

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Eksistensi suatu organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran penting komunikasi. Apabila komunikasi berjalan dengan efektif, aliran informasi dalam kompleksitas organisasi akan berjalan baik sehingga dapat mempermudah penyelesaian tugas dalam organisasi yang pada akhirnya berkaitan dengan pencapaian kinerja organisasi. Salah satu tantangan komunikasi dalam organisasi saat ini adalah keragaman sumber daya manusia yang luas, tidak hanya melibatkan variasi dalam hal gender, etnis, suku, budaya, dan gaya kerja, tetapi juga mencakup perbedaan generasi (McCrindle dan Fell, 2019).

Kehadiran Generasi Z di lingkungan kerja merupakan salah satu tantangan besar yang dihadapi organisasi di Indonesia saat ini. Jumlah generasi Z di Indonesia menurut data Badan Pusat Statistik telah mencapai 27,9% dari populasi penduduk dengan jumlah angkatan kerja mencapai hampir 38 juta jiwa pada Februari 2022. Hal ini terjadi juga di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bangko yang memiliki komposisi pegawai generasi Z mencapai 62,79% dari total pegawai. Dominasi pegawai generasi Z membawa warna baru dalam lingkungan kerja dengan segala keunikan sifatnya. Menurut McCrindle dan Fell (2019) dari seluruh keberagaman di tempat kerja modern, kesenjangan generasilah yang paling menimbulkan kekhawatiran karena dapat menjadi sumber konflik. Hal ini menjadi tantangan bagi KPP Pratama Bangko untuk dapat mengelola generasi Z termasuk dalam upaya membangun komunikasi yang efektif sehingga para pegawai dari generasi Z ini dapat memberikan kinerja optimal untuk membantu pencapaian kinerja organisasi.

Kinerja disebut juga dengan istilah pencapaian atau prestasi kerja. Kinerja dapat dimaknai juga sebagai keinginan dan kecakapan menyelesaikan pekerjaan sesuai ketentuan yang dimiliki oleh seseorang. Kinerja pegawai menurut Robbins (2016) merupakan keluaran atau *output* yang dihasilkan pekerja sesuai dengan

kriteria yang telah ditentukan. Kinerja suatu organisasi sangat berkaitan dengan kinerja anggotanya. Demikian juga dengan kinerja KPP Pratama Bangko juga akan sangat ditentukan oleh kinerja pegawainya, khususnya kinerja dari kelompok yang jumlahnya dominan yaitu generasi Z.

Kinerja pegawai ditentukan oleh banyak variabel seperti telah disebutkan dalam penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti dari berbagai disiplin ilmu. Salah satu aspek yang juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu aspek komunikasi (Hee et al., 2019). Dalam konteks kinerja pegawai generasi Z, penelitian Prasetyaningtyas et al., (2022) menyatakan faktor yang berperan adalah *leadership*, karakteristik pekerjaan, dan lingkungan kerja serta juga membahas pentingnya aspek komunikasi. Salah satu poin penting dalam bagian pembahasan dan implikasi penelitian ini yaitu bahwa kepemimpinan yang efektif disebutkan mencakup komunikasi interpersonal yang baik, yaitu komunikasi terbuka dari atasan serta memberikan ruang bagi generasi Z untuk mengekspresikan ide dan pendapat dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan generasi Z. Selain itu atasan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga aspek non-fisik, seperti budaya kerja inklusif dan iklim komunikasi yang baik akan melihat peningkatan dalam kinerja karyawan generasi Z. Temuan ini menjadi salah satu pendorong peneliti melakukan penelitian ini yaitu untuk mengkaji kinerja generasi Z ditinjau dari aspek komunikasi.

Knapp et al., (2017) menyatakan bahwa faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan generasi Z adalah faktor kohesi sosial, dukungan supervisi (dukungan atasan), pertukaran informasi, visi dan tujuan bersama serta tingkat kepercayaan. Faktor kohesi sosial dapat dipahami sebagai hubungan dan interaksi positif yang terjadi antara individu di lingkungan kerja, termasuk antara atasan dan bawahan dimana komunikasi interpersonal dan iklim komunikasi memainkan peranan penting.

