

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia industri dan organisasi saat ini bergerak dinamis dengan perubahan lingkungan atau lebih dikenal dengan istilah era VUCA yaitu *Volatility* (berubah cepat, tidak stabil dan tidak terduga), *Uncertainty* (ketidakpastian), *Complexity* (masalah yang rumit atau kompleks), dan *Ambiguity* (membingungkan, tidak jelas, sulit dipahami). Era disrupsi teknologi dan persaingan global yang semakin ketat menuntut organisasi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang melalui kemampuan adaptasi yang superior. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS, 2025) dalam konteks Indonesia, Jawa Timur memegang peranan krusial sebagai salah satu penyumbang Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) terbesar, dengan sektor Jasa dan Manufaktur menjadi pilar utama. Berdasarkan data terbaru triwulan III-2025, Ekonomi Jawa Timur tumbuh sebesar 5,15% terjadi pada jasa perusahaan sebesar 9,26%. Sementara dari sisi pengeluaran, pertumbuhan terbesar terjadi pada komponen ekspor barang dan jasa sebesar 7,00%. Secara struktur industri pengolahan menjadi sektor ekonomi yang paling mendominasi, struktur ekonomi Jawa Timur pada triwulan III-2025 dengan kontribusi sebesar 31,16%, menegaskan urgensi kinerja kedua sektor tersebut bagi stabilitas regional. Kedua sektor ini secara konstan menghadapi tuntutan inovasi dan efisiensi. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi sangat bergantung pada sumber daya utamanya, yaitu manusia.

Oleh karena itu, memiliki karyawan yang mampu merespon perubahan secara proaktif, mengatasi situasi darurat atau tidak terduga, dan terus mempelajari keterampilan baru menjadi sebuah keharusan. Kemampuan ini dikenal sebagai *Adaptive Performance* atau kinerja adaptif. Kinerja adaptif bukan lagi sekadar nilai tambah, melainkan fondasi bagi keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi di masa depan (Wolly Sandria et al., 2022).

Salah satu prediktor utama dari berbagai bentuk kinerja positif, termasuk kinerja adaptif, adalah *work engagement* (keterikatan kerja). *Work engagement* didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan, yang ditandai oleh tiga indikator; semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) Schaufeli and Bakker, (2006) dalam (Kaltainen & Hakanen, 2022). Karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi cenderung lebih termotivasi, proaktif, dan bersedia mengerahkan upaya ekstra (*discretionary effort*), yang merupakan komponen esensial untuk dapat beradaptasi secara efektif terhadap tuntutan pekerjaan yang dinamis. Ketika karyawan merasa terikat secara emosional dan kognitif dengan pekerjaannya mereka lebih mungkin untuk menunjukkan fleksibilitas dan resiliensi saat menghadapi perubahan.

Tuntutan adaptasi ini semakin diperbesar dengan pergeseran demografi tenaga kerja. Saat ini, Generasi Z yang umumnya didefinisikan sebagai individu yang lahir sekitar tahun 1997 hingga 2012 telah menjadi komponen yang signifikan. Menurut Data Badan Pusat Statistik (BPS, 2025) menunjukkan bahwa Gen Z mendominasi angkatan kerja di Indonesia, namun BPS Jawa Timur mencatat total angkatan kerja

jawa timur 24,76 Juta orang dengan TPAK 73,98%, sementara Gen Z diproyeksikan mencapai 27% dari angkatan kerja pada tahun 2026. Meskipun Gen Z berpotensi besar, mereka juga dikaitkan dengan tingkat pengangguran terbuka sebesar 3,88%. Menurut (Deloitte, 2022) mengindikasikan bahwa sekitar 40% karyawan muda (termasuk Gen Z) mempertimbangkan untuk berpindah pekerjaan dalam waktu dua tahun, sebuah fenomena yang menunjukkan kerentanan pada Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) mereka. Oleh karena itu, memastikan tingkat *Work Engagement* yang tinggi di kalangan Gen Z adalah tantangan manajerial krusial untuk menjaga keberlanjutan Kinerja Adaptif.

Tingginya angka potensi *turnover* ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tradisional atau transaksional yang bersifat *top-down* seringkali tidak efektif dan berbenturan dengan nilai-nilai Gen Z yang menuntut transparansi dan *feedback* konstan (Riamanda et al., 2025). Dalam konteks ini, pemimpin yang melayani (*Servant Leadership*) menawarkan solusi yang relevan. Filosofi *servant leadership* berpusat pada melayani, memberdayakan, dan mengembangkan pengikut, menempatkan kebutuhan karyawan di atas kepentingan pemimpin. Gaya kepemimpinan yang suportif dan etis ini sangat sesuai dengan kebutuhan Gen Z akan *feedback* dan peluang pengembangan diri, yang secara teoritis dapat menumbuhkan iklim kerja yang positif dan mendorong *Work Engagement* yang lebih tinggi.

Dampak *Servant Leadership* terhadap kinerja adaptif tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh kondisi psikologis yang positif. Dalam hal ini, *Work Engagement* bertindak sebagai mekanisme yang menjelaskan mengapa dukungan

kepemimpinan (*Servant Leadership*) diterjemahkan menjadi tindakan adaptif (*Adaptive Performance*). Pemimpin yang melayani memberikan dukungan dan sumber daya yang meningkatkan *engagement*, dan karyawan yang terikat akan memiliki kemauan dan energi (*vigor*) yang lebih besar untuk beradaptasi. Namun, meskipun hubungan antar variabel ini telah diteliti secara terpisah, penelitian yang secara eksplisit menguji peran mediasi penuh *Work Engagement* dalam kerangka *Servant Leadership* ke *Adaptive Performance*, khususnya pada populasi karyawan Generasi Z, masih terbatas (Kaltainen & Hakanen, 2022). Selain itu, perbandingan empiris antara *Work Engagement* dan Kinerja Adaptif Gen Z di dua konteks industri yang berbeda (Industri Jasa yang dinamis dan Manufaktur yang terstruktur).

Generasi Z, dikenal sebagai generasi *digital native* dengan karakteristik *multitasking*, teknologi tinggi, serta tuntutan keseimbangan kehidupan kerja yang kuat (Dicky Kurniawan & Deden A. Wahab Sya'roni, 2025). Namun, Generasi Z juga menghadapi berbagai tantangan seperti tingginya angka pengangguran, ketidakcocokan keterampilan dengan kebutuhan kerja, dan tingkat perpindahan pekerjaan yang tinggi. Salah satu masalah utama adalah rendahnya loyalitas dan tingkat *engagement* yang bervariasi, sehingga adaptasi generasi ini dalam lingkungan kerja menjadi perhatian serius (Maulidani et al., 2025).

Menurut Radio Republik Indonesia (2025) Generasi Z, menghadapi tantangan unik di era digital yang serba cepat ini. Dengan perkembangan teknologi yang pesat, perubahan sosial yang dinamis, serta tekanan dari berbagai aspek kehidupan, Gen Z sering mengalami berbagai masalah yang memengaruhi kesejahteraan mereka.

Beberapa di antaranya adalah tekanan mental, ketidakstabilan karier, kecanduan media sosial, dan krisis identitas.

Bahwa peran kepemimpinan menjadi krusial. Gaya kepemimpinan transaksional atau otokratis yang mungkin efektif di masa lalu, berpotensi tidak lagi relevan bagi generasi Z. Mereka merespons lebih baik terhadap kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan, pengembangan, dan kesejahteraan. Dalam *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) yang diperkenalkan oleh Greenleaf, (1997) dalam (Elshaer & Saad, 2022) menjadi sangat relevan. *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang memprioritaskan kebutuhan, pertumbuhan, dan kesejahteraan pengikutnya. Seorang *servant leadership* fokus untuk melayani timnya, bukan untuk dilayani. Pendekatan ini yang menekankan pada empati, penyembuhan, kesadaran, dan komitmen pada pertumbuhan orang lain. Sangat selaras dengan apa yang dicari oleh generasi Z dari seorang atasan dan lingkungan kerja.

