

# BAB I

## PENDAHULUAN

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perubahan lanskap dunia kerja yang ditandai dengan digitalisasi, fleksibilitas kerja, serta dinamika lingkungan organisasi yang semakin kompleks telah membawa dampak signifikan terhadap pola kerja dan tuntutan terhadap sumber daya manusia. Perkembangan Revolusi Industri 4.0, percepatan transformasi digital, serta pemulihan pascapandemi COVID-19 mendorong organisasi untuk menyesuaikan diri dengan kondisi kerja yang lebih dinamis dan berbasis teknologi. Kondisi tersebut menuntut karyawan tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kemampuan beradaptasi, daya inovasi, serta kecakapan sosial yang memadai dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja (Bakker & Albrecht, 2018).

Transformasi besar dalam dunia kerja juga mengubah paradigma hubungan antara individu dan organisasi. Era kerja digital dan sistem kerja hybrid menuntut adaptasi cepat terhadap teknologi baru, sekaligus memunculkan tekanan psikologis yang memengaruhi cara karyawan memaknai pekerjaan mereka. Organisasi kini dihadapkan pada tantangan untuk menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Dalam konteks tersebut, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan *Adaptive Performance* serta kontribusi sosial dalam organisasi *Contextual Performance* menjadi elemen penting agar organisasi mampu bertahan di tengah ketidakpastian. Bataineh et al. (2022) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang dinamis membutuhkan karyawan yang tidak hanya mampu

menyesuaikan diri dengan cepat, tetapi juga berperan aktif dalam menciptakan nilai sosial yang mendukung budaya kerja kolaboratif dan inovatif.

Kinerja kontekstual merupakan dimensi penting yang memperkuat keberhasilan organisasi modern. Kinerja ini tidak hanya diukur melalui pencapaian target formal, tetapi juga tercermin dari perilaku sukarela yang mendukung keharmonisan lingkungan kerja, seperti membantu rekan kerja, menjaga komunikasi yang efektif, serta terlibat aktif dalam berbagai aktivitas organisasi. Cudjor et al. (2020) menjelaskan bahwa *contextual performance* merupakan perilaku prososial yang berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang positif, memperkuat kerja tim, dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Organisasi dengan tingkat *contextual performance* yang tinggi cenderung memiliki budaya kerja yang sehat, di mana setiap individu merasa memiliki tanggung jawab kolektif terhadap pencapaian tujuan bersama.

Kondisi tersebut juga tercermin dalam realitas ketenagakerjaan di Indonesia, khususnya di Provinsi Jawa Timur yang merupakan salah satu pusat ekonomi dan industri utama di wilayah barat Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Timur pada Agustus 2024, Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) tercatat sebesar 4,19 persen, menurun dari 4,88 persen pada tahun sebelumnya (BPS, 2024). Meskipun menunjukkan tren perbaikan, tantangan terhadap stabilitas tenaga kerja di kalangan usia produktif masih tergolong tinggi. Data BPS Februari 2024 juga mencatat TPT sebesar 3,74 persen, yang mengindikasikan adanya fluktuasi tenaga kerja serta ketidakpastian ekonomi yang berdampak pada penyerapan karyawan muda (Bappeda Jawa Timur, 2024). Kondisi

ini menunjukkan bahwa tenaga kerja muda di Jawa Timur masih menghadapi berbagai tantangan dalam menyesuaikan diri dengan dinamika dan ketidakpastian dunia kerja modern, sehingga diperlukan kajian lebih lanjut mengenai faktor-faktor individual yang memengaruhi kemampuan adaptasi karyawan.

Generasi Z, yang saat ini memasuki dunia kerja dalam jumlah yang semakin besar, menghadapi tantangan yang unik. Kelompok ini dikenal memiliki kemampuan teknologi yang tinggi, berorientasi pada fleksibilitas, serta memiliki nilai kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Namun, berbagai survei menunjukkan bahwa Generasi Z kerap mengalami krisis keterlibatan (*engagement crisis*) dan kesulitan dalam menemukan makna dalam pekerjaan. Hasil *Deloitte Gen Z and Millennial Survey (2024)* menunjukkan bahwa 42 persen responden Generasi Z di Indonesia mengaku mengalami kesulitan dalam menemukan makna kerja, sementara 38 persen lainnya merasa tidak cukup terlibat secara emosional dengan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa generasi muda tidak lagi memandang pekerjaan semata-mata sebagai sarana ekonomi, melainkan sebagai sarana untuk menemukan tujuan hidup dan mencapai kesejahteraan psikologis.

