

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era persaingan industri yang semakin ketat dan transformasi digital yang berkembang pesat, keberlangsungan perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas serta stabilitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. SDM menjadi aset strategis yang menentukan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri pada perubahan lingkungan bisnis serta mempertahankan daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Di sisi lain, perubahan struktur demografi tenaga kerja juga turut memengaruhi dinamika organisasi modern. Saat ini, dunia kerja mulai didominasi oleh Generasi Z, yaitu generasi yang lahir pada rentang tahun 1997–2012. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS, 2020) Generasi Z adalah kelompok penduduk yang paling besar di Indonesia yang mempunyai proporsi mencapai 27,94% dari total populasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Generasi Z akan menjadi tulang punggung utama tenaga kerja di berbagai sektor industri pada masa mendatang.

Dominasi Generasi Z di dunia kerja membawa tantangan baru bagi perusahaan karena generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi Z disebut dengan generasi yang adaptif pada teknologi, kreatif, terbuka terhadap perubahan, serta memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel dan suportif. Namun, di sisi lain, Generasi Z juga cenderung memiliki loyalitas kerja yang lebih mudah berubah dan berpindah pekerjaan apabila merasa kebutuhan

psikologis maupun sosialnya tidak terpenuhi (Andrea et al., 2016). Karakteristik tersebut menyebabkan isu komitmen organisasi sebagai salah satu tantangan penting dalam pengelolaan SDM generasi muda. Menurut Ramadhani (2025), *organizational commitment* merupakan sikap karyawan dalam tetap menjaga keanggotaannya pada organisasi, memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi, dan mempunyai berkeinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

Fenomena rendahnya komitmen organisasi pada Generasi Z saat ini semakin terlihat, baik secara global maupun nasional. Survei LinkedIn pada tahun 2022 terhadap 20.000 pekerja di Amerika Serikat menunjukkan bahwa sebanyak 25% gen Z berharap atau memiliki rencana untuk meninggalkan tempat kerja mereka dalam rentang waktu 6 bulan (Christian, 2022). Survei Jakpat (2024) menunjukkan bahwa sebanyak 59% Generasi Z berencana mengundurkan diri dari pekerjaannya dalam waktu dekat, sedangkan hanya 41% yang memiliki keinginan bertahan hingga beberapa tahun ke depan. Tingginya keinginan berpindah kerja tersebut dapat menjadi indikasi lemahnya komitmen organisasi, karena seseorang yang mempunyai komitmen yang besar akan lebih menunjukkan keinginan dalam tetapi menjadi bagian dari organisasi dalam jangka panjang (Guzeller & Celiker, 2019). Rendahnya komitmen organisasi bisa memberikan pengaruh negatif bagi perusahaan, misalnya menambah pengeluaran biaya rekrutmen serta pelatihan ulang, penurunan produktivitas kerja, dan kehilangan pengetahuan serta pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan yang keluar.

Kondisi tersebut juga terlihat pada tenaga kerja Generasi Z di Kabupaten Grobogan. Berdasarkan data BPS Kabupaten Grobogan (2025), perkembangan berbagai sektor ekonomi dan usaha produktif di Kabupaten Grobogan mengalami pertumbuhan yang cukup pesat dan menyerap banyak tenaga kerja usia muda. Seiring meningkatnya kebutuhan tenaga kerja, perusahaan di Kabupaten Grobogan mulai didominasi oleh karyawan Generasi Z sebagai kelompok usia produktif kerja. Namun, hasil pra-survei yang dilaksanakan peneliti pada 14 karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan mengindikasikan jika sebanyak 8 responden menyatakan mempunyai niat untuk keluar dan berpindah kerja dalam waktu kurang dari satu tahun, sedangkan hanya 6 responden yang menyatakan ingin bertahan lebih dari 3 tahun di perusahaan saat ini. Hasil tersebut menunjukkan bahwa lebih dari separuh responden memiliki intensi keluar dari pekerjaan, sehingga dapat menjadi indikasi awal adanya persoalan rendahnya *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan.

Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian dari Arsita et al. (2025) yang menyatakan bahwa Generasi Z cenderung lebih mudah berpindah pekerjaan dan tidak mempertahankan loyalitas jangka panjang terhadap satu perusahaan apabila kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Berganti-ganti pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain atau dari satu pemikiran ke pemikiran lain secara cepat merupakan salah satu karakteristik dari gen Z (Wijoyo et al., 2020). Temuan tersebut menunjukkan bahwa *organizational commitment* menjadi isu

penting yang perlu diperhatikan perusahaan untuk mempertahankan tenaga kerja Generasi Z di tengah persaingan dunia kerja yang kian kompetitif.

Kondisi tersebut menjadi penting untuk diteliti karena rendahnya *organizational commitment* pada Generasi Z berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan lokal di Kabupaten Grobogan yang sedang berkembang dan membutuhkan kestabilan tenaga kerja. Generasi Z merupakan kelompok tenaga kerja yang memiliki potensi besar dalam mendukung produktivitas perusahaan, namun mereka juga rentan terhadap tekanan kerja, ketidaknyamanan lingkungan kerja, serta ketidaksesuaian pola kepemimpinan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang mampu meningkatkan *organizational commitment* supaya dapat mempertahankan tenaga kerja muda yang potensial dan mengurangi risiko tingginya turnover karyawan.

Salah satu faktor yang diduga dapat memengaruhi *organizational commitment* adalah *workplace friendship*. Menurut Angeline & Zamralita (2025), Generasi Z memiliki kebutuhan yang tinggi terhadap hubungan sosial yang suportif dan koneksi interpersonal di lingkungan kerja. *Workplace friendship* merupakan hubungan pertemanan yang terjalin antarkaryawan di tempat kerja yang mempunyai ciri-ciri terdapatnya rasa percaya, dukungan emosional, serta komunikasi yang positif. Hubungan pertemanan di tempat kerja dapat menciptakan rasa nyaman dan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga mendorong munculnya keterikatan emosional pada karyawan. Akila & Priyadarshini (2018) juga menyatakan bahwa *workplace friendship* mampu

membentuk keterikatan emosional, meningkatkan kepuasan kerja, serta memengaruhi *organizational commitment* dan niat keluar karyawan. Dengan adanya hubungan sosial yang baik di tempat kerja, karyawan Generasi Z cenderung merasa lebih dihargai dan lebih nyaman untuk bertahan dalam organisasi.

Selain *workplace friendship*, faktor lain yang diduga memengaruhi *organizational commitment* adalah *adversity quotient*. Dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan dan tuntutan, setiap individu memerlukan kemampuan untuk menghadapi kesulitan dan bertahan dalam situasi yang menantang. Stoltz (2000) mengartikan *adversity quotient* sebagai kemampuan individu dalam menghadapi hambatan, tekanan, serta kesulitan secara positif. Individu dengan *adversity quotient* yang tinggi cenderung mempunyai daya tahan, ketekunan, serta kemampuan adaptasi yang lebih baik dalam menghadapi tekanan kerja (Ramadhani, 2025). Karyawan yang mempunyai *adversity quotient* tinggi akan memandang tantangan kerja sebagai peluang untuk berkembang, sehingga lebih mampu mempertahankan komitmennya terhadap organisasi dibandingkan individu yang mudah menyerah terhadap tekanan kerja.

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh *workplace friendship* dan *adversity quotient* terhadap *organizational commitment* masih menunjukkan inkonsistensi. Penelitian Singh & Williams (2025) serta Azmi (2025) menemukan bahwa *workplace friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*. Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Gyamfi (2022) yang menyatakan bahwa

workplace friendship tidak memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap *employee commitment*. Inkonsistensi serupa juga ditemukan pada variabel *adversity quotient*. Penelitian Ramadhani (2025) dan Putri (2024) menunjukkan bahwa *adversity quotient* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, sedangkan Trisna1 et al. (2022) menemukan bahwa *adversity quotient* memiliki hubungan negatif dan tidak signifikan terhadap *organizational commitment*. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *workplace friendship* dan *adversity quotient* terhadap *organizational commitment* kemungkinan tidak bersifat langsung, tetapi dapat dipengaruhi oleh faktor lain dalam organisasi.

Berdasarkan inkonsistensi hasil penelitian tersebut, diperlukan variabel lain yang mampu memperkuat hubungan *workplace friendship* dan *adversity quotient* terhadap *organizational commitment*. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *empowering leadership* sebagai variabel moderasi. Pemilihan *empowering leadership* didasarkan pada karakteristik Generasi Z yang cenderung menyukai gaya kepemimpinan yang suportif, terbuka, menghargai pendapat bawahan, serta memberikan ruang otonomi dalam bekerja dibandingkan gaya kepemimpinan yang otoriter. Generasi Z menginginkan pemimpin yang mampu membangun koneksi emosional, memberikan makna dalam pekerjaan, serta mendorong pencapaian tujuan melalui semangat tim yang positif (Chairunisa, 2025). Iftadi et al. (2025) menyatakan bahwa *empowering leadership* menjadi salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan Generasi Z di Indonesia. Zhang &

Bartol (2010) juga menjelaskan bahwa *empowering leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan kepercayaan, otonomi, dan dukungan kepada karyawan sehingga mereka merasa dihargai dan mampu mengembangkan potensinya secara optimal.

Peran *empowering leadership* menjadi penting karena hubungan sosial yang baik maupun ketangguhan individu belum tentu mampu meningkatkan *organizational commitment* apabila tidak didukung oleh gaya kepemimpinan yang tepat. Hasil pra-survei menunjukkan jika mayoritas responden yang mempunyai masa kerja kurang dari 2 tahun menyatakan hubungan pertemanan yang baik dan kemampuan menghadapi tekanan kerja belum cukup membuat mereka bertahan apabila atasan bersikap tidak adil, kurang peduli, dan tidak mendukung kesejahteraan emosional karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *empowering leadership* diduga mampu memperkuat pengaruh *workplace friendship* dan *adversity quotient* terhadap *organizational commitment*. Kepemimpinan yang memberdayakan dapat membangun suasana kerja yang suportif, adil, serta kolaboratif sehingga hubungan sosial antarkaryawan menjadi lebih positif serta ketangguhan individu dapat berkembang secara optimal dalam mendukung komitmen terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Peran Moderasi *Empowering Leadership* dalam Mempengaruhi *Workplace Friendship* dan *Adversity Quotient* terhadap *Organizational Commitment* pada Karyawan Generasi Z Di Kabupaten Grobogan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *workplace friendship* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan?
2. Bagaimana pengaruh *adversity quotient* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan?
3. Bagaimana *empowering leadership* dalam memoderasi hubungan antara *workplace friendship* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan?
4. Bagaimana *empowering leadership* dalam memoderasi hubungan antara *adversity quotient* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas, sehingga tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *workplace friendship* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *adversity quotient* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan.

3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *empowering leadership* dalam memoderasi hubungan antara *workplace friendship* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *empowering leadership* dalam memoderasi hubungan antara *adversity quotient* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan.

1.4 Manfaat Penelitian

Selaras dengan tujuan yang telah dijabarkan, manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur, kajian keilmuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan Perilaku Organisasi, khususnya mengenai determinan yang membentuk komitmen organisasi pada angkatan kerja Generasi Z serta mendukung pengembangan teori *workplace friendship* dan *adversity quotient* dalam meningkatkan komitmen organisasi dengan membuktikan peran *empowering leadership* sebagai variabel moderasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian yang dilaksanakan diharapkan dapat sebagai bahan evaluasi serta masukan strategis untuk para pimpinan maupun praktisi *Human Resource* (HR) di berbagai perusahaan, khususnya di wilayah

Kabupaten Grobogan, untuk meningkatkan komitmen organisasi dengan membangun ekosistem kerja yang mendukung pertemanan yang sehat, mengembangkan ketangguhan mental karyawan, serta melatih jajaran manajerial agar menerapkan gaya kepemimpinan yang memberdayakan. Di saat yang sama, penelitian ini juga diharapkan memberikan wawasan dan kesadaran bagi karyawan Generasi Z mengenai pentingnya mengelola *adversity quotient* serta membangun relasi pertemanan yang sehat di tempat kerja, sehingga mereka dapat merespons positif arahan atasan yang memberdayakan dan pada akhirnya memperoleh kenyamanan psikologis, stabilitas karier, serta dedikasi yang lebih kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

1.4.3 Manfaat Peneliti

Diharapkan penelitian yang dilaksanakan dapat dipergunakan menjadi bahan referensi, sumber informasi, dan pijakan awal bagi civitas akademika atau peneliti lain yang tertarik untuk mengkaji variabel-variabel terkait *workplace friendship*, *adversity quotient*, *organizational commitment* dan *empowering leadership* secara lebih lanjut di waktu mendatang.