Komunikasi interpersonal antara atasan dengan bawahan yang berkualitas baik memiliki peran positif terhadap pencapaian kerja pegawai seperti disebutkan dalam hasil penelitian Sibuea (2021) dan Fazhari (2022). Komunikasi interpersonal yang

efektif antara atasan dan bawahan berkaitan dengan pertukaran informasi yang efektif dan kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan yang berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian tentang generasi Z di tempat kerja juga menemukan bahwa mereka membutuhkan komunikasi interpersonal (tatap muka), serta komunikasi yang baik, jujur dan saling menghargai dari para atasan (Dwidienawati dan Gandasari, 2018; Prasetyaningtyas et al., 2022). Gomes et al. (2023) menyebutkan meskipun generasi Z terbiasa dengan teknologi digital, mereka masih menghargai interaksi langsung dalam menerima umpan balik dari atasan terkait pekerjaan mereka. Ini menunjukkan bahwa, meskipun generasi Z sangat terlibat dalam platform digital yang selaras dengan perkembangan digitalisasi organisasi, kebutuhan akan komunikasi interpersonal khususnya dengan atasan tetap penting bagi Generasi Z. Temuan ini agak berbeda dengan pandangan umum tentang generasi Z yang dianggap dekat dengan teknologi yang membuat mereka bergantung pada komunikasi digital khususnya melalui smartphone dan media sosial (Kick et al., 2015) sehingga perilaku komunikasi mereka menjadi pasif (Zis et al., 2021) yang kemudian memunculkan stereotip bahwa mereka sebagai generasi individual dan kesulitan dalam komunikasi interpersonal (Bencsik et al., 2016; Uche, 2023). Anomali ini membuat kajian tentang komunikasi interpersonal dalam hubungannya dengan kinerja pegawai dari generasi Z menarik untuk dilakukan.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai generasi Z yaitu iklim komunikasi organisasi. Institusi yang mampu menciptakan iklim komunikasi yang dapat mengakomodasi preferensi komunikasi generasi Z dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif untuk mereka (Caroline dan Kaligis, 2021). Ruliana et al., (2018) menyatakan pentingnya fungsi keseluruhan iklim komunikasi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pekerja. Pekerja yang menilai baik iklim komunikasi di dalam perusahaan biasanya lebih termotivasi untuk melakukan kerja terbaik.

Iklim komunikasi merupakan gabungan persepsi anggota organisasi tentang peristiwa komunikasi, perilaku, tanggapan antara pegawai, harapan, konflik antar

individu, serta kesempatan untuk berkembang dalam organisasi tersebut (Pace dan Faules, 2013). Peningkatan komitmen dan kinerja pegawai sangat berkaitan dengan iklim komunikasi positif dan demikian juga sebaliknya. Redding mengemukakan bahwa dalam membentuk efektivitas organisasi, iklim komunikasi organisasi memiliki signifikansi yang lebih besar daripada keterampilan komunikasi semata. Salah satu peran penting dari iklim komunikasi adalah sebagai penghubung antara praktik manajemen sumber daya manusia dan tingkat produktivitas (Pace dan Faules, 2013, hal. 149).

Iklim komunikasi yang baik dibutuhkan untuk pencapaian tujuan organisasi, karena iklim komunikasi juga dapat menjadi panduan perilaku kerja pegawai dalam organisasi. Kondusifnya iklim komunikasi dapat membentuk keselarasan unit-unit dalam organisasi, terjadinya komunikasi, interaksi dan pertukaran informasi yang baik antara pegawai dari generasi Z dengan para atasan, sehingga tercipta kerja sama dan lingkungan kerja produktif dalam mencapai kinerja organisasi. Penelitian Irawan & Venus (2016) menemukan bahwa kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh iklim komunikasi organisasi sebesar 82,1%, dan 17,9% sisanya ditentukan oleh variabel lain. Dengan pendekatan teori input-proses-output iklim komunikasi organisasi dalam penelitian ini dipahami sebagai sinergi efektif untuk penyelesaian tugas dalam organisasi karena berkaitan dengan perilaku kerja. Kesimpulan penelitian yaitu iklim komunikasi organisasi memainkan peran signifikan mempengaruhi kinerja.

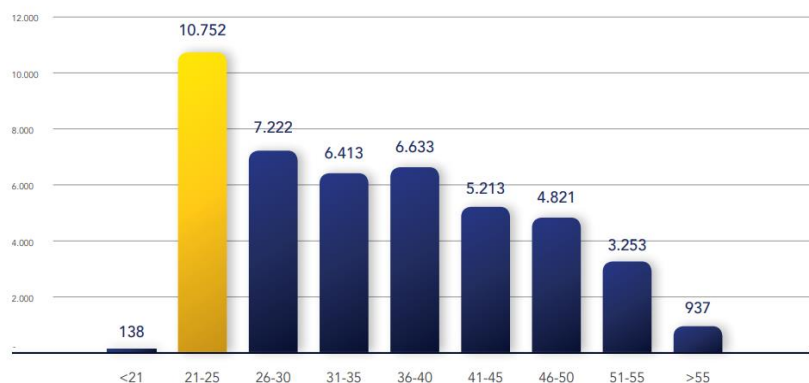
KPP Pratama Bangko menjadi institusi yang dipilih untuk penelitian ini. Sebagai unit operasional vertikal Direktorat Jenderal Pajak (DJP) di wilayah Sumatera Barat dan Jambi, KPP Pratama Bangko menghadapi tantangan dengan kehadiran pegawai generasi Z yang mencapai 62,79% dari total pegawai seperti tergambar pada Tabel 1.1. Hal serupa juga terjadi dengan Direktorat Jenderal Pajak sebagai institusi vertikal dari KP Pratama Bangko juga memiliki komposisi pegawai generasi Z yang cukup dominan (Gambar. 1.3).



Tabel 1.1 Komposisi Pegawai KPP Pratama di wilayah Sumatera Barat dan Jambi

Nama Kantor	Jumlah Pegawai generasi Z	Total Pegawai	%
KPP Pratama Bangko	54	86	62.79%
KPP Pratama Kuala Tungkal	38	68	55.88%
KPP Pratama Muara Bungo	45	82	54.88%
KPP Pratama Bukittinggi	52	111	46.85%
KPP Pratama Payakumbuh	35	78	44.87%
KPP Pratama Solok	47	113	41.59%
KPP Pratama Jambi Pelayangan	39	99	39.39%
KPP Pratama Jambi Telanaipura	35	103	33.98%
KPP Pratama Padang Dua	37	109	33.94%
KPP Pratama Padang Satu	35	112	31.25%

Sumber: SIKKA Direktorat Jenderal Pajak (Oktober 2023)



Gambar 1.1 Komposisi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak

Sumber: Laporan Tahunan DJP tahun 2021

Jumlah pegawai dari kelompok generasi Z yang dominan di KPP Pratama Bangko menjadi tantangan bagi organisasi dalam mengelola mereka agar dapat bekerja maksimal karena kinerja mereka merupakan bagian penting dalam mendukung tercapainya kinerja organisasi.

Kinerja organisasi KPP Pratama Bangko berdasarkan data pencapaian indikator kinerja utama, yaitu kinerja realisasi penerimaan pajak<sup>1</sup>, dalam beberapa tahun terakhir secara umum sudah cukup baik walaupun masih belum optimal. Dalam

<sup>1</sup> <https://www.kemenkeu.go.id/profile/pengelolaan-kinerja-resiko/peta-strategi>

periode tahun 2019 s.d. 2022, KPP Pratama Bangko hanya berhasil dua kali mencapai target kinerja realisasi penerimaan pajak yaitu pada tahun 2020 (108%) dan tahun 2022 (109%). KPP Pratama Bangko gagal mencapai target kinerja penerimaan pajak yaitu pada tahun 2019 (90%) dan 2021 (96%). Kegagalan pencapaian indikator kinerja utama organisasi secara konsisten menunjukkan kinerja organisasi KPP Pratama Bangko masih belum optimal. Hal ini juga merepresentasikan kinerja pegawai KPP Pratama Bangko, termasuk pegawai dari generasi Z yang menjadi mayoritas.

Kondisi kinerja pegawai generasi Z di KPP Pratama Bangko juga dapat dilihat dari penilaian kerja. Data hasil penilaian kinerja pegawai menunjukkan hanya 10 % pegawai generasi Z yang mendapat penilaian status kerja sangat baik (kategori S), sisanya mendapatkan penilaian dalam kategori rata-rata serta masih terdapat pegawai dari kelompok generasi Z yang mendapatkan penilaian kinerja di bawah rata-rata (kategori D) yakni sebanyak 18% (Tabel 1.2). Sistem penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Bangko dilakukan dengan menggunakan capaian indikator kinerja utama dalam sasaran kerja pegawai serta nilai perilaku yang dinilai oleh atasan dan rekan kerja. Meskipun secara tertulis pencapaian sasaran kerja pegawai telah mencapai target, perilaku kerja generasi Z di KPP Pratama Bangko belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi organisasi.