Pergeseran nilai tersebut menuntut organisasi untuk memahami bahwa ekspektasi tenaga kerja muda tidak lagi berfokus pada gaji dan stabilitas kerja semata, melainkan pada kesempatan untuk berkembang, memperoleh makna, serta merasa dihargai. Survei CNBC Indonesia (2025) menegaskan bahwa mayoritas Generasi Z di Indonesia lebih memilih pekerjaan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan memiliki tujuan sosial yang jelas dibandingkan jabatan tinggi

atau kompensasi finansial yang besar. Ketidakmampuan organisasi dalam menyediakan lingkungan kerja yang bermakna berpotensi menurunkan motivasi kerja, meningkatkan tingkat *turnover*, serta menurunkan produktivitas karyawan.

Dalam konteks tersebut, *meaningfulness of work* menjadi konsep penting yang mampu menjembatani kesenjangan antara harapan individu dan tujuan organisasi. Karyawan yang merasakan makna dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, bekerja dengan antusias, serta memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi tekanan. Kaur dan Mittal (2020) menjelaskan bahwa *meaningfulness of work* berperan dalam meningkatkan keterlibatan emosional serta menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Ketika karyawan memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai, mereka tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada proses, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, pekerjaan yang bermakna juga mendorong munculnya rasa tanggung jawab sosial dan kesediaan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi.

Keterlibatan karyawan *Employee engagement* memiliki peranan penting dalam memperkuat hubungan antara makna kerja dan hasil kinerja. Karyawan yang terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan cenderung menunjukkan tingkat fokus, energi, dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Kaur dan Mittal (2020) menyatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan bentuk sumber daya psikologis yang memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan serta berkontribusi secara optimal. Karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi umumnya memiliki daya tahan yang lebih baik dalam menghadapi

perubahan serta kecenderungan untuk menunjukkan perilaku kerja yang proaktif. Dalam konteks persaingan organisasi yang semakin ketat, kemampuan mempertahankan keterlibatan karyawan menjadi salah satu kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Selain itu, karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi juga cenderung menunjukkan *innovative work behavior*. Ustun et al. (2024) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja mendorong individu untuk mengidentifikasi peluang, mengembangkan ide-ide baru, serta menerapkannya dalam praktik kerja. *Innovative work behavior* memungkinkan karyawan berpikir secara kreatif dan menghasilkan solusi atas berbagai tantangan di lingkungan kerja. Perilaku inovatif ini berperan penting dalam memperkuat *adaptive performance* dan *contextual performance* karena menciptakan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan pembelajaran berkelanjutan. Karyawan yang berperilaku inovatif tidak hanya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang mendorong kemajuan organisasi.

Kemampuan adaptif dan kinerja kontekstual yang didukung oleh perilaku inovatif pada akhirnya memperkuat daya saing organisasi. Bataineh et al. (2022) menyatakan bahwa perilaku inovatif meningkatkan kemampuan individu dalam merespons perubahan dan tantangan pekerjaan. Karyawan yang kreatif dan fleksibel lebih siap menghadapi situasi baru, mampu bekerja lintas tim, serta berkontribusi dalam menciptakan solusi yang relevan. Pola hubungan ini menunjukkan bahwa *meaningfulness of work*, *employee engagement*, dan *innovative work behavior* merupakan konsep yang saling berkaitan dan membentuk

mekanisme yang memengaruhi *adaptive performance* dan *contextual performance*.

Lingkungan organisasi yang mendukung pemaknaan kerja dan inovasi tidak terlepas dari peran aktif manajemen sumber daya manusia. Manajer dan pemimpin memiliki tanggung jawab dalam menciptakan iklim kerja yang memfasilitasi keterlibatan karyawan serta memberikan ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan ide dan potensi diri. Budaya kerja yang terbuka, komunikasi dua arah, serta sistem penghargaan berbasis nilai diyakini mampu memperkuat hubungan antara *meaningfulness of work* dan *innovative work behavior*. Perusahaan-perusahaan di Jawa Timur, khususnya yang bergerak di sektor manufaktur dan jasa, perlu menyesuaikan pendekatan manajerial dengan karakteristik Generasi Z agar mampu mempertahankan talenta terbaik dan meningkatkan produktivitas dalam jangka panjang.

