

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam beberapa tahun terakhir, dunia bisnis berubah dengan sangat cepat. Perusahaan dari berbagai sektor, termasuk jasa dan manufaktur, harus bekerja lebih keras untuk menjaga kinerja dan daya saing mereka. Salah satu cara yang paling diperhatikan adalah bagaimana perusahaan mampu menjaga *Employee Engagement*, yaitu sejauh mana karyawan merasa terikat, bersemangat, dan benar-benar peduli terhadap pekerjaannya. Karyawan yang *engaged* biasanya lebih produktif, lebih loyal, dan lebih siap menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berkembang (Melisani et al., 2024).

Namun, fenomena global menunjukkan bahwa tingkat *engagement* justru mengalami penurunan. Dalam situs Gallup (2025) melaporkan bahwa hanya 21% karyawan di dunia yang benar-benar merasa *engaged* dengan pekerjaannya. Kondisi ini tidak jauh berbeda dengan situasi di Indonesia, terutama pada sektor jasa dan manufaktur yang menjadi tulang punggung perekonomian nasional (Dahuri, 2023).

Laporan McKinsey & Company (2024) menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur menghadapi kesulitan mempertahankan karyawan generasi Z karena pola kerja repetitif dan struktur organisasi yang kaku. Sementara itu, penelitian Pancawati (2025) menunjukkan bahwa sektor jasa di Indonesia menghadapi

tekanan layanan pelanggan yang tinggi, sehingga banyak karyawan generasi Z merasa tidak mendapat dukungan yang cukup untuk menjalankan pekerjaannya. Hal ini membuat perusahaan di kedua sektor tersebut harus bekerja lebih keras dalam mempertahankan karyawan muda yang saat ini semakin mendominasi dunia kerja.

Perubahan komposisi tenaga kerja di Indonesia mempertegas tantangan tersebut. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2023) Generasi Z yang berusia 11–28 tahun merupakan kelompok terbesar dalam populasi Indonesia dengan persentase mencapai 27,94%. Laporan CRMS Indonesia (2023) menjelaskan bahwa Gen Z memiliki karakteristik kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka tumbuh dalam lingkungan digital, menyukai fleksibilitas, menginginkan ruang belajar yang luas, serta membutuhkan lingkungan kerja yang suportif dan bermakna. Jika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, mereka cenderung memilih keluar dan mencari pekerjaan lain.

Hal ini terlihat dari laporan LinkedIn Workforce Report (Hidayatullah et al., 2025) yang menunjukkan bahwa tingkat *turnover* Gen Z di Indonesia 54% lebih tinggi dibandingkan Generasi X dan Y dalam lima tahun terakhir. Penelitian Zhafira et al. (2025) juga menyebutkan bahwa sebagian besar karyawan muda di Indonesia belum merasakan keterikatan penuh dengan organisasi tempat mereka bekerja. Tingginya angka *turnover* dan lemahnya *engagement* ini menjadi tantangan serius bagi perusahaan yang mengandalkan tenaga kerja muda untuk tetap terikat dan bertahan.

Berbagai temuan tersebut menunjukkan bahwa rendahnya *engagement* pada karyawan muda tidak hanya disebabkan oleh tuntutan pekerjaan, tetapi juga oleh bagaimana mereka merasakan dukungan, hubungan, dan pengalaman kerja di dalam organisasi. Penelitian Wijayadi & Muliati (2025) menemukan bahwa Gen Z lebih *engaged* ketika perusahaan menyediakan komunikasi terbuka, dukungan rekan kerja, dan ruang untuk perkembangan karier. Selain itu, kajian literatur oleh Rahman et al. (2025) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, pengakuan kontribusi, dan kesempatan pengembangan diri merupakan faktor penting yang membuat Gen Z merasa terikat secara emosional dengan perusahaan. Temuan ini memperkuat bahwa faktor internal organisasi memiliki peran besar dalam membentuk keterikatan kerja Gen Z, sehingga menjadi landasan penting sebelum membahas variabel-variabel yang memengaruhinya.

Untuk menjawab tantangan tersebut, terdapat berbagai faktor yang bisa diidentifikasi guna menjelaskan fenomena tersebut dan untuk memengaruhi tingkat *Employee Engagement*. Salah satu faktor utama adalah *Servant Leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan kepada karyawan dengan tujuan mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan mereka (Greenleaf, 1973) dalam (Canavesi & Minelli, 2022). *Servant Leadership* terbukti meningkatkan work engagement melalui pemberdayaan psikologis dan dukungan interpersonal dari pemimpin (Cai et al., 2024). Penelitian di Indonesia juga menemukan bahwa *Servant Leadership* memperkuat keterikatan kerja karyawan muda melalui meningkatnya persepsi dukungan organisasi (Violeto Mardlatillah et al., 2024).

Selain gaya kepemimpinan, faktor individu seperti *Creative Self-Efficacy* juga berkontribusi dalam meningkatkan *Employee Engagement*. Karyawan yang percaya mampu memberikan kontribusi ide kreatif cenderung lebih antusias dan terdorong untuk terikat aktif dalam pekerjaannya (Beghetto et al., 2023). Penelitian pada karyawan Gen Z di Indonesia menunjukkan bahwa self-efficacy berpengaruh positif terhadap work engagement karena meningkatkan rasa percaya diri dan kontrol dalam bekerja (Indajang et al., 2024).

