

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang berkembang pesat, sektor logistik menjadi salah satu tulang punggung perekonomian nasional. Perkembangan teknologi, perluasan jaringan distribusi, serta meningkatnya aktivitas *e-commerce* telah menjadikan industri logistik sebagai sektor strategis yang menopang arus barang dan jasa di Indonesia. Kota Surabaya memiliki posisi yang sangat penting dalam konteks ini. Sebagai pusat ekonomi terbesar di wilayah Indonesia Timur, Surabaya berperan sebagai simpul utama kegiatan distribusi antar-pulau sekaligus menjadi pintu gerbang logistik bagi kawasan timur Indonesia.

Langkah strategis pemerintah dalam memperkuat sektor logistik tercermin dari berbagai inisiatif yang menanggapi pesatnya pertumbuhan sektor pergudangan, ekspedisi, dan jasa kurir. Berdasarkan data BPS Kota Surabaya, sektor ini menunjukkan peningkatan yang signifikan seiring dengan perkembangan era digital dan meningkatnya aktivitas distribusi barang (BPS, 2025). Kolaborasi ini diharapkan mampu mengintegrasikan sistem distribusi multimoda sehingga menciptakan efisiensi biaya dan waktu pengiriman barang. Dengan meningkatnya efisiensi rantai pasok, aktivitas ekonomi masyarakat sekitar juga terdorong untuk berkembang. Namun, di sisi lain, tantangan besar tetap muncul, seperti kenaikan harga bahan bakar, biaya transportasi yang fluktuatif, dan tekanan dari kompetisi industri logistik yang semakin ketat di tengah perlambatan ekonomi global (Kurnia Erika, 2025).

Kondisi tersebut menuntut setiap perusahaan ekspedisi di Surabaya untuk mampu beradaptasi secara cepat dan efektif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Perubahan yang terjadi tidak hanya menyangkut teknologi, tetapi juga mencakup sistem kerja, proses administrasi, serta model bisnis yang semakin terdigitalisasi. Karyawan yang bekerja di lini operasional dituntut memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja yang baru, baik dalam aspek teknis maupun psikologis. Kemampuan tersebut dikenal dengan istilah *Adaptive Performance*, yaitu sejauh mana individu dapat menyesuaikan perilaku, strategi, dan cara berpikirnya dalam menghadapi perubahan situasi kerja (Pulakos et al., 2000; Krijgsheld et al., 2024)

Karyawan dengan tingkat *Adaptive Performance* yang tinggi akan mampu merespons perubahan dengan cepat, mengelola stres kerja secara efektif, serta mencari solusi kreatif ketika menghadapi permasalahan di lapangan. Dalam industri logistik yang beroperasi dengan tenggat waktu ketat dan sistem digital yang terus diperbarui, kemampuan ini menjadi modal penting bagi keberlangsungan organisasi. Namun, realitas empiris di berbagai perusahaan ekspedisi di Surabaya menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan di lapangan.

Berdasarkan hasil wawancara awal dan laporan internal beberapa perusahaan ekspedisi, ditemukan bahwa banyak karyawan, khususnya dari kalangan Generasi Z, menghadapi kendala dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi maupun sistem kerja baru. Karyawan muda sering kali menunjukkan antusiasme tinggi pada awal bekerja, namun ketika dihadapkan dengan tekanan target, perubahan kebijakan mendadak, atau sistem kerja yang tidak stabil, motivasi mereka menurun drastis. Fenomena ini memperlihatkan bahwa persoalan yang dihadapi organisasi logistik tidak

semata-mata bersifat teknis, melainkan juga berkaitan dengan aspek psikologis dan sosial di tempat kerja.

Permasalahan tersebut muncul dari berbagai faktor, antara lain menurunnya kepercayaan terhadap pimpinan dan organisasi (*Organizational Trust*), meningkatnya rasa tidak aman terhadap masa depan pekerjaan (*Job Insecurity*), serta fluktuasi tingkat keterikatan kerja (*Work Engagement*) di kalangan karyawan muda. Beberapa karyawan Generasi Z merasa bahwa organisasi tidak selalu transparan dalam menyampaikan informasi, perubahan kebijakan sering dilakukan tanpa komunikasi yang efektif, serta belum adanya jaminan karier yang jelas di masa depan. Situasi seperti ini menimbulkan rasa ketidakpastian dan memengaruhi kesejahteraan psikologis mereka.

Organizational Trust merupakan fondasi penting dalam hubungan kerja yang sehat. Menurut Mayer dan Davis (1999) dalam Rusu (2021), kepercayaan organisasi mencakup keyakinan karyawan terhadap kompetensi, integritas, dan niat baik pemimpin maupun institusi tempat mereka bekerja. Ketika rasa percaya tinggi, karyawan akan merasa aman, berani mengambil inisiatif, serta terbuka terhadap perubahan. Sebaliknya, ketika kepercayaan menurun, karyawan cenderung bersikap defensif, menghindari risiko, dan menahan diri untuk tidak terlibat aktif dalam inovasi. Dalam konteks industri logistik yang dinamis, hilangnya rasa percaya dapat menghambat komunikasi internal, melemahkan kolaborasi tim, dan menurunkan kemampuan adaptif organisasi secara keseluruhan.

Selain faktor kepercayaan, permasalahan lain yang tidak kalah penting adalah *Job Insecurity*. Shoss (2017) menjelaskan bahwa *Job Insecurity* merupakan persepsi

individu terhadap ancaman kehilangan pekerjaan atau ketidakpastian terhadap keberlanjutan kariernya. Penelitian Shin et al. (2023) menunjukkan bahwa *Job Insecurity* yang tinggi berpengaruh negatif terhadap kinerja dan kesejahteraan psikologis karyawan. Dalam industri ekspedisi, hal ini diperparah oleh sistem kontrak jangka pendek, jam kerja panjang, tekanan target, serta perubahan volume pengiriman yang tidak stabil. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian karyawan merasa posisinya tidak aman dan enggan berpartisipasi dalam proyek atau pelatihan yang berorientasi perubahan karena dianggap berisiko terhadap keberlanjutan pekerjaan mereka.

Ketika rasa aman menurun dan kepercayaan terhadap organisasi melemah, maka *Work Engagement* sebagai bentuk keterikatan emosional dan kognitif terhadap pekerjaan juga ikut terdampak. *Work Engagement* menggambarkan kondisi ketika individu bekerja dengan penuh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) terhadap tugas-tugasnya (Schaufeli & Bakker, 2004; Nabhan & Munajat, 2023)

Karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi biasanya menunjukkan energi positif, ketekunan, serta rasa bangga terhadap pekerjaannya. Namun, di perusahaan ekspedisi, keterikatan ini sering kali tidak konsisten. Karyawan muda mudah kehilangan motivasi ketika tidak melihat prospek karier yang jelas atau ketika lingkungan kerja dianggap tidak mendukung kesejahteraan psikologis mereka.

Permasalahan ini menunjukkan adanya hubungan kausal yang kompleks antara kepercayaan organisasi, rasa tidak aman kerja, dan keterikatan kerja terhadap kemampuan adaptif karyawan. Rusu (2021) menyatakan bahwa *Organizational Trust* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Engagement*, karena kepercayaan

menumbuhkan rasa tanggung jawab dan keinginan untuk memberikan kontribusi maksimal. Sebaliknya, Shin et al. (2023) menemukan bahwa *Job Insecurity* menurunkan tingkat *engagement* karena memunculkan kecemasan, stres, dan kelelahan emosional. Akibatnya, karyawan dengan *engagement* rendah menunjukkan performa adaptif yang juga rendah.

Dalam konteks Generasi Z, persoalan ini menjadi semakin menarik untuk dikaji. Generasi ini dikenal sebagai generasi yang cerdas teknologi, fleksibel, dan memiliki kemampuan belajar cepat. Namun, karakteristik tersebut sering kali disertai dengan kebutuhan akan pengakuan dan keseimbangan hidup yang tinggi. Ketika mereka tidak menemukan lingkungan kerja yang memberikan makna dan rasa aman, maka loyalitas terhadap organisasi cenderung menurun. Kondisi ini menjadi tantangan bagi perusahaan ekspedisi di Surabaya yang sedang bertransformasi menuju sistem logistik berbasis digital dan efisiensi operasional.

Dengan demikian, dapat diidentifikasi bahwa permasalahan utama dalam penelitian ini terletak pada belum optimalnya *Adaptive Performance* karyawan Generasi Z akibat menurunnya kepercayaan terhadap organisasi, meningkatnya rasa tidak aman terhadap pekerjaan, serta fluktuasi keterikatan kerja. Jika dibiarkan, kondisi ini berpotensi menurunkan efektivitas operasional, memperbesar *turnover*, dan menghambat inovasi dalam industri logistik.

Untuk menjawab tantangan tersebut, perlu dilakukan penelitian yang menganalisis secara empiris bagaimana *Organizational Trust* dan *Job Insecurity* memengaruhi *Adaptive Performance* melalui *Work Engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih

komprehensif mengenai faktor-faktor psikologis yang berperan penting dalam meningkatkan kemampuan adaptif karyawan Generasi Z di perusahaan Logistik. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Organizational Trust* dan *Job Insecurity* terhadap *Adaptive Performance* dengan *Work Engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan generasi Z pada perusahaan logistik di Surabaya.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang strategi pengelolaan SDM yang efektif, khususnya dalam menciptakan karyawan muda yang lebih adaptif, terlibat, dan siap menghadapi tantangan organisasi yang terus berkembang.

1.2 Perumusan Masalah

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

1. Apakah *Organizational Trust* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* karyawan generasi Z pada perusahaan logistik di Surabaya?
2. Apakah *Job Insecurity* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *Work Engagement* karyawan generasi Z pada perusahaan logistik di Surabaya?
3. Apakah *Work Engagement* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Adaptive Performance* karyawan generasi Z pada perusahaan logistik di Surabaya?
4. Apakah *Organizational Trust* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Adaptive Performance* dengan *Work Engagement* sebagai mediasi karyawan generasi Z pada perusahaan logistik di Surabaya ?

5. Apakah *Job Insecurity* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *Adaptive Performance* dengan *Work Engagement* sebagai mediasi karyawan generasi Z pada perusahaan logistik di Surabaya?

1.3 Tujuan

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

1. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *Organizational Trust* terhadap *Work Engagement* karyawan generasi Z pada perusahaan logistik di Surabaya
2. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh negatif *Job Insecurity* terhadap *Work Engagement* karyawan generasi Z pada perusahaan logistik di Surabaya.
3. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *Work Engagement* terhadap *Adaptive Performance* karyawan generasi Z pada perusahaan logistik di Surabaya
4. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *Organizational Trust* terhadap *Adaptive Performance* sebagai mediasi karyawan generasi Z pada perusahaan logistik di Surabaya.
5. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh negatif *Job Insecurity* terhadap *Adaptive Performance* melalui *Work Engagement* sebagai mediasi karyawan generasi Z pada perusahaan logistik di Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang luas bagi berbagai pihak, baik dari segi akademis, praktis, maupun sosial.

1. Bagi penulis

Penelitian ini dapat menjadi sarana bagi penulis untuk memperluas pengetahuan dan wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *Job Insecurity*, *Organizational Trust*, *Work Engagement*, dan *Job Insecurity*. Melalui proses ini, penulis juga mengembangkan keterampilan analisis, berpikir kritis, dan penerapan metode penelitian secara sistematis. Selain itu, penelitian ini merupakan bentuk kontribusi nyata penulis dalam menjawab permasalahan aktual yang dihadapi karyawan, khususnya di wilayah Surabaya.

2. Bagi Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya

Hasil penelitian ini memberikan tambahan referensi ilmiah bagi sivitas akademika Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya, terutama dalam kajian manajemen SDM. Dengan demikian, penelitian ini dapat memperkuat posisi universitas sebagai institusi yang mendukung pengembangan ilmu pengetahuan yang aplikatif dan relevan dengan kondisi dunia kerja saat ini. Penelitian ini juga bisa menjadi acuan atau inspirasi bagi mahasiswa lain yang ingin mengangkat isu-isu serupa dalam penelitian mereka.

3. Bagi pembaca

Penelitian ini menyediakan informasi yang berguna bagi pembaca yang ingin memahami lebih dalam hubungan antara *Job Insecurity*, kepercayaan terhadap organisasi, keterlibatan kerja, dan performa adaptif. Secara ilmiah, penelitian ini juga memperkaya kajian teoritis terkait peran mediasi *Work Engagement* dalam mempengaruhi *Job Insecurity*. Oleh karena itu, temuan dalam penelitian ini dapat dijadikan dasar atau rujukan bagi penelitian selanjutnya dalam mengkaji faktor-faktor psikologis yang memengaruhi kinerja karyawan.

4. Bagi perusahaan logistik (khususnya di Surabaya)

Penelitian ini memberikan gambaran praktis mengenai bagaimana *Organizational Trust* dan *Job Insecurity* dapat memengaruhi *Adaptive Performance* karyawan, serta pentingnya *Work Engagement* dalam proses tersebut. Informasi ini dapat dimanfaatkan perusahaan untuk menyusun strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, serta memperkuat loyalitas dan produktivitas karyawan. Khususnya bagi perusahaan di wilayah Surabaya yang sedang menghadapi tantangan perubahan dan kompetisi bisnis, penelitian ini dapat menjadi referensi untuk membangun sistem kerja yang lebih adaptif, sehat, dan berdaya saing.

1.5 Sistematika Penulisan SKRIPSI

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

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah penelitian,

perumusan masalah, tujuan penelitian dan sistematika penulisan proposal.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menjelaskan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang menguraikan persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan, dasar-dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini, kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan terkait rancangan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, populasi sampel dan teknik pengambilan sampel, instrument penelitian, data dan metode pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian serta teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Bab ini berisi informasi mengenai subyek yang menjadi objek penelitian dan pemaparan hasil analisis data yang telah diperoleh. Data yang dikumpulkan akan dianalisis dan dibahas secara rinci untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan

BAB V PENUTUP

Bab ini Bab ini menyimpulkan hasil-hasil yang ditemukan dalam penelitian, membahas keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian, serta memberikan rekomendasi atau saran yang berguna untuk penelitian lebih lanjut atau penerapan praktis di bidang yang relevan.