**Tabel 1.2 Penilaian Kinerja Pegawai generasi Z  
KPP Pratama Bangko**

No.	Kategori Status Kinerja	Jumlah Pegawai	Persentase jumlah pegawai	Konversi status Capaian Kinerja Pegawai (dalam %)
1	S	6	10%	100
2	A	9	17%	97.5
3	B	17	31%	95
4	C	12	24%	92.5
5	D	10	18%	90

Sumber: Kepegawaian KPP Pratama Bangko (2022)

Tugas penting KPP Pratama Bangko untuk mengumpulkan penerimaan pajak yang optimal sebagai sumber pendanaan negara harus didukung dengan upaya optimalisasi semua aspek yang mendukung pencapaian kinerja organisasi termasuk dari aspek kinerja pegawai generasi Z. Seperti yang dinyatakan oleh Matis dan Jackson yang dikutip Noor (2013:271), fokus utama dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi adalah meningkatkan kinerja secara individu maupun kelompok. Kinerja organisasi yang baik juga sangat penting bagi para pegawai KPP Pratama Bangko termasuk pegawai generasi Z karena kinerja organisasi berkaitan dengan jumlah kompensasi berupa tunjangan kinerja yang diterima. Oleh karena itu, KPP Pratama Bangko harus memberikan perhatian kepada setiap faktor yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian kerja organisasi termasuk kinerja pegawai generasi Z.

Pegawai generasi Z di KPP Pratama Bangko semuanya adalah pegawai pada level pelaksana (bawahan), baik sebagai *Account Representative*, penyuluh pajak ataupun pelaksana umum yang menjadi ujung tombak dalam pelayanan dan pengumpulan pajak. Sementara itu para atasan baik pada level Pengawas (Kepala Seksi / Kepala Sub Bagian) ataupun Administrator (Kepala Kantor) merupakan pegawai dari generasi X dan generasi Y. Perbedaan generasi antara pegawai generasi Z dengan atasan ini harus disikapi dengan bijak karena jika tidak dapat berpotensi menjadi masalah (Gabriellova dan Buchko, 2021). Pimpinan atau atasan dalam organisasi perlu berupaya untuk lebih berkomunikasi dengan pegawai generasi Z dan melibatkan mereka untuk dapat mengidentifikasi keinginan dan jika memungkinkan mengakomodasikannya dalam organisasi sehingga mereka dapat memberikan kinerja optimal untuk organisasi. Generasi Z membutuhkan arahan, umpan balik, serta dukungan langsung dari atasan mereka dalam menjalankan pekerjaan dan tugas (Dwidienawati dan Gandasari, 2018; C. Gomes et al., 2022). Oleh karena itu komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi yang baik menjadi sangat penting.

Observasi awal di KPP Pratama Bangko mendapatkan bahwa secara umum KPP Pratama Bangko telah memahami pentingnya komunikasi interpersonal antara

atasan dan bawahan dan iklim komunikasi yang termanifestasi dalam aturan dan kegiatan di organisasi. Salah satunya adalah kegiatan “*know your employee*”, dimana atasan berkomunikasi langsung dan terbuka dengan para bawahannya untuk mengetahui pribadi dari bawahan dan mendapatkan input tentang permasalahan yang dihadapi dalam bekerja, baik permasalahan personal ataupun permasalahan berhubungan dengan keorganisasian. Kegiatan lainnya adalah dialog kinerja individu yaitu proses komunikasi di antara atasan (*coach*) dan bawahan (*coachee*) untuk membahas kinerja bawahan yang biasanya dilakukan secara tatap muka dan diformalkan dalam laporan. Meskipun demikian, dalam komunikasi interpersonal atasan dengan generasi Z di KPP Pratama Bangko masih terdapat isu keterbukaan dan sikap mendukung atasan. Hasil wawancara awal mendapatkan masih ada pegawai generasi Z yang merasa keterbukaan dan sikap mendukung dari atasan belum diterapkan kepada semua pegawai. Proses komunikasi dan interaksi yang terjadi antara pegawai generasi Z dan atasan di KPP Pratama Bangko juga akan membentuk iklim komunikasi. Iklim komunikasi yang ideal seharusnya dapat menciptakan komunikasi terbuka antara atasan dengan pegawai generasi Z sehingga dapat mendorong mereka lebih terlibat dalam pekerjaannya dan tercipta lingkungan kerja produktif. Namun hasil observasi awal menemukan masih terdapat pegawai generasi Z mementingkan diri sendiri dalam bekerja dan kurang bisa bekerja sama dalam tim. Hal ini disebabkan masih adanya isu terkait belum meratanya kesempatan untuk menyampaikan pendapat, ide dan berpartisipasi dalam organisasi. Situasi ini dapat menimbulkan masalah yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian kerja pegawai generasi Z.

