

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan lingkungan kerja yang semakin dinamis di era modern telah memicu meningkatnya intensi berpindah kerja (*turnover intention*), khususnya di kalangan generasi muda seperti Generasi Z (Selviasari, 2025). Kelompok ini memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, fleksibilitas, peluang pengembangan diri, serta nilai-nilai sosial dalam bekerja. Namun, karakteristik tersebut sering kali menyebabkan tingkat loyalitas yang rendah terhadap organisasi. Hasil survei *Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey (2023)* mengungkapkan bahwa hampir separuh pekerja Gen Z di kawasan Asia Tenggara berencana meninggalkan pekerjaannya dalam dua tahun ke depan. Temuan serupa ditunjukkan oleh data *Badan Pusat Statistik (BPS, 2023)* yang melaporkan peningkatan tingkat turnover pada sektor jasa dan industri kreatif di Indonesia. Situasi ini memperlihatkan bahwa banyak organisasi masih kesulitan mempertahankan keterlibatan karyawan muda, yang pada akhirnya dapat menghambat produktivitas dan kemampuan inovatif perusahaan (Dayanti, 2024).

Dalam konteks tersebut, perilaku kerja inovatif atau *Innovative Work Behavior (IWB)* menjadi elemen penting yang perlu dikembangkan oleh organisasi. IWB merepresentasikan kemampuan individu untuk menciptakan gagasan baru, mempromosikan, serta menerapkannya untuk menghasilkan perubahan positif dalam organisasi.

Putri dan Nugroho (2023) menegaskan bahwa IWB berperan krusial dalam menjaga daya saing organisasi di tengah disrupsi digital karena menjadi pendorong keberlanjutan inovasi. Namun, munculnya perilaku inovatif dibutuhkan dukungan lingkungan kerja yang inklusif dan gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif. Walaupun Generasi Z dikenal adaptif terhadap teknologi dan berpikir kritis, banyak dari mereka belum mampu menyalurkan potensi inovatifnya akibat minimnya dukungan pemimpin dan rendahnya tingkat kepercayaan terhadap organisasi (Limbong & Saragih, 2023).

Salah satu gaya kepemimpinan yang diyakini dapat menumbuhkan perilaku inovatif ialah *Servant Leadership* (SL). Pendekatan kepemimpinan ini menekankan pentingnya melayani bawahan, membantu mereka berkembang, serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan bermakna (Limbong & Saragih, 2023). SL memandang kepemimpinan sebagai bentuk pelayanan moral dan emosional, bukan sebagai alat kekuasaan.

Temuan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa SL berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Ekmekcioglu dan Öner (2023) menemukan bahwa SL dapat meningkatkan IWB secara langsung maupun tidak langsung melalui *perceived organizational support*. Putri dan Nugroho (2023) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini memengaruhi perilaku inovatif melalui *affective commitment* dan *creative self-efficacy*. Selain itu, Alajhar dan Salam (2022) menjelaskan bahwa SL turut membentuk *organizational citizenship behavior* (OCB) yang mendukung munculnya inovasi. Secara keseluruhan, hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa SL mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk inovasi.

Namun, tidak semua penelitian menemukan hubungan langsung antara SL dan IWB. Sejumlah studi menegaskan bahwa faktor psikologis seperti *Organizational Trust* (OT) memainkan peran mediasi yang penting (Basri et al., 2024; Yudiantmaja, Salomo, & Prasajo, 2023). OT mencerminkan keyakinan karyawan terhadap integritas, keadilan, dan kompetensi organisasi dalam menjalankan kebijakan serta hubungan kerja. Kepercayaan ini menciptakan *psychological safety* atau rasa aman psikologis yang memungkinkan individu menyampaikan ide-ide baru tanpa takut terhadap risiko sosial maupun profesional. Lingkungan kerja yang dibangun atas dasar kepercayaan dapat memperkuat kolaborasi, keterbukaan, dan rasa tanggung jawab bersama (Wanto & Hariputra, 2022). Penelitian Yudiantmaja et al. (2023) secara empiris membuktikan bahwa OT memediasi secara signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan dan perilaku inovatif, terutama di kalangan generasi muda sektor publik di Indonesia.

Hubungan antara *servant leadership*, *organizational trust*, dan *innovative work behavior* dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET). Teori ini, sebagaimana diuraikan oleh Ahmad et al. (2023), menekankan bahwa hubungan pemimpin dan bawahan terbentuk berdasarkan prinsip timbal balik. Ketika pemimpin menunjukkan empati, dukungan, dan keadilan, karyawan akan meresponsnya dengan perilaku positif berupa loyalitas, kepercayaan, serta inisiatif untuk berinovasi. Dalam kerangka ini, SL menjadi pemicu pertukaran sosial yang sehat pemimpin memberi keteladanan dan dukungan, sedangkan karyawan membalasnya melalui kreativitas dan dedikasi.

