

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan teknologi *digital* dalam sepuluh tahun terakhir telah membawa perubahan besar terhadap cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Transformasi *digital* menuntut perusahaan untuk menerapkan sistem manajemen SDM yang lebih efisien, berbasis data, dan responsif terhadap dinamika pasar (Zhang & Chen, 2024). Salah satu wujud nyata dari perubahan ini adalah penerapan pelatihan berbasis *digital* (*digital training*) sebagai pengganti metode pembelajaran tradisional. Melalui pelatihan *digital*, karyawan dapat belajar secara mandiri dengan waktu dan tempat yang lebih fleksibel. Menurut Al-Kharabsheh et al., (2023), pelatihan *digital* mampu meningkatkan kompetensi, motivasi, dan kinerja karyawan apabila disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan.

Meningkatnya penerapan teknologi *digital* dalam dunia kerja menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan berbasis *digital* tidak selalu dapat dijamin hanya dengan penggunaan perangkat teknologi. Menurut CIPD, (2021), keberhasilan pelatihan *digital* ditentukan oleh kesesuaian materi, tingkat interaktivitas, serta dukungan organisasi. Selain itu, Mercubuana, (2024) menjelaskan bahwa rendahnya efektivitas pelatihan *digital* kerap disebabkan oleh kurangnya personalisasi pembelajaran dan keterlibatan aktif peserta. Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan untuk meninjau kembali efektivitas program pelatihan *digital* yang dijalankan. Langkah ini diperlukan agar pelatihan benar-benar berdampak pada peningkatan motivasi serta performa kerja karyawan.

Pandemi COVID-19 menjadi titik awal meningkatnya penggunaan sistem pelatihan *digital*, di mana banyak organisasi mulai menerapkan *e-learning*, webinar, serta platform pembelajaran daring (Shahriar et al., 2023). Pendekatan ini terbukti memberikan efisiensi baik dari sisi waktu maupun biaya, sekaligus memperluas jangkauan peserta pelatihan. Namun, keberhasilan pelatihan *digital* sangat bergantung pada sejauh mana peserta terlibat aktif dan organisasi memberikan dukungan yang memadai (Koh & Daniel, 2022). Oleh karena itu, perusahaan yang didominasi tenaga kerja muda perlu merancang pelatihan *digital* yang selaras dengan gaya belajar dan karakteristik generasi tersebut.

Generasi Z (lahir antara tahun 1997–2012) kini mendominasi angkatan kerja modern dan membawa karakteristik unik yang berbeda dari generasi sebelumnya. Sebagai generasi yang tumbuh di tengah perkembangan teknologi *digital*, mereka memiliki gaya belajar yang lebih dinamis serta terbiasa dengan penggunaan media interaktif. Bentuk pembelajaran yang paling diminati generasi ini adalah pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*), disajikan secara singkat melalui media *digital* seperti video, kuis, maupun *microlearning* (Mohd Shah et al., 2025).

Generasi Z juga memiliki karakteristik *figital* yang memadukan aktivitas digital dan nyata dalam kehidupan sehari-hari, hiper kustomisasi yang membuat mereka menyukai pengalaman belajar yang personal dan fleksibel, serta terpacu untuk terus berkembang dan mencapai target tertentu. Hasil penelitian Febriana & Mujib, (2024) juga mengungkapkan bahwa generasi Z memiliki harapan tinggi terhadap fleksibilitas serta peluang pengembangan diri di lingkungan kerja. Dengan

demikian, perusahaan perlu merancang model pelatihan yang relevan dan sesuai dengan preferensi belajar generasi tersebut agar efektivitasnya dapat tercapai secara optimal.

Industri *hospitality technology*, RedDoorz merupakan salah satu perusahaan perhotelan *digital* terbesar di Asia Tenggara yang berfokus pada penyediaan layanan akomodasi berbasis teknologi (Camilleri et al., 2024). Melalui program RedSeller, perusahaan ini memberikan peluang bagi individu untuk menjadi mitra penjualan yang berperan dalam memasarkan kamar hotel melalui platform *digital*. Untuk mendukung peningkatan kinerja para mitra, RedDoorz menerapkan sistem pelatihan berbasis *digital* yang dirancang untuk memperkuat pemahaman produk, strategi pemasaran, serta kemampuan komunikasi dengan pelanggan. Program pelatihan semacam ini terbukti mampu meningkatkan kompetensi dan produktivitas tenaga kerja di sektor jasa (Cheesya Siska Adhiati et al., 2025). Namun demikian, efektivitas pelatihan *digital* tersebut masih perlu dikaji lebih lanjut, khususnya terkait dampaknya terhadap motivasi kerja dan persepsi pengembangan karir para mitra (Jumiati et al., 2023).

Permasalahan timbul karena masih terdapat kesenjangan antara pelaksanaan pelatihan *digital* dan hasil yang dicapai di lapangan. Sebagian mitra mengikuti program pelatihan hanya sebagai bentuk pemenuhan kewajiban administratif, bukan didorong oleh motivasi intrinsik untuk berkembang. Situasi ini berpotensi membuat pelatihan kurang efektif dalam meningkatkan semangat kerja, loyalitas, maupun produktivitas mitra (Mahdzar et al., 2023). Oleh sebab itu, perlu dilakukan

kajian mendalam mengenai sejauh mana pelatihan *digital* mampu memengaruhi motivasi kerja serta faktor-faktor yang dapat memperkuat hubungan tersebut.

Pelatihan tidak hanya berperan dalam meningkatkan motivasi kerja individu, tetapi pengembangan karir juga menjadi faktor yang penting. Dalam konteks program RedSeller, RedDoorz memberikan kesempatan bagi mitra untuk meningkatkan level keanggotaan berdasarkan capaian penjualan, yang secara implisit berfungsi sebagai bentuk promosi dan pengakuan atas kinerja. Namun demikian, sistem pengembangan karir tersebut masih memiliki keterbatasan karena belum sepenuhnya menyediakan jalur karir jangka panjang, seperti peluang menuju posisi formal dalam organisasi atau peningkatan kompetensi lintas bidang.

Kondisi tersebut dapat membuat sebagian mitra merasa perkembangan karir mereka terhenti pada titik tertentu, sehingga berpotensi menurunkan motivasi serta loyalitas jangka panjang terhadap perusahaan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Al-Kharabsheh et al., (2023), yang menegaskan bahwa kejelasan jalur karir dan dukungan organisasi terhadap pengembangan profesional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi serta keterikatan kerja karyawan.

Menurut Herzberg (1959), motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab individu terhadap pekerjaannya. Dalam hal ini, pelatihan berbasis *digital* dapat berfungsi sebagai media untuk menumbuhkan rasa kompetensi dan penghargaan diri pada karyawan. Namun, apabila program pelatihan tersebut tidak dihubungkan dengan peluang pengembangan karir yang jelas, maka peningkatan motivasi yang muncul biasanya hanya bersifat sementara. Oleh sebab itu, pengembangan karir diduga memiliki

peran sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh pelatihan *digital* terhadap motivasi kerja (Hosen et al., 2024).

Beberapa penelitian sebelumnya turut memperkuat keterkaitan antara pelatihan *digital*, motivasi, dan kinerja kerja. Al-Kharabsheh et al., (2023) menemukan bahwa penerapan pelatihan berbasis *digital* memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi serta kinerja karyawan. Temuan serupa juga disampaikan oleh Abhari, (2025) yang menjelaskan bahwa keterlibatan aktif dalam pelatihan *digital* mampu meningkatkan kepuasan dan semangat kerja pada sektor jasa. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut berfokus pada karyawan tetap di sektor publik maupun pendidikan, bukan pada tenaga kerja fleksibel seperti mitra RedSeller. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang masih perlu dikaji lebih lanjut.

Penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi karena konteks RedDoorz menunjukkan dinamika yang berbeda dibandingkan perusahaan dengan sistem kepegawaian konvensional. Program RedSeller melibatkan individu sebagai mitra independen yang bekerja berdasarkan sistem insentif, bukan sebagai karyawan tetap. Pola kerja seperti ini menuntut adanya motivasi intrinsik yang kuat serta persepsi positif terhadap peluang pengembangan karir. Dengan demikian, penting untuk menelaah sejauh mana pelatihan *digital* mampu membangun motivasi kerja melalui persepsi pengembangan karir, khususnya di kalangan Generasi Z yang tergabung sebagai mitra RedSeller.

Tingkat motivasi kerja yang tinggi memiliki peran krusial dalam menentukan kinerja individu sekaligus keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Menurut

McShane & Glinow, (2010), motivasi yang kuat mendorong seseorang untuk berupaya mencapai target, meningkatkan produktivitas, serta memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks perusahaan RedDoorz, motivasi kerja yang optimal dapat berimplikasi pada peningkatan intensitas promosi, loyalitas terhadap platform, dan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, menjadi hal yang penting bagi perusahaan untuk memahami sejauh mana pelatihan dan pengembangan karir dapat berperan dalam menumbuhkan motivasi kerja tersebut.

Penelitian ini juga memiliki relevansi yang tinggi dengan perkembangan pesat industri perhotelan *digital* di Indonesia. Peningkatan penggunaan aplikasi pemesanan hotel serta perubahan perilaku konsumen setelah pandemi menuntut perusahaan seperti RedDoorz untuk memiliki sumber daya manusia yang lebih adaptif dan kompeten. Melalui penerapan pelatihan *digital* yang efektif serta strategi pengembangan karir yang terarah, perusahaan dapat memperkuat daya saing sekaligus menjaga konsistensi kualitas layanan di tengah persaingan ketat antarplatform *hospitality technology*.

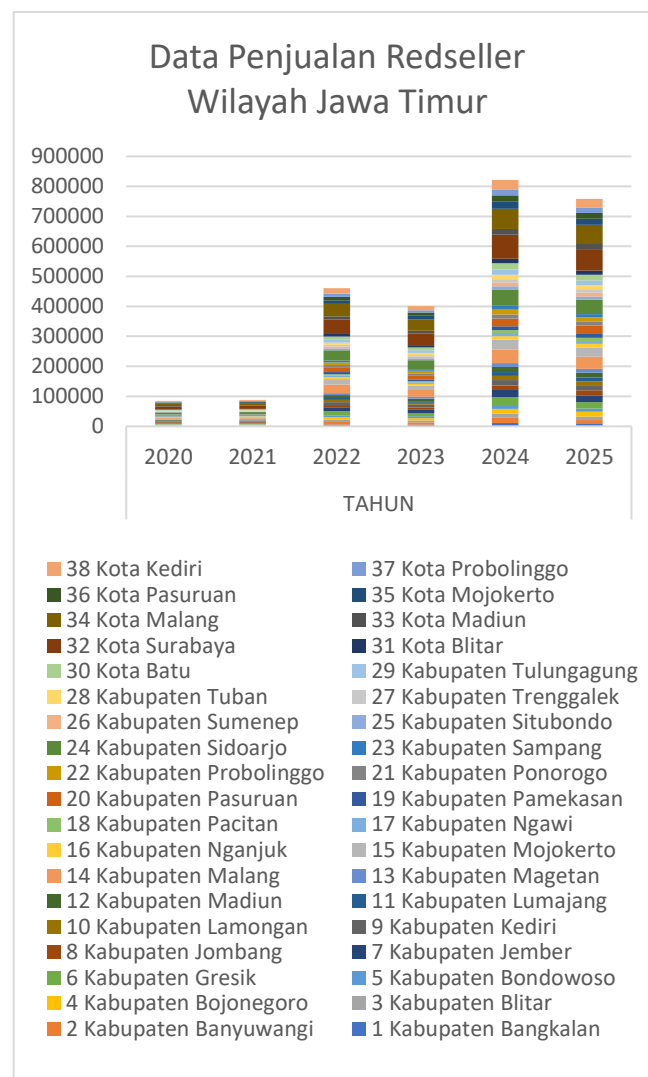
Urgensi penelitian ini semakin diperkuat oleh percepatan transformasi *digital* di sektor perhotelan setelah masa pandemi. Tingginya tingkat persaingan dalam industri tersebut mendorong perusahaan untuk memperkuat kapabilitas mitra melalui pelatihan *digital* yang efektif serta program pengembangan karir yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, RedDoorz perlu memastikan bahwa investasi yang dilakukan pada sistem pelatihan *digital* benar-benar memberikan dampak nyata terhadap peningkatan motivasi kerja maupun kinerja para mitra.

Penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memperkaya kajian literatur terkait efektivitas pelatihan *digital* dengan mengaitkan peran pengembangan karir sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruhnya terhadap motivasi kerja. Dari sisi praktis, temuan penelitian ini diharapkan mampu menjadi acuan bagi manajemen RedDoorz dalam merancang strategi pelatihan yang lebih sesuai dengan karakteristik generasi Z serta memperkuat sistem dukungan karir bagi para mitra.

Pemilihan mitra RedSeller RedDoorz sebagai objek penelitian didasari oleh posisi strategis mereka sebagai garda terdepan dalam aktivitas promosi dan penjualan *digital* perusahaan. Program RedSeller sendiri merupakan bentuk adaptasi RedDoorz terhadap perkembangan teknologi *digital* dalam sistem kemitraan dan pelatihan tenaga penjualannya. Meski telah menerapkan pelatihan berbasis *digital*, masih terdapat perbedaan dalam tingkat kinerja dan motivasi di antara para mitra, terutama dari kalangan generasi Z yang menjadi kelompok dominan dalam program ini.

Generasi Z memiliki karakteristik *figital* yang dekat dengan teknologi *digital*, *hiper kustomisasi* yang menginginkan sistem pembelajaran fleksibel sesuai kebutuhan, serta sifat terpacu untuk mencapai pengembangan diri dan pencapaian karir yang lebih baik. Ketidakselarasan antara rancangan pelatihan *digital* dengan karakteristik generasi tersebut dapat berdampak pada penurunan motivasi kerja. Dengan demikian, RedSeller RedDoorz merupakan objek penelitian yang tepat untuk mengkaji sejauh mana efektivitas pelatihan *digital* berpengaruh terhadap motivasi kerja, dengan pengembangan karir sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan STL Channel Manager program RedSeller RedDoorz, diperoleh informasi bahwa perkembangan penjualan para RedSeller dari tahun ke tahun masih menunjukkan kondisi yang fluktuatif dan belum sepenuhnya optimal. Meskipun perusahaan telah menerapkan pelatihan berbasis *digital* untuk meningkatkan kemampuan promosi, pemahaman produk, dan strategi penjualan para mitra, pada praktiknya hasil yang diperoleh belum selalu konsisten mengalami peningkatan, dapat dilihat dari diagram berikut.



Gambar 1. 1 Diagram Data Penjualan RedSeller
Sumber: Internal, PT. Commeasure Solutions Indonesia (RedDoorz)

Terlihat pada Gambar 1.1 diagram data penjualan RedSeller wilayah Jawa Timur tahun 2020–2025 diatas yang menunjukkan adanya perubahan jumlah penjualan yang tidak stabil pada setiap tahunnya. Pada tahun 2020 dan 2021, tingkat penjualan masih relatif rendah akibat dampak pandemi COVID-19 pandemic yang memengaruhi sektor perhotelan dan perjalanan. Memasuki tahun 2022, penjualan mulai mengalami peningkatan cukup signifikan seiring pemulihan industri hospitality dan mulai diterapkannya pelatihan digital secara lebih intensif kepada para mitra RedSeller. Namun demikian, pada tahun 2023 dan 2024 terlihat bahwa peningkatan penjualan tidak terjadi secara merata di seluruh wilayah, bahkan beberapa daerah mengalami penurunan dibanding tahun sebelumnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelatihan digital yang diterapkan belum sepenuhnya mampu menghasilkan performa penjualan yang konsisten.

Wilayah dengan aktivitas ekonomi dan pariwisata tinggi seperti Surabaya, Malang, serta Sidoarjo memiliki kontribusi penjualan yang jauh lebih besar dibandingkan wilayah lain, sehingga memperlihatkan adanya perbedaan potensi pasar dan tingkat produktivitas antarwilayah. STL Channel Manager juga menjelaskan bahwa fluktuasi penjualan tersebut dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja mitra yang belum stabil, partisipasi pelatihan yang belum optimal, serta masih terbatasnya persepsi mitra terhadap peluang pengembangan karir dalam program RedSeller. Oleh karena itu, data diagram penjualan tersebut memperkuat adanya permasalahan penelitian terkait belum optimalnya pengaruh pelatihan digital terhadap motivasi kerja dan pengembangan karir mitra RedSeller Generasi Z di Jawa Timur.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat diketahui bahwa masih ada kesenjangan antara efektivitas pelatihan *digital* dan tingkat motivasi kerja para mitra RedSeller RedDoorz. Tingkat partisipasi peserta yang belum optimal serta hasil pelatihan yang bervariasi menunjukkan perlunya evaluasi menyeluruh terhadap program yang telah diterapkan. Selain itu, aspek pengembangan karir juga menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan, karena sebagian mitra belum merasakan adanya arah karir yang jelas maupun kesempatan untuk meningkatkan peran di dalam organisasi. Situasi tersebut dapat menurunkan motivasi kerja jangka panjang, mengingat individu umumnya lebih terdorong ketika mereka melihat peluang karir yang menjanjikan serta penghargaan atas kinerja yang diberikan (Al-Kharabsheh et al., 2023). Oleh sebab itu, penelitian ini menjadi penting untuk menganalisis efektivitas pelatihan berbasis *digital* terhadap motivasi kerja dengan pengembangan karir sebagai variabel mediasi pada RedSeller RedDoorz generasi Z.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah pelatihan berbasis *digital* berpengaruh terhadap motivasi kerja redseller generasi Z?
2. Apakah pelatihan berbasis *digital* berpengaruh terhadap pengembangan karir redseller generasi Z?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja redseller generasi Z?
4. Apakah pengembangan karir memediasi pengaruh pelatihan berbasis *digital* terhadap motivasi kerja redseller generasi Z?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan berbasis *digital* terhadap motivasi kerja redseller generasi Z.
2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan berbasis *digital* terhadap pengembangan karir redseller generasi Z.
3. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja redseller generasi Z.
4. Untuk menganalisis peran pengembangan karir sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan berbasis *digital* dan motivasi kerja redseller generasi Z.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan tambahan pengetahuan dalam literatur akademik mengenai hubungan antara pelatihan berbasis *digital* dan peningkatan motivasi kerja, khususnya pada kelompok generasi Z.
- b. Menawarkan kontribusi terhadap pengembangan model penelitian yang menggambarkan peran pengembangan karir sebagai penghubung (mediator) antara pelatihan *digital* dan motivasi kerja.
- c. Mengisi kekosongan penelitian sebelumnya yang masih jarang membahas bagaimana pengembangan karir dapat memperkuat pengaruh pelatihan *digital* terhadap motivasi kerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Menyediakan rekomendasi yang dapat digunakan RedSeller untuk merancang dan mengoptimalkan program pelatihan *digital* sesuai karakteristik generasi Z.
- b. Membantu perusahaan menyusun strategi pengembangan karir yang lebih terarah sehingga hasil pelatihan *digital* dapat mendorong peningkatan motivasi kerja RedSeller.
- c. Menjadi panduan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan SDM yang memfasilitasi keterlibatan dan retensi RedSeller melalui jalur karir yang lebih jelas.
- d. Mendukung terciptanya lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, meningkatkan motivasi, serta produktivitas RedSeller.