

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan komposisi tenaga kerja di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir membawa dinamika baru bagi dunia industri. Salah satu perubahan yang paling menonjol adalah masuknya generasi Z ke pasar kerja. Generasi ini lahir dan tumbuh di era digital, terbiasa dengan teknologi sejak usia dini, dan memiliki cara pandang yang berbeda terhadap pekerjaan dibanding generasi sebelumnya. Mereka cenderung mencari pekerjaan yang tidak hanya memberikan penghasilan, tetapi juga pengalaman, fleksibilitas, kesempatan berkembang, dan nilai yang selaras dengan prinsip hidup mereka.

Di Kota Surabaya, sebagai salah satu pusat ekonomi terbesar di Indonesia, kehadiran generasi Z di dunia kerja semakin terasa. Banyak perusahaan mulai merekrut talenta muda ini untuk mengisi berbagai posisi strategis maupun operasional. Potensi mereka besar: cepat belajar, kreatif, dan adaptif terhadap perubahan. Namun, di balik potensi tersebut, muncul tantangan baru yang tidak bisa diabaikan. Salah satunya adalah tingginya tingkat perpindahan kerja (*turnover*) di kalangan generasi Z. Tidak sedikit dari mereka yang memutuskan untuk meninggalkan pekerjaannya dalam waktu singkat, bahkan kurang dari dua tahun setelah bergabung.

Fenomena ini membawa konsekuensi yang nyata bagi perusahaan. Tingginya *turnover* berarti perusahaan harus mengeluarkan biaya lebih untuk

proses rekrutmen, pelatihan, dan adaptasi karyawan baru. Selain itu, pergantian personel yang terlalu sering dapat mengganggu kesinambungan pekerjaan, menurunkan produktivitas tim, dan memengaruhi pencapaian target organisasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menghambat pertumbuhan perusahaan dan melemahkan daya saing di pasar.

Rendahnya keterikatan kerja ini berdampak langsung pada perilaku kerja sehari-hari. Karyawan yang tidak terikat cenderung bekerja sekadar memenuhi kewajiban, tanpa dorongan untuk memberikan hasil terbaik. Mereka mungkin hadir secara fisik, tetapi kontribusi ide, kreativitas, dan energi positifnya minim. Dalam tim, kondisi ini bisa menular: semangat kerja menurun, kolaborasi melemah, dan potensi konflik meningkat karena beban kerja tidak terbagi secara merata.

Jika dibandingkan dengan kondisi ideal, kesenjangan ini cukup lebar. Idealnya, perusahaan menginginkan karyawan yang hadir dengan antusiasme tinggi, merasa bangga dengan pekerjaannya, dan mau berkontribusi lebih dari sekadar tugas pokok. Karyawan yang terikat secara emosional dan motivasional akan lebih tahan menghadapi tekanan, lebih kreatif dalam mencari solusi, dan lebih loyal terhadap perusahaan. Sayangnya, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak karyawan generasi Z belum mencapai tingkat keterikatan tersebut.

Fenomena ini menuntut perhatian serius dari pihak manajemen. Perusahaan perlu memahami apa yang membuat generasi Z merasa terhubung dengan pekerjaannya, dan faktor-faktor apa yang dapat mendorong mereka bertahan lebih lama. Lingkungan kerja yang mendukung, peluang pengembangan diri, dan hubungan yang positif dengan atasan menjadi beberapa hal yang sering

disebut sebagai kunci. Di antara faktor-faktor tersebut, peran pemimpin menempati posisi penting. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan arahan yang jelas, dan memperhatikan kebutuhan individu karyawan diyakini dapat meningkatkan keterikatan kerja.

Permasalahan mengenai *work engagement* pada karyawan, peneliti telah melakukan penyebaran kuesioner pada karyawan generasi Z melalui *google forms* yang disebar di beberapa sosial media. Hasil data dapat dilihat pada tabel dibawah:



Tabel 1.1
Data Awal

Item	YA	TIDAK
Di tempat kerja saya, saya merasa penuh dengan semangat	37,50%	62,50%
Saya merasa kuat dan bertenaga dalam melakukan pekerjaan saya	45,80%	54,20%
Ketika saya bangun dipagi hari, saya seperti pergi bekerja	29,20%	70,80%
Saya bisa terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu	33,30%	66,70%
Pekerjaan ini membuat saya sangat bermental tangguh	43,80%	56,30%
Di tempat kerja saya, saya selalu bertahan, bahkan ketika sesuatu tidak berjalan dengan baik	45,80%	54,20%
Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan	39,60%	60,40%
Saya antusias perihal pekerjaan saya	41,70%	58,30%
Pekerjaan saya menginspirasi saya	39,60%	60,40%
Saya bangga pada pekerjaan yang saya lakukan	45,80%	54,20%
Bagi saya, pekerjaan saya adalah menantang	37,50%	62,50%
Waktu berlalu begitu cepat ketika saya sedang bekerja	31,33%	68,80%
Ketika saya bekerja, saya lupa segala sesuatu yang lain di sekitar saya	25%	75%
Saya merasa senang ketika saya bekerja intens	35,40%	64,60%
Saya tenggelam dalam pekerjaan saya	18,80%	81,30%
Saya terbawa ketika saya sedang bekerja	22,90%	77,10%
Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya	35,40%	64,60%
Total Rata-Rata	35,79%	64,23%

Sumber item: Rizq Rafi Firdaus (2019)

Semua item kuesioner di atas mengacu pada teori *work engagement* yang dikembangkan oleh Schaufeli, *et al.* (2002). Berdasarkan hasil kuesioner di atas menunjukkan bahwa sebanyak 48 responden menilai variabel *work engagement* memiliki nilai rata-rata 35,79%. Skor *work engagement* yang berkriteria rendah memperlihatkan bahwa secara umum karyawan generasi Z tidak memiliki

keterikatan secara emosional terhadap pekerjaannya dan juga perusahaan tempat ia bekerja saat ini.

Work engagement dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Lockwood (2007) *work engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain yaitu budaya di lingkungan tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang dapat memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri (dalam Sowania, 2020). Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement* di dalam perusahaan. Keterkaitan antara *work engagement* dengan kepemimpinan dapat dijelaskan Robinson *et al.* dalam (Xu & Thomas, 2011) yang menekankan pentingnya pemimpin dan manajemen dalam suatu organisasi. Konsep kepemimpinan adalah faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen, karena kepemimpinan merupakan entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Lane & Walls, 2009). Hal tersebut juga sejalan dengan penelitian Asti, Yanuar & Zainiyah (2022) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan dan *work engagement*. Hal ini menjadi penting bagi pemimpin untuk memperhatikan pegawainya, membantu pegawai untuk dapat mengembangkan kariernya, sehingga pegawai merasa *engaged* dan lebih memilih untuk bertahan tinggal di dalam sebuah organisasi dan mengembangkan kemampuan untuk kesuksesan pelaksanaan tugas. Dengan demikian, kepemimpinan di dalam organisasi menjadi penting agar seseorang bersedia untuk bertahan di suatu organisasi. Implikasi bahwa kepemimpinan dapat memengaruhi tingkat keterlibatan kerja karena itu berpotensi

memiliki dampak yang luas dan hubungan antara konstruksi ini menjadikan hubungan ini penting untuk dipelajari dan dipahami.

Tipe gaya kepemimpinan juga berpengaruh besar terhadap *work engagement*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Lee, C., Kim, S., & Park, J. (2021) yang menunjukkan bahwa manajemen harus fokus pada pendekatan kepemimpinan transformasional daripada transaksional. Karena kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan secara statistik terbesar terhadap keterlibatan karyawan dari semua variabel, perlu diperhatikan bagaimana hal itu dipraktikkan di tempat kerja. Salah satu penjelasannya mungkin bahwa pemimpin transformasional menunjukkan ciri-ciri yang lebih memungkinkan fleksibilitas untuk keseimbangan kehidupan kerja, memupuk komunikasi yang jelas dan terbuka, dan membangun kepercayaan di antara karyawan, yang semuanya memungkinkan otonomi kerja.

Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan, sebuah hasil penelitian Catherine (2018) diketahui bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*. Hal ini dapat dilihat dari nilai t-statistik sebesar 5,750 yang berarti lebih besar dari 1,96, yang artinya ketika semakin baik *quality of work life* dalam perusahaan, maka akan dapat meningkatkan *work engagement*. Iwan, Dian dan Zaenal (2020) melakukan penelitian dan hasil yang diperoleh dalam penelitian mereka adalah karyawan generasi milenial PT. X mayoritas memiliki *work engagement* pada tingkat tinggi, artinya sebagian besar karyawan mengalami keadaan pikiran positif terkait pekerjaannya. Hal ini ditunjukkan ketika bekerja karyawan generasi milenial PT. X mampu tetap fokus dan konsentrasi terhadap

pekerjaan walaupun pekerjaan tersebut berat, merasa apa yang dikerjakan merupakan pekerjaan mulia, dan menikmati pekerjaan yang sangat intens (penuh konsentrasi). Elvira & Hendro (2022) memaparkan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa 93,5% karyawan divisi penjualan memiliki tingkat *Job Crafting* yang tinggi dan 96,7% memiliki tingkat *Work Engagement* yang tinggi. Berdasarkan hasil regresi diketahui bahwa *Job Crafting* memberikan pengaruh yang signifikan sebesar 61,46% terhadap *Work Engagement*. Hasil regresi berganda menunjukkan bahwa hanya dimensi *Increasing Structural Job Resources* yang berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*. Jufi, Muhammad, dan Nandy (2020) melakukan penelitian dengan hasil bahwa analisis data menggunakan teknik regresi linier sederhana dengan hasil *perceived organizational support* berperan positif terhadap *work engagement* karyawan (Nilai $F = 152,442$; $p = <0,005$). Adapun, sumbangan efektif yang diberikan oleh *perceived organizational support* dapat memprediksi *work engagement* sebesar 33,8%. Artinya, *perceived organizational support* terbukti memiliki peran terhadap tinggi rendahnya *work engagement* karyawan. Hasil analisis dari penelitian Herlina & Eka (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement* karena nilai signifikansi $0,917 >$ nilai probabilitas $0,005$. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa diterapkan atau tidaknya kepemimpinan transformasional di KPP Pratama Kediri para pegawai generari Y dan Z tetap memiliki keterikatan terhadap institusi tempatnya bekerja. Hasil dari penelitian Isabel M. Martinez;dkk (2020) menunjukkan bahwa persepsi bersama tentang kepemimpinan oleh tim memengaruhi tingkat keterlibatan kerja mereka

secara langsung dan melalui efek interaksi pada hubungan tuntutan-keterlibatan emosional. Ketika karyawan merasa terbebani secara emosional, pemimpin mereka dapat menghilangkan hal negatif ini mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja mereka. Implikasi praktis dan teoretis adalah disajikan. Sri Haryanti dan Siti Puryandani (2020) memaparkan hasil penelitiannya yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *work engagement*, iklim organisasi berpengaruh terhadap *work engagement* dan *work engagement* berpengaruh terhadap *job crafting* secara signifikan sebesar 49,9% sedangkan sisanya 50,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai seberapa besar hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada karyawan generasi Z.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan di atas, dapat dirumuskan sebuah rumusan masalah yaitu, Apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada karyawan generasi Z?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada karyawan generasi Z.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengembangan wawasan psikologi khususnya psikologi industri yang berkaitan dengan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada karyawan generasi Z, dan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti lainnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Bagi Pemimpin Industri & Organisasi

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan informasi adanya faktor-faktor yang terjadi dalam *work engagement* pada karyawan, sehingga pemimpin dapat memahami cara membentuk gaya kepemimpinan yang tepat untuk memimpin sebuah organisasi.

b. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman langsung tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*.