Bagi Generasi Z, pertukaran sosial di tempat kerja tidak hanya bersifat transaksional tetapi juga emosional dan berbasis nilai. Mereka menilai hubungan kerja dari aspek kepercayaan, kesempatan berkembang, dan makna sosial yang ditawarkan organisasi (Shinde & Surve, 2025; Ahmad et al., 2023). Oleh karena itu, SL memiliki peran penting dalam membangun keadilan relasional dan rasa keterhubungan yang memperkuat OT. Kepercayaan tersebut, pada akhirnya, mendorong keberanian Generasi Z untuk bereksperimen dan mengeksekusi ide-ide inovatif tanpa rasa takut terhadap kegagalan. Dengan demikian, *Social Exchange Theory* menegaskan bahwa trust merupakan mekanisme utama yang menjembatani hubungan antara SL dan IWB.

Berdasarkan pemaparan di atas, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) dalam konteks Indonesia, khususnya terkait Generasi Z di wilayah Jawa Timur. Sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada sektor publik (Yudiatmaja et al., 2023) atau konteks luar negeri (Ekmekcioglu & Öner, 2023), sehingga kajian empiris mengenai keterkaitan *servant leadership*, *organizational trust*, dan *innovative work behavior* di kalangan generasi muda Indonesia masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *innovative work behavior* dengan *organizational trust* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memperkaya pemahaman ilmiah mengenai interaksi ketiga variabel dalam konteks sosial-budaya Indonesia, sementara secara praktis, hasilnya dapat digunakan oleh organisasi untuk mengembangkan strategi kepemimpinan dan budaya kerja yang lebih inovatif (BPS, 2023; Deloitte, 2023).

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka perumusan masalah dapat diidentifikasi sebagai berikut sebagai berikut:

1. Apakah *servant leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *organizational trust* karyawan generasi Z di Jawa Timur?
2. Apakah *organizational trust* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* karyawan generasi Z di Jawa Timur?
3. Apakah *servant leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* karyawan generasi Z di Jawa Timur?
4. Apakah *organizational trust* memediasi secara signifikan pengaruh antara *servant leadership* dan *innovative work behavior* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *servant leadership* terhadap *organizational trust* pada karyawan generasi Z di Jawa Timur.
2. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *organizational trust* terhadap *innovative work behavior* karyawan generasi Z di Jawa Timur.
3. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *servant leadership* terhadap *innovative work behavior* karyawan generasi Z di Jawa Timur.

4. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi *organizational trust* dalam pengaruh antara *servant leadership* dan *innovative work behavior* pada karyawan generasi Z di Jawa Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

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

1. Bagi penulis

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti untuk membuktikan pengaruh *servant leadership* terhadap *innovative work behavior* karyawan Generasi Z melalui *organizational trust* sebagai variabel mediasi. 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 Generasi Z, khususnya di wilayah Jawa Timur.

2. Bagi Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi, wawasan, dan tambahan referensi perpustakaan Universitas Hayam Wuruk Perbanas bagi mahasiswa untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *innovative work behavior* dengan mediasi *organizational trust* pada karyawan Generasi Z, khususnya di wilayah Jawa Timur.

3. Bagi pembaca

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *servant leadership*, *organizational trust*, dan *innovative work behavior*, khususnya pada karyawan Generasi Z, khususnya di wilayah Jawa Timur.

4. Bagi perusahaan (khususnya di Jawa Timur)

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi kepada perusahaan mengenai pentingnya penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* dalam membangun kepercayaan organisasi (*organizational trust*) untuk mendorong perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) pada karyawan Generasi Z, khususnya di wilayah Jawa Timur.

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Skripsi penelitian ini disusun secara sistematis dan terstruktur untuk memudahkan pemahaman terhadap alur penelitian yang dilakukan. Sistematika penulisan skripsi ini terdiri atas tiga bab, yang masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan gambaran umum mengenai penelitian yang dilakukan. Pembahasan diawali dengan latar belakang penelitian yang menjelaskan fenomena, urgensi, serta alasan pemilihan topik penelitian. Selanjutnya disajikan perumusan masalah yang menjadi dasar penyusunan tujuan penelitian. Bab ini juga memuat tujuan penelitian, manfaat penelitian baik secara teoritis maupun praktis, serta sistematika

penulisan skripsi sebagai gambaran alur penyusunan skripsi penelitian secara keseluruhan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi kajian teoritis dan empiris yang mendasari penelitian. Pembahasan dimulai dengan penelitian terdahulu yang relevan sebagai acuan dan pembanding penelitian. Selanjutnya disajikan landasan teori yang menjelaskan konsep-konsep utama, yaitu *servant leadership*, *organizational trust*, dan *innovative work behavior*. Bab ini juga memuat pembahasan hubungan antar variabel, kerangka pemikiran penelitian yang menggambarkan alur hubungan kausal antar variabel, serta perumusan hipotesis penelitian yang akan diuji secara empiris.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode dan prosedur penelitian yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian. Pembahasan meliputi rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, serta instrumen penelitian. Selain itu, bab ini juga menguraikan populasi dan sampel penelitian, teknik pengambilan sampel, jenis dan metode pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

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.