

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peran terhadap suatu perusahaan, karena merupakan subjek pelaksana kegiatan fungsi operasional dan juga pelaku utama dalam proses perancangan, koordinasi, dan pengawasan di dalam organisasi. Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa sumber daya yang ada pada pegawai sangatlah penting bagi produktivitas perusahaan Jayanti et al., (2024). Dengan perkembangan teknologi yang ada, seharusnya dengan adanya teknologi menjadikan kualitas sumber daya manusia di Indonesia mampu mengembangkan keterampilan dan kompetensinya agar mampu beradaptasi ditengah ketidakpastian VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Sikap kerja keras dan cerdas menentukan kesuksesan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Pengembangan sumber daya manusia akan menjadi proaktif, responsif, dan kompetitif dengan memanfaatkan kemajuan teknologi di era transformasi digital.

Pada era yang serba digitalisasi ini ditandai dengan sumber daya manusia yang didominasi oleh generasi Z merupakan wujud kelompok yang penuh energi, kreatif, dan selalu berpikir kedepan, mereka mempunyai potensi besar untuk menghadapi situasi kerja yang dinamis secara percaya diri, informasi dan teknologi sudah menjadi bagian dari mereka, generasi ini sering disebut *iGeneration* atau Internet Generation. Dewi et al., (2023). Kemampuan generasi z dalam beradaptasi dengan teknologi dan tren global dipandang sebagai modal penting untuk mendorong inovasi di berbagai sektor. Dengan komposisi demografi dan strategi

yang tepat, diharapkan generasi ini terus mengembangkan potensinya dengan optimal, agar menciptakan sumber daya manusia yang unggul. Dominasi yang besar diharapkan mampu menimbulkan potensi menjadi penggerak utama inovasi dan perubahan. Selain itu, karakteristik khas generasi ini yang dikenal adaptif terhadap perkembangan teknologi dan memiliki orientasi pada nilai-nilai inklusivitas dapat memberikan warna tersendiri dalam kehidupan sosial. Oleh karena itu, memahami profil, kebutuhan, serta tantangan yang dihadapi menjadi sangat penting.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Sumber Inti Alam, merupakan perusahaan distributor semen curah dan *retail* area pulau sumatera, jawa dan juga bali, yang bernaung di bawah PT Semen Indonesia Group, beralamatkan di Jl. Embong Cerme No 9 Surabaya. Peneliti memusatkan perhatian pada karyawan Generasi Z sebagai subjek utama penelitian ini. Pilihan ini sangat jelas dan beralasan, generasi ini dinilai mampu menunjukkan kinerja adaptif yang lebih unggul jika dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya. Keunggulan ini terutama terlihat dalam kemampuan mereka dalam memanfaatkan teknologi secara maksimal di lingkungan kerja, karena teknologi dianggap sebagai sarana yang bisa membantu pekerjaan manusia di era digital saat ini Suwanto, (2024). Selain itu, cara pandang generasi Z terhadap pekerjaan juga tampak berbeda dan lebih progresif dan juga sangat mengutamakan fleksibilitas, bukan hanya dalam jam kerja namun juga dalam cara bekerja. Generasi ini juga cenderung mencari makna yang lebih dalam dari setiap pekerjaan yang mereka lakukan, tidak sekadar menjalankan tugas sehingga mendorong untuk terus merancang dan mengembangkan strategi-strategi efektif dalam menghadapi perubahan yang terjadi di dunia kerja, seperti perubahan

teknologi, budaya organisasi, hingga tuntutan pasar yang dinamis.