Penelitian terdahulu telah banyak membahas hubungan antara makna kerja, keterlibatan karyawan, perilaku inovatif, dan kinerja. Namun, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan di luar konteks Indonesia. Studi yang dilakukan oleh Kaur dan Mittal (2020) di India, Cudjor et al. (2020) di Ghana, serta Bataineh et al. (2022) di Yordania menunjukkan hasil yang relatif konsisten, tetapi belum sepenuhnya mempertimbangkan perbedaan budaya dan karakteristik generasi di negara berkembang seperti Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan empiris dengan menguji pengaruh *meaningfulness of work* terhadap *contextual performance* dan *adaptive performance* dengan *employee engagement* dan *innovative work behavior* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur yang memiliki karakteristik sosial dan psikologis yang

berbeda.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta praktik pengelolaan karyawan di Indonesia. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur mengenai peran mediasi ganda *Employee Engagement* dan *Innovative Work Behavior* dalam hubungan antara makna kerja dan kinerja. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan di Jawa Timur dalam merancang strategi peningkatan kinerja yang berfokus pada penciptaan makna kerja, peningkatan keterlibatan karyawan, serta penguatan budaya kerja yang inovatif. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dimanfaatkan oleh pemerintah daerah dan lembaga pendidikan dalam merancang program pengembangan tenaga kerja muda agar lebih adaptif, produktif, dan kompetitif di era digital.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat diambil suatu rumusan masalah untuk penelitian ini yaitu:

1. Apakah *Meaningfulness of Work* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
2. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
3. Apakah *Employee Engagement* dan *Innovative Work Behavior* berperan secara signifikan sebagai mediator dalam pengaruh antara *Meaningfulness of Work*

dan *Contextual Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?

4. Apakah *Employee Engagement* dan *Innovative Work Behavior* secara positif dan signifikan berperan sebagai mediator dalam pengaruh *Meaningfulness of Work* terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
5. Apakah *Meaningfulness of Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Contextual Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
6. Apakah *Meaningfulness of Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dari latar belakang dan rumusan masalah, maka dapat dibuat tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Meaningfulness of Work* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
3. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi *Employee Engagement* dan *Innovative Work Behavior* dalam pengaruh *Meaningfulness of Work* terhadap *Contextual Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
4. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi *Employee Engagement* dan *Innovative Work Behavior* dalam pengaruh *Meaningfulness of Work* terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Meaningfulness of Work* terhadap *Contextual Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Meaningfulness of Work* terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian, manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

##### **1. Bagi Pembuat Kebijakan**

Bagi pembuat kebijakan, baik di tingkat organisasi maupun instansi pemerintah, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam menghadapi tantangan pengelolaan karyawan generasi muda. Penelitian ini memberikan pemahaman mengenai pentingnya membangun makna kerja, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mendorong perilaku inovatif guna mencapai kinerja yang adaptif dan kontekstual. Dengan informasi ini, pembuat kebijakan diharapkan mampu merancang program kerja, pelatihan, maupun budaya organisasi yang lebih responsif terhadap kebutuhan dan karakteristik generasi Z.

##### **2. Bagi Universitas Hayam Wuruk Perbanas**

Penelitian ini dapat berkontribusi dalam memperkaya khazanah keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait isu-isu generasi kerja dan perilaku organisasi. Hasil penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai bahan ajar, studi kasus, maupun referensi dalam pengembangan kurikulum dan kegiatan

akademik yang mendukung kesiapan mahasiswa menghadapi dunia kerja yang dinamis dan berbasis inovasi.

### 3. Bagi Peneliti Berikutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi awal yang relevan untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut, baik dengan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif. Penelitian ini membuka peluang untuk pengujian model yang lebih kompleks, eksplorasi variabel lain yang berpengaruh, maupun perluasan konteks studi ke sektor atau wilayah yang berbeda. Selain itu, pembaca juga dapat memanfaatkan temuan penelitian ini sebagai dasar pemahaman terhadap dinamika kerja generasi Z di lingkungan organisasi masa kini.

## **1.5 Sistematika Penulisan Skripsi**

Untuk mempermudah pemahaman tentang penelitian dan pembahasan penelitian agar dapat mencapai tujuan, maka proposal ini disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan.

### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang penelitian terdahulu, landasan teori dari variabel yang digunakan, kerangka pemikiran penulis dan hipotesis.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi pengukuran variabel, data dan sumber data, metode dalam

pengumpulan data, populasi dan sampel, uji validitas dan reliabilitas, instrumen penelitian, dan teknik analisis data.

#### **BAB IV : GAMBARAN SUBYEK DAN ANALISA DATA**

Bab ini berisi tentang gambar penelitian serta analisis data yang terdiri dari analisis deskriptif , analisis statistik, dan pembahasan dari hasil-hasil yang telah dilakukan.

#### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian serta saran berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan.