

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Generasi Z, yakni individu yang lahir dan tumbuh dalam lanskap digital antara tahun 1996 hingga 2007, hadir membawa serangkaian ekspektasi dan preferensi yang secara fundamental menggeser cara pandang terhadap dunia kerja kontemporer. Bagi generasi ini, dunia profesional bukan semata-mata ruang untuk mencari nafkah, melainkan juga arena untuk mewujudkan nilai-nilai pribadi, seperti keadilan sosial, keberlanjutan lingkungan, dan tanggung jawab moral korporasi. Pilihan tempat bekerja tidak lagi didasarkan hanya pada iming-iming gaji atau jenjang karier, melainkan juga pada sejauh mana organisasi tersebut mencerminkan nilai-nilai yang mereka yakini. Dalam konteks ini, penelitian oleh Gao dan Madni (2024) menunjukkan bahwa keberadaan komitmen nyata terhadap praktik tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan keberlanjutan lingkungan menjadi faktor penentu yang kuat dalam keputusan Gen Z untuk bergabung dengan suatu organisasi. Generasi ini menilai perusahaan tidak hanya dari sisi performa ekonominya, tetapi juga dari kontribusi nyata terhadap masyarakat dan planet yang mereka huni (Gao & Madni, 2024). Dalam pandangan mereka, transparansi dan konsistensi dalam mengimplementasikan nilai-nilai keberlanjutan bukan hanya cerminan reputasi institusional, tetapi juga fondasi penting dalam membangun kepercayaan dan loyalitas yang tulus terhadap tempat kerja.

Fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) kini menjadi aspek yang sangat menentukan dalam membentuk kepuasan kerja Generasi

Z. Bagi generasi yang dibesarkan dalam dunia serba cepat dan digital, fleksibilitas bukan sekadar preferensi, melainkan kebutuhan esensial untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan personal. Model kerja hibrida yang memadukan aktivitas daring dan tatap muka dipandang sebagai pendekatan paling ideal, karena selaras dengan orientasi Gen Z yang menolak sistem kerja linier konvensional 9–5 dan lebih mengutamakan pencapaian hasil dibandingkan kehadiran fisik semata. Lebih dari itu, perhatian terhadap kesehatan mental dan kesejahteraan menyeluruh kian menjadi sorotan penting. Generasi ini menaruh harapan besar pada lingkungan kerja yang holistik yang tidak hanya mendukung produktivitas, tetapi juga menyediakan ruang aman untuk keberlangsungan emosional dan psikologis, melalui kebijakan seperti layanan konseling, ruang relaksasi, serta cuti yang mempertimbangkan aspek kesehatan mental. Studi oleh Fatima & Srivastava, (2024) menegaskan bahwa Gen Z menunjukkan preferensi kuat terhadap lingkungan kerja yang fleksibel, mendukung kesehatan, dan berorientasi pada keseimbangan hidup, yang secara langsung berdampak pada tingkat kepuasan dan keterlibatan kerja mereka.

Dalam konteks dinamika dunia kerja modern, *empowering leadership* muncul sebagai gaya kepemimpinan yang dinilai paling selaras dengan karakteristik Generasi Z. Pendekatan ini menekankan pada pemberdayaan individu melalui pelibatan aktif, pemberian otonomi, dan kepercayaan untuk mengambil keputusan yang bermakna. Kepemimpinan yang memberdayakan tidak lagi berfokus pada kontrol hierarkis, melainkan pada pengembangan kapabilitas dari dalam tim, menciptakan ruang aman untuk inovasi, serta membina relasi yang

dilandasi kepercayaan dan keterbukaan. Westover, (2024) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan semacam ini efektif dalam membangun *psychological safety*, mendorong kreativitas, serta memperkuat keterlibatan karyawan melalui praktik seperti pelatihan berbasis kekuatan individu, tim otonom, dan mentoring yang berfokus pada pengembangan potensi jangka panjang. Bagi Gen Z, yang menghargai kebebasan berekspresi dan pembelajaran berkelanjutan, kepemimpinan semacam ini bukan hanya ideal, tetapi juga dibutuhkan untuk tumbuh dan berkontribusi secara autentik dalam organisasi.