Faktor lain yang juga memiliki peran penting dalam *Employee Engagement* adalah *Learning Climate*. *Learning Climate* atau iklim pembelajaran menjadi faktor penting terutama bagi Gen Z, yang sangat menghargai kesempatan berkembang. Iklim kerja yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, berbagi pengetahuan, dan keberanian mencoba tanpa takut dihukum terbukti meningkatkan engagement (Senge, 2024). Studi terbaru juga menunjukkan bahwa *employee growth climate*, yaitu iklim yang mendorong karyawan untuk belajar dan berkembang dapat memperkuat hubungan antara *work engagement* dan hasil kerja positif (Rahmadani et al., 2022).

Faktor terakhir yang memiliki peran penting dalam *Employee Engagement* adalah *Organizational Trust*. Kim et al. (2025) menemukan bahwa *Organizational Trust* berpengaruh signifikan terhadap work engagement, terutama karena iklim kepercayaan dalam organisasi membangun rasa aman dan keyakinan bahwa usaha karyawan dihargai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Zanabazar et al. (2024) menemukan bahwa *Organizational Trust* berpengaruh signifikan terhadap job

engagement karena kepercayaan menciptakan rasa aman, meningkatkan loyalitas, serta mendorong karyawan untuk memberikan usaha terbaik bagi organisasi.

Kepercayaan dalam organisasi dapat diartikan sebagai harapan positif yang dimiliki individu terhadap maksud dan perilaku anggota organisasi lainnya, yang terbentuk berdasarkan peran dalam organisasi, hubungan kerja, pengalaman, serta tingkat saling ketergantungan. Kepercayaan tersebut mampu menciptakan rasa aman bagi karyawan, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan. (Joo et al., 2023). Organisasi yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi cenderung lebih mampu membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan manajemen, sehingga meningkatkan keterikatan serta motivasi kerja.

Meskipun studi mengenai *Employee Engagement* telah banyak dilakukan, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman mengenai bagaimana faktor-faktor seperti *Servant Leadership*, *Creative Self-Efficacy*, *Learning Climate*, dan *Organizational Trust* terhadap *Employee Engagement*, khususnya di kalangan Generasi Z yang bekerja di sektor jasa dan manufaktur di Jawa Timur. Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung berfokus pada sektor teknologi atau perusahaan multinasional, yang memiliki karakteristik organisasi, lingkungan kerja, dan budaya perusahaan yang berbeda dibandingkan dengan sektor jasa dan manufaktur. Padahal, kedua sektor ini memiliki peranan penting dalam perekonomian daerah serta menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada dua aspek. Dari sisi akademik, hasil penelitian dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya

manusia dengan menggabungkan aspek kepemimpinan, karakteristik psikologis individu, dan lingkungan organisasi dalam satu model konseptual yang komprehensif. Pendekatan tersebut tidak hanya menawarkan perspektif baru mengenai *Employee Engagement*, tetapi juga membuka peluang bagi penelitian selanjutnya yang lebih relevan dengan dinamika generasi saat ini. Dari sisi praktis, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *engagement* diharapkan dapat membantu perusahaan merancang kebijakan yang lebih selaras dengan kebutuhan dan karakteristik karyawan muda di dunia kerja modern.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Servant Leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan generasi Z di Jawa Timur ?
2. Apakah *Creative Self-Efficacy* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan generasi Z di Jawa Timur ?
3. Apakah *Learning Climate* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan generasi Z di Jawa Timur ?
4. Apakah *Organizational Trust* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan generasi Z di Jawa Timur ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *Servant Leadership* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan generasi Z di Jawa Timur.
2. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *Creative Self-Efficacy* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan generasi Z di Jawa Timur.
3. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *Learning Climate* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan generasi Z di Jawa Timur.
4. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *Organizational Trust* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan generasi Z di Jawa Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

Kerangka penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh *Servant Leadership*, *Creative Self-Efficacy*, *Learning Climate*, dan *Organizational Trust* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Melalui kerangka ini, diharapkan dapat menggambarkan bagaimana faktor kepemimpinan, keyakinan diri kreatif, iklim pembelajaran, dan kepercayaan organisasi berkontribusi dalam meningkatkan keterikatan kerja karyawan generasi muda di lingkungan kerja modern.

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat menjadi sumber informasi bagi pembaca dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan

Employee Engagement pada karyawan Gen Z, sehingga hasilnya dapat dimanfaatkan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

2. Bagi UHW Perbanas

Penelitian ini berkontribusi dalam pengembangan literatur akademik mengenai *Employee Engagement*, serta dapat menjadi referensi bagi mahasiswa dan peneliti dalam kajian manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini menjadi sarana untuk meningkatkan pemahaman mengenai keterikatan karyawan, sekaligus mengembangkan keterampilan dalam riset, analisis data, dan penyusunan karya ilmiah yang bermanfaat bagi pengembangan karier di bidang manajemen.

4. Bagi Pembaca

Penelitian ini memberikan wawasan tentang hubungan antara *Servant Leadership*, *Creative Self-Efficacy*, *Learning Climate*, *Organizational Trust* terhadap *Employee Engagement*. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor tersebut memengaruhi keterikatan karyawan, serta dapat menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya dalam konteks organisasi.

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian serta Sistematika Penulisan Skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Sub bab ini menjelaskan tentang penelitian terdahulu, landasan teori, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini memuat penjelasan mengenai rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi dan pengukuran variabel, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, data beserta metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Bab IV menjelaskan mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang mencakup gambaran umum subjek penelitian, analisis data, serta pembahasan hasil penelitian berdasarkan pengujian model pengukuran dan model struktural menggunakan metode *Partial Least Squares*.

BAB V PENUTUP

Bab V menjelaskan mengenai penutup yang mencakup kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran yang diberikan bagi pihak terkait serta penelitian selanjutnya.