peranan Gen Z dalam pengembangan sumber daya manusia terhadap efektivitas kinerja melalui pemanfaatan teknologi digital di masyarakat. *Al-DYAS: Jurnal Inovasi dan Pengabdian kepada Masyarakat*, 4(2), 941–957.
- Rohimah, E. N., & Prasetyo, W. A. (2023). Digital work culture in the perspective of Generation Z employees. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(2), 120–133. <https://journal.uji.ac.id/JMBI/article/download/29693/15015>
- Sari, D. P., & Rahmayanti, S. (2024). Work expectations and motivation of Generation Z in digital organizations. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 21(1), 45–58. <https://ojs.upnjatim.ac.id/index.php/JIA/article/download/5489/3471>
- Yusuf, M., & Ardiansyah, F. (2024). Human resource management strategies for managing Generation Z in modern workplaces. *Jurnal Manajemen*, 28(3), 312–330. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jmp/article/download/51261/24783>
- Pratama, A. R., & Wibowo, S. (2025). Digital workplace transformation and its impact on Generation Z productivity. *Journal of Business and Technology*, 14(1), 55–70. <https://journal.ub.ac.id/jbt/article/download/4128/2895>
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, I. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (8th ed.). Wiley.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2021). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage.
- Creswell, J. W. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.). Sage.