Pegawai dari generasi Z membutuhkan arahan, umpan balik, dukungan atasan dan lingkungan komunikasi yang baik dalam bekerja. Komunikasi interpersonal yang baik antara atasan dengan pegawai generasi Z sebagai bawahan dan iklim komunikasi yang baik dibutuhkan agar tercipta hubungan positif, kerja sama tim yang baik, pertukaran informasi yang efektif dan kesamaan sikap serta terciptanya lingkungan kerja produktif untuk generasi Z. Mengingat terdapat keterkaitan aspek komunikasi dalam organisasi seperti komunikasi interpersonal atasan-bawahan serta



iklim komunikasi dengan kinerja pegawai generasi Z yang merupakan bagian penting dalam pencapaian kinerja organisasi KPP Pratama Bangko, maka peneliti tertarik untuk melakukan riset dengan judul “Pengaruh Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan dan Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Generasi Z pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko”.

## 1.2 Perumusan Masalah

Saat ini, generasi Z merupakan kelompok generasi yang menduduki posisi terbanyak di antara semua generasi yang ada di Indonesia. Generasi ini telah banyak memasuki dunia kerja di berbagai lembaga atau organisasi. Di KPP Pratama Bangko misalnya, kelompok pegawai generasi Z merupakan kelompok pegawai yang dominan, yaitu terdapat 62,79 persen dari total pegawai. Dominannya jumlah pegawai generasi Z ini dapat menjadi tantangan bagi sebuah organisasi seperti kantor pelayanan pajak dalam mengelola mereka agar dapat bekerja maksimal, karena kinerja mereka merupakan bagian penting dalam mendukung tercapainya kinerja organisasi.

Keunikan karakter dan preferensi komunikasi pegawai generasi Z yang berasal dari lintas generasi dengan para atasan membuat komunikasi dalam organisasi menjadi sangat vital untuk dipertimbangkan. Perbedaan generasi dapat menyebabkan gesekan, ketidakpercayaan, gangguan komunikasi, menghambat kerja tim dan kolaborasi yang efektif, serta berdampak pada kepuasan kerja, retensi, dan produktivitas (Bailey dalam Prasetyaningtyas et al., 2022). Komunikasi interpersonal yang efektif antara atasan dengan kelompok pegawai generasi Z sebagai bawahan dibutuhkan untuk penyampaian informasi yang efektif, membangun hubungan dan kerjasama tim serta kesamaan sikap dalam mencapai kinerja organisasi. Iklim komunikasi yang baik untuk membangun komunikasi terbuka dan suasana kerja yang nyaman juga menjadi penting untuk memperoleh kinerja optimal dari pegawai generasi Z.

Berdasarkan uraian di atas, masalah yang mendorong dilakukannya penelitian ini dapat dirumuskan dengan pertanyaan sebagai berikut: Seperti apa gambaran

komunikasi interpersonal atasan-bawahan pada kelompok generasi Z di KPP Pratama Bangko?. Seperti apa iklim komunikasi organisasi dalam perspektif kelompok generasi Z?. Seperti apa kinerja pegawai pada kelompok generasi Z? dan apakah terdapat pengaruh komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pada kelompok pegawai generasi Z?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal atasan-bawahan terhadap kinerja pegawai generasi Z pada KPP Pratama Bangko.
2. Untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai generasi Z pada KPP Pratama Bangko.
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai generasi Z pada KPP Pratama Bangko.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis.

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan tambahan informasi bagi KPP Pratama Bangko, dan Direktorat Jenderal Pajak umumnya, sebagai masukan dan *insight* untuk pembuat kebijakan dalam menentukan strategi komunikasi dan pembentukan iklim komunikasi yang baik di organisasi sehingga dapat menghasilkan pencapaian kinerja terbaik dari setiap pegawai generasi Z yang dimiliki.

2. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan tambahan pengetahuan untuk memahami permasalahan terkait komunikasi interpersonal dan iklim komunikasi organisasi dan sumbangan pikiran dalam kajian ilmu komunikasi, terutama yang berkaitan dengan generasi Z. Penelitian ini diharapkan juga dapat

menjadi referensi dan mendorong penelitian lanjutan yang lebih mendalam dan kompleks tentang komunikasi interpersonal, iklim komunikasi dan kinerja khususnya yang terkait dengan generasi Z.