Berdasarkan fakta dan fenomena yang mengindikasikan tingginya kebutuhan akan Kinerja Adaptif, tantangan *turnover* Gen Z, dan potensi *Servant Leadership* sebagai solusi, timbul urgensi untuk menguji model mediasi ini secara komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji Peran *Work Engagement* dalam Memediasi Hubungan Antara *Servant Leadership* dan *Adaptive Performance* pada Karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi signifikan dalam memperkuat teori perilaku organisasi, tetapi juga memberikan implikasi praktis berupa panduan

berbasis bukti bagi manajemen SDM dan pemimpin perusahaan dalam mengelola dan mengoptimalkan kinerja Generasi Z di masa disrupsi.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah *Servant Leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
2. Apakah *Work Engagement* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
3. Apakah *Servant Leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
4. Apakah *Work Engagement* secara signifikan memediasi pengaruh *Servant Leadership* dan *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Work Engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work Engagement* terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
4. Untuk menguji dan menganalisis peran *Work Engagement* secara signifikan memediasi *Servant Leadership* dan *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat baik maupun kebijakan kepada berbagai pihak, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dalam melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “Peran *Work Engagement* dalam Memediasi Hubungan Antara *Servant Leadership* dan *Adaptive Performance* pada Karyawan Generasi Z di Jawa Timur”.

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan-perusahaan, khususnya dalam memahami bagaimana gaya kepemimpinan *servant leadership* dapat memperkuat *work engagement* serta meningkatkan *adaptive performance* karyawan Generasi Z. Dengan hasil penelitian ini, perusahaan dapat mengembangkan strategi kepemimpinan dan kebijakan manajerial yang lebih tepat guna dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, produktif, dan responsif terhadap perubahan, terutama dalam menghadapi tantangan dinamika pasar dan perkembangan teknologi industri.

2. Bagi Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya

Bagi institusi akademik, khususnya Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait konsep *servant leadership*, *work engagement*, dan *adaptive performance*. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai referensi ilmiah dalam proses pengajaran, penelitian lanjutan, serta pengembangan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja saat ini, terutama dalam mempersiapkan lulusan yang siap menghadapi tantangan organisasi modern.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini menjadi wadah dalam mengembangkan kemampuan akademik dan analisis kritis terhadap fenomena kepemimpinan dan perilaku organisasi di era generasi Z. Selain itu, proses penelitian ini juga memperkaya pengalaman empiris peneliti dalam melakukan studi lapangan, pengolahan data, serta penyusunan karya ilmiah yang berlandaskan pada kaidah metodologis yang benar. Hal ini menjadi bekal penting dalam pengembangan karier akademik maupun profesional ke depan.

4. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi literatur tambahan bagi pembaca umum, mahasiswa, atau peneliti lain yang tertarik pada bidang kepemimpinan, perilaku organisasi, dan pengelolaan generasi Z dalam

dunia kerja. Dengan adanya hasil dan temuan dari penelitian ini, pembaca dapat memperoleh wawasan baru yang aplikatif dan dapat dijadikan dasar dalam melakukan penelitian lanjutan yang lebih mendalam dengan konteks organisasi atau variabel lain yang berbeda.

1.5 Sistematika Penulisan

Pembahasan pada penelitian ini disusun secara sistematis ke dalam tiga bab, dengan urutan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab ini menjelaskan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang menguraikan persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan, landasan teori, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada Bab ini menjelaskan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian, termasuk rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel,

definisi operasional dan pengukuran variabel, instrumen penelitian, populasi, sampel, teknik pengambilan sampel, data, metode pengumpulan data, uji validitas, uji reliabilitas instrumen penelitian dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab ini menjelaskan mengenai hasil dan juga membahas penelitian yang telah dilakukan dan juga membahas keterkaitannya dengan penelitian terdahulu.

BAB V PENUTUP

Pada Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan, keterbatasan dan juga saran dari peneliti atas penelitian yang telah dilakukan.