Pemanfaatan sumber daya manusia harus dengan strategi yang tepat supaya lebih berkompeten. Taufiqurrahman et al., (2023) berpendapat sumber daya manusia yang memiliki kompetensi unggul membawa pengaruh kinerja yang lebih adaptif. Secara konsisten menekankan bahwa individu yang adaptif terbukti mampu mempertahankan produktivitas tinggi dan menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi, bahkan dalam situasi kerja yang penuh tekanan dan tidak menentu Sirait, (2024). Pernyataan tersebut sesuai dengan teori *social cognitive theory* yaitu “*self-efficacy*” ,ketika karyawan mampu menavigasi perubahan dan mempelajari keterampilan baru, mereka cenderung menunjukkan perilaku adaptif yang lebih tinggi. Kinerja Adaptif inilah yang memungkinkan organisasi untuk lebih tanggap terhadap perubahan pasar, dan menjadi kunci mengoptimalkan kapasitas adaptif secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan diatas, berbanding terbalik dengan fenomena yang muncul pada PT. Sumber Inti Alam, rekrutment yang didominasi oleh Gen Z tidak selalu memberikan dampak positif bagi perusahaan, hal ini dibuktikan dengan survei karyawan mengenai *adaptive performance*. Hasil survei menunjukkan sebagian besar karyawan generasi ini masih dihadapkan dengan tantangan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan, menerapkan sistem kerja yang baru, dan menghadapi peningkatan tekanan di tempat kerja. Banyak karyawan kesulitan membuat keputusan secara mandiri, sehingga cenderung bergantung pada instruksi langsung dari atasan. Karena ketergantungan ini, tidak ada upaya untuk mencari solusi inovatif atau belajar keterampilan baru, yang sangat penting di era perubahan ini. Selain itu, kurangnya keyakinan diri dalam menghadapi situasi yang

tidak pasti juga menjadi hambatan. Hal ini menghalangi potensi produktivitas dan inovasi. Hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan harus memberikan lebih banyak dukungan, dan kesempatan bagi karyawan agar mereka mampu beradaptasi serta lebih mampu mengembangkan potensi diri.

Adaptif karyawan yang rendah cenderung memiliki tingkat *turnover intention* yang tinggi, hal tersebut sejalan dengan penelitian Sjarifudin et al., (2025) kondisi ini secara langsung berdampak negatif terhadap produktivitas perusahaan karena adaptabilitas merupakan fondasi bertahan di lingkungan kerja yang terus berubah. Karyawan yang tidak cukup adaptif, ia akan sering mengalami kesulitan dalam menghadapi perubahan kebijakan, penyesuaian pada sistem kerja baru, tantangan teknologi, atau bahkan dinamika sosial dalam tim. Adaptasi yang kurang baik juga menghambat kemampuan individu untuk merespons tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dan fleksibel. Sebagai akibatnya, biasanya mulai merasakan ketidaknyamanan yang merasa bahwa lingkungan kerja tidak lagi sesuai dengan kebutuhan pribadi atau harapan karier mereka. Ketidakcocokan ini mendorong mereka untuk melihat peluang lain di luar organisasi, bahkan sebelum mereka benar-benar siap untuk meninggalkan posisinya saat ini. Pernyataan tersebut didukung oleh Rachmayanti (2024) semakin rendah kemampuan adaptif, semakin tinggi pula keinginan untuk keluar (*turnover intention*).

Dalam tiga tahun terakhir, mayoritas rekrutmen karyawan baru di PT. Sumber Inti Alam didominasi oleh kelompok usia muda tersebut yang melatarbelakangi penelitian ini yaitu ditemukan adanya persoalan signifikan yang berpotensi mengganggu stabilitas organisasi, yakni tingginya *turnover intention* di kalangan karyawan Gen Z.

Tabel 1.1 Data karyawan *resign* dari PT. Sumber Inti Alam 2023-2025

Tahun	Jumlah Karyawan Gen Z (orang)	Karyawan Gen Z Keluar (orang)	Gen Z yang bertahan (orang)	Presentase (%)
2023	51	12	39	26,66
2024	60	15	45	28,57
2025	87	24	63	32

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah peneliti (2025)