Sebaliknya, pemimpin yang tidak memberdayakan sering kali memperlihatkan pola kepemimpinan yang justru menghambat potensi anggota tim. Gaya kepemimpinan yang terlalu mengontrol, minim delegasi, dan tidak transparan dalam berbagi informasi menciptakan lingkungan kerja yang kaku dan penuh tekanan. Micromanagement yakni pengawasan yang berlebihan terhadap setiap aspek pekerjaan bawahan telah terbukti berdampak negatif terhadap motivasi, kreativitas, dan inisiatif individu. Studi oleh Samakao & Mulenga, (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini tidak hanya menurunkan semangat kerja dan rasa percaya diri, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang dipenuhi ketidakpercayaan dan rasa tidak aman, sehingga secara keseluruhan menurunkan produktivitas tim. Dampak jangka panjang dari kepemimpinan yang tidak memberdayakan ini termasuk rendahnya keterlibatan karyawan, tingginya niat untuk *resign (turnover intention)*, serta menurunnya inovasi dan kepuasan kerja secara signifikan.

Selanjutnya, *work engagement* merupakan konsep sentral dalam psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia, yang mencerminkan kondisi mental positif dan perasaan bermakna dalam menjalani pekerjaan. *Work engagement* terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu *vigor* (semangat dan energi), *dedication* (dedikasi dan keterlibatan emosional), serta *absorption* (penghayatan mendalam terhadap tugas). Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi umumnya menunjukkan semangat yang konsisten, antusiasme terhadap peran mereka, serta fokus mendalam dalam menyelesaikan tanggung jawab. Studi oleh Salamon *et al.* (2021) menegaskan bahwa ketiga dimensi ini secara bersamaan membentuk struktur *work engagement* yang utuh, dan berhubungan erat dengan kepuasan kerja, niat untuk bertahan di organisasi, serta pemenuhan kebutuhan psikologis dasar karyawan. Hal ini memperkuat pemahaman bahwa *work engagement* bukan hanya indikator kesejahteraan individu, tetapi juga merupakan aset strategis dalam mendorong produktivitas, mengurangi *turnover*, dan meningkatkan kualitas hubungan organisasi dengan pelanggan.

Faktor lain yang turut memengaruhi *work engagement* adalah *psychological empowerment* dan *power distance orientation*. Pemberdayaan psikologis merupakan konsep penting yang mencakup empat dimensi utama: *meaning* (kebermaknaan), *competence* (kompetensi), *self-determination* (penentuan diri), dan *impact* (dampak). Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka selaras dengan nilai-nilai pribadi (*meaning*), memiliki kapasitas untuk menyelesaikan tugas secara efektif (*competence*), diberi keleluasaan dalam pengambilan keputusan (*self-determination*), serta mampu memberikan kontribusi

nyata terhadap hasil organisasi (*impact*), maka mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih mendalam. Studi oleh Al-Mutairi *et al.* (2021) mengonfirmasi bahwa ketiga dimensi pemberdayaan psikologis *meaning*, *competence*, dan *impact* secara signifikan meningkatkan *work engagement*, dengan dimensi *meaning* terbukti sebagai prediktor paling kuat dalam membentuk keterlibatan dan kebahagiaan karyawan dalam pekerjaan mereka.

Adapun *power distance orientation* merujuk pada sejauh mana individu menerima dan mengakui ketimpangan distribusi kekuasaan dalam struktur organisasi. Karyawan dengan *power distance orientation* tinggi cenderung menerima hierarki dan perbedaan status sebagai hal yang wajar, sedangkan mereka yang berorientasi rendah lebih menyukai hubungan yang egaliter dan partisipatif. Perbedaan orientasi ini dapat membentuk cara karyawan memaknai praktik pemberdayaan di tempat kerja dan memengaruhi seberapa besar keterikatan emosional serta komitmen mereka terhadap organisasi. Studi oleh Wen *et al.* (2023) menunjukkan bahwa *power distance orientation* memiliki peran sebagai moderator dalam hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan dan pemberdayaan psikologis, di mana karyawan dengan *power distance orientation* rendah menunjukkan tingkat pemberdayaan psikologis dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang tinggi orientasinya.