Data internal perusahaan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan baru dari generasi ini tidak bertahan lama di perusahaan. Banyak di antara mereka yang memilih mengundurkan diri bahkan sebelum masa *probation* berakhir yaitu kurang dari 6 bulan. Fenomena *turnover* ini dijelaskan oleh teori SCT dari Bandura (1989) bahwa perilaku individu dipengaruhi interaksi timbal balik antara faktor personal, lingkungan, dan perilaku itu sendiri. Dari sisi personal, tingginya *turnover* mengindikasikan adanya penurunan komitmen, motivasi, dan *self-efficacy* karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan merasa tidak mampu memenuhi tuntutan kerja atau merasa nilai pribadinya tidak lagi sejalan dengan organisasi, mereka cenderung memilih untuk keluar. Dari sisi lingkungan, meningkatnya tekanan kerja, kurangnya dukungan pimpinan, atau budaya kerja yang kurang kondusif dapat memperkuat persepsi negatif terhadap organisasi. Melalui *observational learning*, karyawan juga mengamati bahwa banyak rekan mereka keluar, dan perilaku ini dapat menjadi model yang menormalisasi keputusan untuk *resign*. Interaksi antara ketiga faktor tersebut secara konsisten meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, sehingga menjelaskan mengapa *turnover* tiap tahun mengalami peningkatan.

Tingginya *turnover intention* tidak hanya berdampak pada efisiensi biaya, tetapi juga mengganggu kesinambungan operasional dan produktivitas perusahaan.

Pergantian karyawan yang terlalu sering membuat stabilitas sumber daya manusia menjadi terganggu, sehingga tim kerja tidak dapat berkembang secara optimal. Selain itu, moral karyawan yang tersisa pun bisa terpengaruh, karena mereka harus terus beradaptasi dengan anggota tim baru. Jika masalah ini tidak segera diatasi, perusahaan berpotensi kehilangan talenta potensial dari generasi ini yang seharusnya dapat berkontribusi maksimal terhadap pertumbuhan dan inovasi perusahaan di masa depan. Oleh sebab itu, penting bagi manajemen untuk memahami akar penyebab dari tingginya *turnover intention* ini dan mengambil langkah strategis dan pengelolaan efektif agar kondisi lingkungan kerja lebih terjaga sesuai dengan harapan karyawan Generasi Z. Pengelolaan yang efektif membantu menekan keinginan karyawan untuk keluar dan menjaga stabilitas serta kinerja organisasi, serta dengan komunikasi yang jelas, memberi dukungan karyawan, dan benar-benar menginspirasi karyawan biasanya mempunyai tim dengan tingkat *turnover intention* yang lebih rendah.

Adaptive performance dan *turnover intention* dipengaruhi oleh beberapa aspek, misalnya *leadership* dan perilaku kerja inovatif. *Leadership transformasional* secara luas dipandang sebagai model kepemimpinan yang menekankan pada pengembangan, perubahan, serta pembaruan sistem dan proses kerja guna meningkatkan efektivitas organisasi Daeli et al., (2024), jika seorang pemimpin mampu menghargai tim dan bersikap positif, maka anggota tim juga akan membalas dengan sikap dan perilaku yang sama, bahkan bisa lebih baik. Sejalan dengan penelitian Ghifary et al., (2025) bahwa adanya pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja adaptif karyawan yang dipengaruhi kepemimpinan transformasional mampu bekerja lebih keras, dan berusaha mencapai hasil optimal.

Hal ini juga berkaitan dengan *social cognitive theory* mengenai *observational learning* sebagaimana karyawan cenderung mempelajari dan meniru perilaku individu yang mereka anggap sebagai model, karyawan akan mengamati seputar bagaimana pemimpin transformasional bersikap, berkomunikasi, mengambil keputusan, menghadapi tantangan, dan menunjukkan integritas.

PT. Sumber Inti Alam telah lama menerapkan kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan utama dalam mengelola sumber daya manusia, akan tetapi pada penerapan kepemimpinan ini tidak sepenuhnya memberikan dampak positif bagi seluruh karyawan, tuntutan perubahan yang berkelanjutan, ekspektasi kinerja yang tinggi, serta dorongan untuk terus berinovasi menyebabkan sebagian karyawan merasa tertekan dan terbebani dalam mengimbangi dinamika kepemimpinan transformasional tersebut. Zafira (2025) berpendapat adanya pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*, pada kondisi ini berpotensi memengaruhi kenyamanan kerja serta kinerja karyawan secara keseluruhan, kepemimpinan jika kurang efektif atau tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan, dapat menyebabkan ketidakpuasan seorang karyawan dan bisa mempengaruhi tingkat *turnover intention* yang tinggi. Tentu, ada faktor lain juga yang membuat karyawan memilih bertahan atau pergi dari sebuah perusahaan, karyawan yang tidak merasa memiliki ikatan dengan organisasi diduga menjadi faktor lain yang mempengaruhi kinerja adaptif karyawan dan *turnover intention* yang tinggi.

Hal ini juga menyinggung tentang komitmen organisasi, Ada banyak hal yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan menurun. Menurut Waluyo & Swasti, (2024) beberapa faktor utama yang mempengaruhi kinerja yaitu

kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Semua itu saling berkaitan dan bisa berdampak besar pada hasil kerja seseorang. *Social cognitive theory* menurut Bandura (1989) menyatakan komitmen organisasi mampu menghasilkan konstruksi kognitif, seperti keyakinan bahwa berpartisipasi dalam organisasi adalah penting, dan reaksi emosional yang positif.

Komitmen organisasi dapat terjadi ketika seorang karyawan benar-benar mendukung organisasi tempatnya bekerja, sejalan dengan tujuan organisasi, dan memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian darinya, yang tercermin melalui loyalitas, kedisiplinan, serta kesediaan karyawan untuk mematuhi aturan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Secara teoritis, tingkat komitmen organisasi yang tinggi diharapkan mampu menekan perilaku ketidakhadiran, keterlambatan, serta pelanggaran disiplin kerja.

Research gap pada penelitian ini, sejumlah studi menemukan bahwa *leadership transformational* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *adaptive performance* serta berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Ha et al., 2024). Sebaliknya, penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh langsung *leadership transformational* terhadap *adaptive performance* maupun *turnover intention* cenderung lemah atau tidak signifikan ketika faktor psikologis karyawan tidak dilibatkan dalam model penelitian (Sukalumba & Ramli, 2025). Ketidakkonsistenan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap outcome kerja tidak selalu terjadi secara langsung.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* terkait mekanisme yang menjelaskan hubungan *leadership transformational*

dengan *adaptive performance* dan *turnover intention*. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih menekankan hubungan langsung atau menggunakan mediasi seperti kepuasan kerja dan *employee engagement*, sementara peran komitmen organisasi masih relatif terbatas dikaji sebagai variabel intervening dalam hubungan tersebut Yulianto, (2024). Oleh sebab itu, dimunculkanya komitmen sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan bagaimana *leadership transformational* dapat meningkatkan *adaptive performance* sekaligus menurunkan *turnover intention*, serta untuk mengatasi inkonsistensi temuan penelitian sebelumnya.

Komitmen organisasi memiliki peran penting dalam membangun keterikatan psikologis karyawan pada organisasi, hal tersebut mampu menciptakan rasa memiliki dan loyalitas yang tinggi di antara karyawan, sehingga karyawan merasa menjadi bagian penting dari organisasi. Keterikatan psikologis yang kuat ini secara langsung mendorong karyawan untuk lebih adaptif terhadap perubahan dan tantangan yang dihadapi organisasi. Selain itu, komitmen organisasi diartikan sebagai sikap pengabdian karyawan terhadap organisasi Hasty & Heliyani, (2024). Fauzan dkk (2023) berpendapat kinerja adaptif karyawan sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi, sedangkan penelitian lain oleh Ardiyansyah dkk, (2022) mendukung pernyataan tersebut dengan menegaskan bahwa komitmen organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan, karena pada penelitian sebelumnya telah mengaitkan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, oleh karena itu komitmen organisasi diharapkan sebagai mediasi terhadap faktor yang mempengaruhi kinerja adaptif dan penurunan dari *turnover intention* karyawan. Akan tetapi, fenomena yang terjadi di PT. Sumber Inti Alam menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan teoritis dan kondisi empiris di lapangan.

Tabel 1.2 Akumulasi absensi Karyawan PT. Sumber Inti Alam 2023-2025

Tahun	Jumlah Karyawan Gen Z	Izin (%)	Sakit (%)	Alfa (%)	Datang Terlambat (%)	Total (%)
2023	39	6,5	5,8	4,6	8,2	25,1
2024	45	7,2	7,4	5,1	10,3	30,0
2025	63	8,4	8,7	6,9	12,8	36,8

Sumber : Data internal perusahaan (2025)

Data internal perusahaan selama tiga tahun terakhir masih menunjukkan angka ketidakhadiran karyawan yang cukup tinggi, baik itu dengan alasan izin, sakit, alfa (tanpa keterangan), maupun keterlambatan masuk kerja, semuanya masih sering terjadi. Hal ini menjadi indikasi adanya masalah pada tingkat komitmen organisasi di kalangan karyawan, meskipun perusahaan telah menerapkan sistem manajemen dan kepemimpinan yang berfokus pada pencapaian kinerja dan pengembangan organisasi. Peningkatan persentase ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan ini menunjukkan adanya indikasi menurunnya komitmen organisasi. Jika komitmen organisasi pada karyawan tergolong rendah, maka akan menunjukkan perilaku kurang disiplin, rendahnya rasa memiliki terhadap organisasi, serta minimnya dorongan untuk berkontribusi secara optimal. Sebab itu, penulis memiliki minat tinggi untuk mendalami penelitian ini dengan judul **“Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh *Leadership Transformational* Terhadap *Adaptive Performance* Dan *Turnover Intention* Pada Karyawan Gen Z Di PT Sumber Inti Alam”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah penelitian dirumuskan :

1. Apakah *leadership transformational* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *adaptive performance* pada karyawan generasi Z di PT Sumber Inti Alam?

2. Apakah *leadership transformational* berpengaruh negatif secara signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di PT Sumber Inti Alam?
3. Apakah *leadership transformational* berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi Z di PT Sumber Inti Alam?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap *adaptive performance* pada karyawan generasi Z di PT Sumber Inti Alam?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh negatif secara signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di PT Sumber Inti Alam?
6. Apakah *leadership transformational* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *adaptive performance* yang dimediasi komitmen organisasi pada karyawan generasi Z di PT Sumber Inti Alam?
7. Apakah *leadership transformational* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *turnover intention* yang dimediasi komitmen organisasi pada karyawan generasi Z di PT Sumber Inti Alam?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian yang ingin dicapai antara lain yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leadership transformational* terhadap *adaptive performance* pada karyawan generasi Z di PT Sumber Inti Alam.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leadership*

transformational terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di PT Sumber Inti Alam.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leadership transformational* terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi Z di PT Sumber Inti Alam.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *adaptive performance* pada karyawan generasi Z di PT Sumber Inti Alam.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di PT Sumber Inti Alam.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh *leadership transformasional* terhadap *adaptive performance* pada karyawan generasi Z di PT Sumber Inti Alam.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh *leadership transformasional* terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di PT Sumber Inti Alam.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan untuk menambah wawasan terkait bidang sumber daya manusia, terutama tentang bagaimana *leadership transformasional* mempengaruhi *adaptive performance* dan *turnover intention*.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Diharapkan bermanfaat sebagai referensi dan membantu perusahaan mempertimbangkan *leadership transformasional* dengan menganalisa komitmen organisasi dalam mempengaruhi *adaptive performance* dan juga *turnover intention* pada karyawan khususnya karyawan generasi Z.

b. Bagi Penulis

Penulis dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk mendapatkan pengalaman dan pengetahuan tentang topik sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan *leadership transformational* terhadap *adaptive performance* dan *turnover intention* serta mediasi dari komitmen organisasi.