Interaksi antara *psychological empowerment* dan *power distance orientation* menciptakan dinamika yang kompleks dalam pembentukan *work engagement*. Studi oleh Wen *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa *power distance*

orientation berperan sebagai moderator dalam hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan dan pemberdayaan psikologis dimana karyawan dengan *power distance orientation* rendah menunjukkan tingkat keterlibatan dan pemberdayaan yang lebih tinggi ketika memperoleh otonomi dan kepercayaan dari pemimpin mereka. Sebaliknya, mereka yang berorientasi tinggi terhadap jarak kekuasaan cenderung merasa lebih nyaman dalam struktur kerja yang hierarkis, dan kurang merespons pendekatan pemberdayaan yang bersifat luas dan partisipatif. Temuan ini mempertegas bahwa efektivitas gaya kepemimpinan seperti *empowering leadership* tidak hanya ditentukan oleh perilaku pemimpin, tetapi juga dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya serta preferensi individu yang dipimpin.

Fenomena terkini memperkuat urgensi penelitian ini. Berdasarkan data Goodstats yang merangkum berbagai survei ketenagakerjaan, 69% Generasi Z berencana meninggalkan pekerjaannya dalam waktu dekat. Angka ini merefleksikan pergeseran mendasar dalam ekspektasi generasi muda terhadap karier dan lingkungan profesional. Selain itu, hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya inkonsistensi temuan terkait hubungan antara *psychological empowerment* dan *work engagement*, di mana beberapa studi menyatakan bahwa variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Ketidakkonsistenan ini menandakan adanya celah penelitian yang perlu dieksplorasi lebih lanjut.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kota Surabaya (2025), Surabaya merupakan salah satu kota metropolitan di Indonesia dengan aktivitas ketenagakerjaan yang tinggi, khususnya pada sektor jasa yang menyerap mayoritas

tenaga kerja usia produktif. Kondisi ini mencerminkan dinamika dunia kerja yang kompetitif dan menuntut adaptasi organisasi yang berkelanjutan. Di sisi lain, berbagai penelitian menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z memiliki kecenderungan *turnover intention* yang relatif tinggi serta preferensi terhadap lingkungan kerja yang partisipatif dan suportif. Oleh karena itu, Surabaya menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji peran *empowering leadership* dalam meningkatkan *work engagement* karyawan Generasi Z melalui mekanisme *psychological empowerment*.

Berdasarkan fenomena empiris dan kesenjangan penelitian tersebut, perlu dilakukan kajian ulang mengenai pengaruh *empowering leadership* terhadap *work engagement* dengan mediasi *psychological empowerment* dan moderasi *power distance orientation*. Penelitian ini secara khusus berfokus pada konteks karyawan Generasi Z di Surabaya. Pemilihan Kota Surabaya sebagai lokasi penelitian didasarkan pada karakteristiknya sebagai salah satu kota metropolitan terbesar di Indonesia yang memiliki intensitas persaingan tenaga kerja muda yang tinggi. Surabaya juga dikenal memiliki dinamika organisasi yang terus berkembang menuju digitalisasi, sehingga memberikan konteks yang relevan bagi penelitian tentang *empowering leadership*, *psychological empowerment*, dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z. Selain itu, lingkungan kerja yang kompetitif dan perubahan organisasi yang cepat menuntut gaya kepemimpinan yang adaptif, sehingga Surabaya menjadi lokasi yang tepat untuk menguji model penelitian ini.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan yang memberdayakan dapat

meningkatkan *work engagement* generasi muda melalui mekanisme *psychological empowerment* dan pengaruh *power distance orientation*.

1.2 Perumusan Masalah

1. Apakah *empowering leadership* secara signifikan berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z di Surabaya?
2. Apakah *empowering leadership* secara signifikan berpengaruh terhadap *psychological empowerment* pada karyawan Generasi Z di Surabaya?
3. Apakah *psychological empowerment* secara signifikan berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z di Surabaya?
4. Apakah *psychological empowerment* memediasi hubungan antara *empowering leadership* dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z di Surabaya?
5. Apakah *power distance orientation* memoderasi hubungan antara *empowering leadership* dan *psychological empowerment* pada karyawan Generasi Z di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung, peran mediasi, dan peran moderasi dalam model hubungan antara *empowering leadership*, *psychological empowerment*, *work engagement*, dan *power distance orientation* pada karyawan Generasi Z di Surabaya. Secara rinci tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap *psychological empowerment* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *psychological empowerment* terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.
4. Untuk menguji dan menganalisis peran *psychological empowerment* sebagai mediator dalam hubungan antara *empowering leadership* dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.
5. Untuk menguji dan menganalisis apakah *power distance orientation* memoderasi hubungan antara *empowering leadership* dan *psychological empowerment* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini disusun untuk menggambarkan kontribusi yang dapat diberikan baik secara teoretis maupun praktis, sesuai dengan variabel dan model penelitian yang digunakan.

1.4.1 Manfaat Teoretis:

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dengan cara:

1. Memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *empowering leadership* terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z.
2. Memperkuat pemahaman teoretis mengenai peran *psychological empowerment* sebagai mediator dalam hubungan antara *empowering leadership* dan *work engagement*.

3. Memberikan kontribusi baru pada literatur mengenai peran *power distance orientation* sebagai variabel moderator, khususnya dalam konteks budaya dan generasi di Indonesia.
4. Menyediakan model penelitian yang dapat direplikasi atau dikembangkan oleh peneliti selanjutnya untuk menguji variabel mediasi dan moderasi lainnya.

1.4.2 Manfaat Praktis:

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat operasional bagi organisasi dan pihak terkait, yaitu:

1. Bagi organisasi/perusahaan, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang atau memperbaiki gaya kepemimpinan agar lebih memberdayakan, sehingga mampu meningkatkan *work engagement* karyawan Generasi Z.
2. Bagi pemimpin atau manajer, penelitian ini memberikan wawasan mengenai pentingnya pemberian otonomi, kepercayaan, dan ruang pengembangan dalam meningkatkan semangat kerja generasi muda.
3. Bagi bagian HR/SDM, hasil penelitian dapat dijadikan pedoman dalam menyusun program pelatihan kepemimpinan, sistem kerja, dan kebijakan organisasi yang mempertimbangkan aspek *psychological empowerment* serta sensitivitas terhadap nilai *power distance individu*.
4. Manfaat bagi Lembaga Pendidikan / Perguruan Tinggi:
 - a. Memperkaya referensi akademik pada bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dinamika generasi di dunia kerja.

- b. Menjadi bahan pendukung dalam pengembangan kurikulum atau materi perkuliahan mengenai kepemimpinan modern, pemberdayaan psikologis, dan manajemen generasi..

1.5 Sistematika Penulisan

Pada sub bab ini, dijelaskan isi dari masing-masing Bab dan Sub Bab yang akan ditulis dalam tesis.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah yang diteliti, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan berisi ulasan tentang penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian, landasan teori yang digunakan sebagai dasar acuan penelitian, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan berisi pemaparan mengenai rancangan penelitian yang akan dilakukan, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional serta cara pengukuran variabel, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan yang terakhir tentang teknik analisis data penelitian yang digunakan.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini berisi pembahasan hasil penelitian yang diperoleh dari pengolahan data. Pembahasan mencakup analisis karakteristik responden, pengujian model pengukuran (*outer model*), pengujian model struktural (*inner model*), serta pembahasan hasil pengujian hipotesis yang dikaitkan dengan kerangka konseptual dan landasan teori yang telah disusun pada bab sebelumnya.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian serta implikasi penelitian, baik implikasi teoritis maupun implikasi praktis. Selain itu, bab ini juga memuat keterbatasan penelitian dan saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya.