

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Generasi Z saat ini menjadi generasi yang mendominasi dunia kerja. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah populasi generasi Z di Indonesia sekitar 27,94% (Badan Pusat Statistik, 2025; Pierre Rainer, 2023). Individu yang lahir pada kisaran tahun 1995-2010 merupakan generasi Z (Francis & Hoefel, 2018; Lestari & Perdhana, 2023). Saat ini, generasi Z berada pada usia 15-30 tahun. Pada dasarnya, setiap generasi akan memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Generasi Z merupakan generasi yang unik karena generasi ini disebut sebagai “*digital natives*” karena sejak kecil, generasi Z sudah mengenal internet. Generasi ini terbiasa untuk mengakses banyak sumber informasi secara cepat dan bergantung pada kemudahan teknologi, yang membuat generasi Z ini seperti generasi serba instan. Selain itu, generasi ini menghargai kebebasan berekspresi dan fleksibel, dan memiliki sikap keterbukaan (Francis & Hoefel, 2018).

Generasi Z memiliki orientasi untuk mengembangkan karir di tempat kerja, namun beberapa diantaranya berfokus pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dan pengalaman pengembangan diri. Bagi generasi Z, tujuan bekerja bukan hanya tentang angka materi, tetapi juga menemukan pekerjaan yang memiliki makna dan memberikan kesejahteraan (Deloitte, 2025). Karyawan yang merupakan generasi Z memiliki minat bekerja yang berfokus pada pengembangan diri yang berasal dari bimbingan, dukungan dan inspirasi motivasi dari manajer atau atasannya, sehingga manajer bukan hanya berperan sebagai pengawas atau pemberi tugas. Yang menjadi ciri khas lain dari generasi Z adalah menyukai kebebasan dan tidak otoriter, sehingga hal ini yang menjadi perhatian juga untuk memasuki dunia kerja (Wijoyo et al., 2020). Maka, generasi ini dapat dikatakan sebagai generasi yang cenderung mencari pekerjaan yang bermakna dan lingkungan kerja yang memberi kesempatan untuk bertumbuh dan mendukung, baik dukungan yang diberikan oleh atasan atau oleh perusahaan. Berdasarkan survei yang dilakukan,

karyawan gen Z berorientasi kerja tidak hanya pada materi, tetapi juga pada kebahagiaan, arti, dan *well-being* yang saling berkaitan. Dalam orientasi *meaning* atau arti, karyawan gen Z berjumlah 89% responden merasa bahwa tujuan hidup yang ingin dicapai diantaranya adalah berdampak positif bagi sesama, adanya kemampuan atau ketrampilan baru untuk mendukung kemampuan dalam dirinya dan bisa melakukan hal lain di luar jam kerja. Karyawan pada generasi Z mendambakan lingkungan kerja yang positif yang mendukung kesejahteraan mental. Menurut Pane et al. (2025), karyawan generasi Z dihadapkan pada dunia kerja yang rentan membuat stres karena tuntutan pekerjaan yang tinggi, ekspektasi yang tidak sesuai dengan realita yang menyebabkan penurunan produktivitas. Selain menurunkan produktivitas, stres kerja yang dihadapi dapat berdampak pada kepuasan kerja. Hal yang dapat dilakukan untuk menghindari generasi Z sebagai karyawan yang mengalami stres adalah dengan membangun lingkungan kerja positif dan mendukung agar karyawan generasi Z dapat memberikan kontribusi positif pada perusahaan.

Perusahaan swasta merupakan organisasi yang dimiliki dan dikelola oleh pihak non-pemerintahan. Perusahaan swasta memiliki tujuan utama yaitu memaksimalkan profit bagi pemegang saham dan keberlanjutan perusahaan (Diryl, 2025). Budaya kerja pada perusahaan swasta mengedepankan fleksibel dan berorientasi pada hasil. Budaya organisasi pada perusahaan swasta adalah adanya penghargaan terhadap kinerja, ada nilai-nilai yang dijunjung seperti kepercayaan. Selain itu, perusahaan swasta cenderung memiliki fleksibilitas waktu kerja. Hal ini berdampak pada peningkatan loyalitas karyawan dan juga berdampak pada pencapaian target perusahaan.

Menurut Rangga et al. (2025), sektor swasta berorientasi pada kompetensi, inovasi dan fleksibilitas. Hal ini mempengaruhi cara pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pada struktur organisasi yang juga mempengaruhi karyawan dalam memperoleh apresiasi dan lingkungan kerja yang mendukung. Adanya ruang bagi karyawan untuk mengeluarkan ide dan kreativitas dapat berpengaruh pada capaian target yang harus diselesaikan karyawan karena terdapat lingkungan positif yang mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan. Perusahaan swasta

memiliki tujuan organisasi terhadap capaian target yang mempengaruhi beban kerja karyawan sehingga karyawan harus dapat memiliki kompetensi dan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, lingkungan kerja di perusahaan swasta cenderung lebih dinamis dan kompetitif dibandingkan organisasi pada sektor publik. Sehingga karyawan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan, mencapai target kerja, serta terus mengembangkan kompetensi yang dimiliki.

Perusahaan swasta menjadi topik penelitian karena memiliki karakteristik yang berorientasi pada produktivitas, pencapaian target, inovasi, dan daya saing organisasi. Karakteristik tersebut menuntut karyawan untuk mampu menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kondisi ini dapat ditemukan pada berbagai sektor perusahaan swasta, seperti manufaktur, jasa, perdagangan, logistik, maupun sektor lainnya yang memiliki tuntutan kinerja dan produktivitas yang berbeda-beda. Oleh karena itu, *work engagement* menjadi aspek yang penting untuk diperhatikan dalam konteks perusahaan swasta karena berkaitan dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Dengan generasi Z yang mulai mendominasi dunia kerja, terdapat keunikan dalam dunia kerja saat ini, yaitu fenomena *job hopping* yang banyak dilakukan oleh generasi Z. *Job hopping* merupakan fenomena yang dilakukan individu yang berpindah perusahaan untuk bekerja di setiap setahun atau dua tahun atas kemauan pribadi tanpa adanya pemutusan hubungan kerja dari perusahaan (D. Pranaya, 2014 dalam Geraldine Salma Sabila et al., 2024). Namun, menurut Ghiselli (1974, dalam Geraldine Salma Sabila et al., 2024), dikatakan *job hopping* apabila ada kecenderungan dari individu untuk berpindah pekerjaan karena ada rasa ketidaknyamanan dan tidak mempertimbangkan motif yang rasional. Berdasarkan survei, terdapat 75% responden yang berada pada usia 18-34 tahun beranggapan bahwa *job hopping* akan menguntungkan (Robert Half dalam *Observatory of the Institute For The Future of Education*, 2019). Berdasarkan survei yang dilakukan terhadap 1.100 pekerja yang merupakan generasi Z, terdapat hasil bahwa 83% diantaranya menyatakan diri sebagai “*job hopper*” (Agata Szczepanek, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa dirinya sering berpindah pekerjaan

dengan alasan tertentu. Generasi Z menjadikan *job hopping* bukan lagi tabu karena merasa terdapat keuntungan yang didapat, seperti ada potensi pengembangan karir, terdapat penawaran kerja yang lebih baik di tempat lain, baik secara materi maupun peran, ada juga alasan melakukan *job hopping* untuk bisa mendapat semua pengalaman dari pekerjaan dan mencari tantangan baru. Menurut *Observatory of the Institute For The Future of Education (2019)*, *job hopping* merupakan peristiwa dimana individu berganti pekerjaan dalam waktu yang terhitung singkat untuk alasan-alasan tertentu. Berdasarkan penelitian tersebut (Geraldine Salma Sabila et al., 2024), alasan responden melakukan *job hopping* diantaranya adalah karena ingin mengembangkan diri dan karir dari pengalaman yang didapat, mencari tempat kerja yang dianggap dapat memberikan kesempatan untuk aktif berkontribusi, lingkungan perusahaan yang positif dari pemberian apresiasi dan relasi dengan atasan. Hal ini memperkuat bahwa perilaku *job hopping* masih terjadi di kalangan generasi Z dan dengan alasan yang beragam. Hal ini dulu dianggap sebagai sesuatu yang negatif karena akan mempengaruhi *CV* juga, tetapi sekarang justru banyak dilakukan dan ditemukan di kalangan generasi Z dengan manfaat seperti menunjukkan ambisi atau keinginan terus belajar dengan mengembangkan keterampilan baru.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suhaini & Yuniasanti (2024), generasi Z memiliki potensi untuk menjadi karyawan yang inovatif dan produktif, namun juga memiliki kecenderungan untuk cepat berpindah tempat kerja (*job hopping*) apabila merasa tidak mendapat pengakuan, dukungan atau kesempatan berkembang dari perusahaannya. Karyawan yang merupakan generasi Z memiliki keunikan pada ekspektasi kerja yang tinggi, dimana karyawan generasi Z menghargai fleksibilitas, transparansi dan kesempatan untuk berkembang. Hal ini menjadi penting bagi perusahaan untuk dapat membuat karyawan memiliki *work engagement* dalam melakukan pekerjaannya. Keterlibatan kerja bukan hanya keterlibatan secara fisik, tetapi juga keterlibatan dalam bentuk energi, semangat dan perhatian secara penuh yang diberikan terhadap pekerjaan (W. Schaufeli & Bakker, 2004). Karyawan yang memiliki keterlibatan dalam pekerjaan akan merasa antusias dalam bekerja dan fokus ketika menyelesaikan tugasnya. Tidak hanya itu,

keterlibatan kerja akan membuat karyawan merasa bangga atas peran dan perusahaannya, serta memiliki orientasi pada hasil dan pengembangan diri. *Work engagement* akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu juga dinyatakan bahwa *work engagement* menjadi penting karena karyawan dapat terdorong menjadi lebih aktif apabila mendapat dukungan dari organisasinya, baik dukungan secara motivasi, penghargaan maupun kondisi kerja (Mufarrikhah et al., 2020). Hasil penelitian sebelumnya, dikatakan bahwa untuk mempertahankan dan memperkuat *work engagement* pada karyawan dalam generasi Z, maka perlu peran organisasi yang memberi ruang untuk berkembang, adanya makna kerja dan dukungan organisasi. Penelitian oleh Bantam et al. (2025) menunjukkan bahwa tingkat *work engagement* karyawan generasi Z di Indonesia berada pada kategori sedang (61,7%) dan tinggi (38,3%). Penelitian ini dilakukan pada 342 responden Gen Z yang telah bekerja minimal satu tahun, menggunakan instrumen *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9). Namun berbeda dengan hasil penelitian Darmawan & Wulansari (2025), dimana terdapat hasil yang menunjukkan bahwa hasil dari setiap aspek *work engagement*, yaitu *vigor*, *dedication*, *absorption* tergolong sangat rendah. Pada setiap aspek terdapat persentase *vigor* sebesar 33,38%, *dedication* sebesar 33,74% dan *absorption* sebesar 33,93%. Sehingga total tingkat *work engagement* pada karyawan generasi Z di Indonesia sebesar 33,71% dan dapat dikatakan sangat rendah dari 400 partisipan yang merupakan pegawai generasi Z di Indonesia.

Work engagement ini akan memberikan dampak positif yang bukan hanya bermanfaat pada kehidupan kerja di perusahaan, tetapi juga kehidupan pribadi karyawan, terutama karyawan generasi Z. Ketika individu memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi, maka akan ada peningkatan kinerja, kreativitas dan komitmen kepada perusahaan dengan adanya dedikasi yang kuat dan merasa pekerjaannya bermakna, serta terdapat pengembangan individu. Sebaliknya, jika individu tidak memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi maka akan memunculkan dampak negatif, seperti tidak adanya motivasi bagi individu dalam bekerja, stres kerja, tumbuh perasaan tidak cukup mampu memberikan kontribusi pada perusahaan dan tidak ada kebermaknaan dalam bekerja. Maka *work*

engagement menjadi penting untuk diperhatikan karena akan berdampak besar pada perusahaan, terutama jika dikaitkan dengan karakteristik karyawan generasi Z yang mulai mendominasi dunia kerja. Hal ini juga akan berdampak tidak hanya pada kehidupan kerja seseorang, tetapi juga pada kesehatan psikis seseorang serta kehidupan pribadinya. *Work engagement* ini didukung oleh aspek *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (fokus kerja tinggi).

Dalam organisasi, seluruh karyawan diharapkan mampu memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi agar mampu memberikan kontribusi yang optimal pada pencapaian tujuan organisasi. W. Schaufeli & Bakker (2004) menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan kondisi psikologis yang positif dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan menunjukkan semangat dan energi yang tinggi dalam bekerja, memiliki rasa bangga, antusias dan juga merasa bahwa pekerjaannya bermakna. Selain itu, karyawan dengan tingkat *work engagement* yang baik akan memiliki kemampuan dalam berkonsentrasi dan mampu terlibat secara penuh dalam pekerjaan yang dilakukan.

Pada lingkungan perusahaan swasta dengan karakteristik yang dinamis dan fleksibel, *work engagement* menjadi aspek yang penting untuk mempengaruhi produktivitas, kualitas kerja dan pencapaian target organisasi. Karyawan pada perusahaan swasta yang *engaged* cenderung memiliki motivasi yang tinggi untuk dapat menyelesaikan tugasnya, menunjukkan semangat kerja dan mampu memberikan usaha yang lebih pada perusahaan untuk mendukung keberhasilan tujuan organisasi. Maka, perusahaan juga mengharapkan karyawannya mampu mempertahankan keterlibatan kerja yang tinggi untuk memberikan kinerja yang optimal.

Pada saat ini, dimana generasi Z mulai mendominasi dunia kerja juga menjadi perhatian khusus bagi perusahaan. Generasi Z dengan karakteristiknya diharapkan mampu menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Perusahaan mengharapkan adanya semangat, komitmen dan kontribusi aktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan generasi Z yang dinilai memiliki kemauan untuk terus berkembang, fleksibel dan membutuhkan

dukungan untuk mendukung kinerja diharapkan juga *engaged* pada pekerjaannya. Hal ini akan mampu membangun hubungan kerja yang positif dan mempertahankan kontribusi yang berkelanjutan.

Peneliti kemudian melakukan *preliminary research* untuk mengidentifikasi *work engagement* pada karyawan generasi Z, sebagai berikut:



Gambar 1.1 *Pie Chart Preliminary Keterlibatan Kerja*

Berdasarkan hasil *preliminary*, terdapat 25 responden yang sebagian besar merasa terlibat secara aktif dalam pelaksanaan dan pengambilan keputusan terkait pekerjaannya, dari 84% responden yang menjawab ya. Maka peneliti kemudian menggali keterlibatan responden berdasarkan aspek-aspek pada *work engagement*.



Gambar 1.2 *Pie Chart Aspek Vigor*

Pernyataan diatas menggambarkan aspek *vigor*, dimana sebanyak 100% dari 25 responden tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan meskipun sedang lelah.

Hal ini menunjukkan bahwa seluruh responden merasa memiliki semangat dalam bekerja dan memiliki *vigor*.



Gambar 1.3 *Pie Chart Aspek Vigor*

Berdasarkan hasil pernyataan kedua, sebanyak 48% responden merasa bersemangat saat memulai pekerjaan setiap harinya dan sebanyak 52% merasa tidak bersemangat saat memulai pekerjaan setiap harinya. Hal ini mencerminkan aspek *vigor* yang berarti sebagian besar responden tidak memiliki *vigor* atau semangat dalam bekerja. Kemudian peneliti memperdalam aspek *vigor* dengan menanyakan apa yang menjaga motivasi dari responden saat menghadapi tantangan di pekerjaan. Terdapat beberapa jawaban seperti:

“selalu ingat keluarga dan membahagiakan diri sendiri” – (X, 20 tahun)

“mengenal hal baru” – (S, 25 tahun)

“kebutuhan dan tanggungjawab” – (Y, 25 tahun)

“uang menjadi motivasi saya kerja” – (T, 21 tahun)

Berdasarkan jawaban responden, dapat disimpulkan bahwa hal yang memotivasi dalam menghadapi tantangan kerja adalah mengingat keluarga dan untuk membahagiakan diri sendiri, untuk mengenal hal baru, ada kebutuhan dan tanggung jawab, dan uang juga menjadi motivasi untuk bekerja. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak hanya uang yang menjadi motivasi untuk bekerja, tetapi

ada tanggung jawab dan kebutuhan yang harus dipenuhi dan bekerja membuat individu bisa mengenal hal baru.

Sehingga dapat dilihat bahwa sebagian besar tidak memenuhi aspek *vigor* yang berarti kurang memiliki semangat untuk mendukung *work engagement*.



Gambar 1.4 Pie Chart Aspek Dedication

Berdasarkan data di atas, pernyataan ini merujuk pada aspek *dedication* dimana terdapat 48% responden merasa antusias setiap kali berbicara tentang pekerjaan dan 52% dari 25 responden merasa tidak antusias setiap kali berbicara tentang pekerjaannya. Hal ini menggambarkan sebagian besar responden kurang menggambarkan *dedication* pada pekerjaan karena tidak merasa antusias secara penuh pada pekerjaan.



Gambar 1.5 Pie Chart Aspek Dedication

Berdasarkan pernyataan di atas, dari 25 responden terdapat 60% responden merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat bekerjanya dan 40% lainnya

merasa tidak bangga menjadi bagian dari perusahaan. Terlihat bahwa mayoritas responden merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini menunjukkan adanya tingkat keterikatan emosional yang positif terhadap organisasi, bahwa individu memiliki rasa bangga pada perusahaannya. Peneliti menggali lebih lanjut terkait hal yang membuat responden merasa bangga pada pekerjaannya, terdapat jawaban sebagai berikut:

“pekerjaan yang saya kerjakan tidak dimiliki orang lain” – (A, 25 tahun)

“bangga ketika achieve sesuatu” – (J, 22 tahun)

“perusahaan punya citra bagus” – (A, 27 tahun)

“karena membutuhkan passion yang lebih” – (L, 24 tahun)

Berdasarkan jawaban responden dapat dilihat bahwa perasaan bangga yang muncul karena bangga akan pekerjaan yang dijalankan dan terkait pencapaian pada dirinya. Seperti pada responden A yang merasa bangga karena perusahaannya memiliki citra baik yang berdampak pada citra dirinya.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa bangga terhadap pekerjaannya sekarang namun sebagian besar merasa tidak antusias ketika membicarakan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan aspek dedikasi yang kurang baik ditunjukkan oleh responden.



Gambar 1.6 *Pie Chart Aspek Absorption*

Pernyataan di atas mengungkap aspek *absorption* dengan 52% responden menjawab tidak merasa waktu berjalan cepat ketika sedang bekerja dan 48% responden lainnya merasa bahwa waktu terasa berjalan cepat ketika sedang bekerja.



Gambar 1.7 Pie Chart Aspek *Absorption*

Berdasarkan pernyataan tersebut, sebanyak 80% responden tidak merasa sulit melepaskan pikiran dari pekerjaan, bahkan setelah jam kerja selesai. 20% responden lain merasa sulit melepaskan pikiran dari pekerjaan bahkan setelah jam kerja selesai. Hal ini berarti sebagian besar kurang memiliki *absorption* dalam bekerja. Pada pernyataan terkait aspek *absorption* terlihat bahwa sebagian besar responden kurang memiliki fokus secara mendalam dan larut dalam pekerjaannya.

Berdasarkan *preliminary* secara keseluruhan terlihat bahwa dari 25 responden kurang memenuhi aspek dari *work engagement*, dimana masih banyak responden yang tidak memenuhi aspek *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Hal ini jelas mempengaruhi tingkat *work engagement* dalam bekerja. Sebanyak 84% responden merasa terlibat aktif dalam pekerjaannya tetapi hanya 48% responden yang merasa bersemangat saat memulai pekerjaannya setiap hari. Kemudian pada aspek *dedication* terlihat bahwa terdapat 52% responden merasa tidak antusias jika berbicara tentang pekerjaannya dan hanya 60% responden yang merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan. Pada aspek *absorption* terdapat 52% responden yang merasa bahwa waktu tidak berjalan cepat ketika sedang bekerja dan 80% responden merasa tidak sulit untuk melepaskan pikiran dari pekerjaan bahkan setelah jam kerja selesai.

Aspek-aspek pada *work engagement* akan saling berkaitan dan memberikan dampak pada individu. Aspek *vigor* akan mempengaruhi semangat, kondisi mental dan kesempatan individu untuk berkembang. Melalui *vigor*, individu akan memberikan dampak sehingga individu memiliki energi kerja yang tinggi dan membantu individu bekerja dengan performa yang konsisten sehingga mengurangi kecenderungan untuk cepat bosan dan mudah lelah dalam bekerja. Aspek *dedication* dimana ada perasaan keterlibatan secara mendalam, antusiasme, inspirasi dan rasa bangga pada pekerjaan akan menjadi aspek yang juga penting untuk dimiliki karena melibatkan perasaan kebermaknaan pada kerja, sehingga dengan *dedication* yang tinggi akan ada loyalitas dan komitmen untuk memberikan kontribusi secara lebih bagi perusahaan.

Karyawan yang merupakan generasi Z lebih mudah untuk menunjukkan kreativitas dan partisipasi aktifnya, sehingga dengan pekerjaan yang memberi makna ini akan mengurangi rasa apatis dan menghilangkan kecenderungan untuk mencari lingkungan kerja yang dianggap lebih positif. Pada aspek *absorption* yang menggambarkan keterlibatan penuh akan memberikan dampak pada karyawan generasi Z untuk dapat meningkatkan kualitas kerja, hingga mencapai *flow*. Dengan karakteristik generasi Z yang *multitasking* dan cepat beradaptasi akan menjadi optimal dengan memiliki aspek *absorption* karena individu mampu mengoptimalkan produktivitasnya dalam lingkungan yang dinamis, serta memiliki kemampuan untuk mengatur waktu yang dimiliki antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang mempengaruhi *work-life balance* dan meningkatkan kesehatan mental karena terdapat penurunan resiko *burnout*.

Faktor yang mempengaruhi *work engagement* juga beragam, seperti *job demands*, *job resources*, *personal resources*, *leadership style* dan *job crafting*. Berdasarkan hasil *preliminary*, terlihat bahwa:



Gambar 1.8 *Pie Chart* Faktor yang Memengaruhi *Work Engagement*

Terdapat 72% dari 25 responden merasa bahwa *job resources* menjadi faktor yang paling berpengaruh terhadap tingkat *work engagement*. Hasil *preliminary* tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai *job resources* sebagai faktor yang paling memengaruhi tingkat *work engagement*. Maka dapat dilihat bahwa karyawan generasi Z memberikan perhatian besar pada keberadaan sumber daya yang di terima dari lingkungan kerja, termasuk dukungan sosial, kesempatan berkembang, serta otonomi dalam bekerja. Kondisi ini sejalan dengan konsep *perceived organizational support*, yaitu persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Tingginya kebutuhan akan *job resources* yang terlihat dalam data *preliminary* yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi menjadi elemen yang penting dalam membangun keterlibatan kerja. Dengan demikian, memasukkan variabel *perceived organizational support* dalam penelitian ini menjadi relevan, karena persepsi terhadap dukungan dari organisasi berperan sebagai fondasi psikologis yang memperkuat pengalaman positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan *work engagement* secara berkelanjutan pada karyawan generasi Z.

Peneliti juga melakukan wawancara secara lebih terhadap beberapa responden *preliminary* terkait isu *job hopping* yang melekat pada generasi Z. Pertanyaan yang diajukan seputar berapa kali responden sudah pindah tempat kerja dan apa alasan yang membuat responden berpindah. Terdapat beberapa jawaban sebagai berikut:

“Aku sih udah dua kali pindah kerja. Jadi aku udah kerja setahun terus pindah. Alasannya sih karna aku pengen ada peningkatan karir aja sih di tempat yang menurutku cocok.”
(S - 21 tahun)

“Aku baru pindah kerja sekali setelah kerja selama kurang lebih setaun sih. Aku pindah karena kantorku yang lama tu lingkungannya toxic. Kalo perusahaan yang sekarang udah gak toxic, jadi aku betah.” (S – 24 tahun)

“Udah empat kali pindah. Yang pertama karena gaji kecil tapi jam kerjanya over, yang kedua karena masalah selisih paham sama bosnya, yang ketiga karena aku kurang bisa belajar cepet di bagianku waktu itu, terus kalo kerja yang terakhir karena lokasinya terlalu jauh sama rumah. Akhirnya baru pindah ke perusahaan yang sekarang, yang untungnya udah lebih oke.”

“Udah pindah kerja tiga kali. Pertama itu cuma kerja tiga bulan terus keluar soalnya kerjaan pertama, aku masih kurang bisa kerjasama di timku, terus komunikasiku masih jelek. Terus di tempat kedua cuma sebulan aja soalnya lingkungan kerja e gak sehat, kayak toxic, terus temen kerja e juga gak sehat. Kalo yang sekarang tempat ketiga udah tiga bulan.”

Hasil *preliminary study* yang dilakukan peneliti juga menunjukkan adanya kondisi serupa. Beberapa responden menyatakan bahwa semangat dan keterlibatan dalam bekerja dipengaruhi oleh keberadaan *feedback* dari atasan, dukungan lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang. Selain itu, terdapat responden yang merasa kurang memperoleh arahan atau dukungan yang memadai dari organisasi, semangat kerja dan keterlibatan sebagai karyawan dalam pekerjaan cenderung menurun.

Meskipun *work engagement* merupakan kondisi psikologis yang penting dalam lingkup organisasi, pada kenyataan yang diperoleh dari *preliminary research* menggambarkan bahwa tidak seluruh karyawan menunjukkan tingkat *work engagement* yang optimal. Kondisi ini tergambar melalui responden *preliminary* yang adalah generasi Z. Berdasarkan *preliminary*, menunjukkan bahwa sebagian besar responden menikmati pekerjaan yang mereka lakukan dan tetap berusaha menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan. Namun, responden mengungkapkan bahwa semangat dan keterlibatan dalam bekerja dipengaruhi oleh

berbagai faktor, seperti adanya umpan balik dari atasan, lingkungan kerja yang mendukung, hubungan dengan rekan kerja, serta kesesuaian pekerjaan dengan tujuan pribadi yang ingin dicapai. Beberapa responden juga menyampaikan bahwa ketika individu merasa kurang mendapatkan arahan, perhatian, atau dukungan dari lingkungan kerja, semangat dalam bekerja cenderung menurun.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja pada karyawan generasi Z tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individu, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana individu tersebut membuat persepsi pada lingkungan kerja dan organisasi tempat bekerja. Oleh karena itu, diperlukan kajian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang dapat mendukung munculnya *work engagement* pada generasi Z, khususnya faktor yang berasal dari organisasi. Salah satu faktor yang diduga berperan dalam meningkatkan *work engagement* adalah *perceived organizational support*, yaitu persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang ada dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Salah satu faktor yang diduga berkaitan dengan munculnya *work engagement* pada generasi Z adalah *perceived organizational support*. Generasi Z cenderung menilai organisasi berdasarkan pengalaman yang dirasakan sehari-hari, seperti bagaimana atasan memberikan dukungan, bagaimana organisasi menghargai kontribusi karyawan, kesempatan pengembangan yang diberikan, serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan memersepsikan organisasi sebagai pihak yang peduli dan menghargai kontribusi mereka, karyawan akan lebih mudah mengembangkan sikap positif terhadap pekerjaan dan menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi.

Oleh karena itu, mengkaji hubungan antara *perceived organizational support* dan *work engagement* menjadi penting, mengingat hasil *preliminary* maupun teori empiris sama-sama menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja sangat dipengaruhi oleh bagaimana karyawan memersepsikan dukungan yang mereka terima dari organisasinya. Penelitian ini ingin melihat sejauh mana karakteristik pada generasi Z mempengaruhi pandangan terhadap dukungan perusahaan yang berdampak pada tingkat keterikatan kerja pada lingkup perusahaan swasta.

Perusahaan swasta memiliki karakteristik yang berorientasi pada pencapaian kinerja, inovasi, kompetensi, dan fleksibilitas dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Karakteristik tersebut memengaruhi proses pengambilan keputusan, pelaksanaan tugas, serta pola hubungan kerja yang terbentuk dalam organisasi. Kondisi ini memungkinkan karyawan memperoleh kesempatan yang lebih besar untuk menyampaikan ide, mengembangkan kreativitas, serta berpartisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, perusahaan swasta umumnya memberikan ruang bagi karyawan untuk menunjukkan kompetensi dan kontribusinya sehingga dapat memperoleh apresiasi maupun dukungan dari lingkungan kerja.

Di sisi lain, perusahaan swasta juga memiliki tuntutan yang tinggi terhadap pencapaian target organisasi. Orientasi terhadap produktivitas dan keberhasilan bisnis menyebabkan karyawan dituntut untuk memiliki kompetensi, kemampuan beradaptasi, serta kinerja yang optimal dalam menjalankan pekerjaannya. Lingkungan kerja pada perusahaan swasta juga cenderung lebih dinamis dan kompetitif dibandingkan organisasi sektor publik karena karyawan harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi bisnis, perkembangan teknologi, maupun tuntutan pasar yang terus berkembang.

Kondisi tersebut menjadi semakin relevan bagi generasi Z yang saat ini mulai mendominasi angkatan kerja. Generasi Z dikenal memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap kesempatan pengembangan diri, umpan balik yang jelas, penghargaan atas kontribusi yang diberikan, serta dukungan dari organisasi. Oleh karena itu, perusahaan swasta menjadi konteks yang sesuai untuk penelitian terhadap *work engagement* karena karakteristik lingkungan kerjanya dapat memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, karakteristik tersebut juga berkaitan dengan bagaimana karyawan memersepsikan dukungan yang diberikan organisasi atau *perceived organizational support*.

Perusahaan swasta diharapkan tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi saja, tetapi juga mampu berfokus pada lingkungan kerja yang dibentuk secara positif untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuan. Adanya

lingkungan kerja yang memberi dukungan pada karyawan akan memberikan dampak pada peningkatan produktivitas dengan adanya *work engagement* yang baik pula. Dalam keadaan yang ada, perusahaan swasta yang memiliki orientasi pada profit dan capaian target memerlukan karyawan yang memiliki kinerja baik yang dilihat dari *work engagement* yang baik juga dari karyawan yang didukung oleh persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi. *Work engagement* yang dapat dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak perasaan bahagia pada karyawan, ada *well-being* yang tercapai dan adanya kemampuan dalam mengatur waktu untuk pekerjaan dan waktu pribadi, atau yang biasa disebut *work life balance*. Hal ini sesuai dengan kebutuhan generasi Z yaitu terkait dukungan organisasi untuk memperhatikan kebutuhan karyawan dari segi kesehatan mental untuk dapat memberikan kinerja secara maksimal dan lebih produktif. Namun pada kenyataannya, berdasarkan hasil *preliminary*, masih terdapat sebagian besar karyawan generasi Z yang merasa kurang memiliki *work engagement* yang akan berdampak pada cara karyawan tersebut menghadapi tuntutan kerja yang tinggi serta tekanan dalam mencapai target.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, *work engagement* merupakan aspek penting yang perlu dimiliki oleh karyawan karena berkaitan dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Pada karyawan generasi Z, *work engagement* menjadi isu yang penting untuk diteliti terutama karena generasi ini memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti kebutuhan akan dukungan, penghargaan, kesempatan berkembang, dan lingkungan kerja yang positif. Salah satu faktor yang diduga berhubungan dengan *work engagement* adalah *perceived organizational support*, yaitu persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Penelitian mengenai hubungan *perceived organizational support* dan *work engagement* telah dilakukan pada berbagai kelompok karyawan. Namun, penelitian yang secara khusus berfokus pada karyawan generasi Z yang bekerja di perusahaan swasta masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik generasi Z yang berbeda dengan generasi sebelumnya memungkinkan adanya dinamika hubungan yang berbeda

antara *perceived organizational support* dan *work engagement*. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki nilai kebaruan pada subjek penelitian, yaitu karyawan generasi Z yang bekerja di perusahaan swasta.

Berdasarkan fenomena yang ditemukan, karakteristik generasi Z, serta pentingnya dukungan organisasi dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai hubungan antara *perceived organizational support* dengan *work engagement* pada karyawan generasi Z di perusahaan swasta.

1.2 Batasan Masalah

Peneliti memberikan beberapa batasan masalah penelitian, sebagai berikut:

- a. Ruang lingkup penelitian berfokus pada karyawan generasi Z yang sudah bekerja secara *full-time* minimal selama 6 bulan di perusahaan swasta.
- b. Penelitian bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk melihat ada atau tidaknya hubungan *perceived organizational support* terhadap *work engagement*.

1.3 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah ” Apakah ada hubungan antara *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi Z di perusahaan swasta?”

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi Z di perusahaan swasta.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara praktis maupun teoritis, sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terkait informasi dan pengembangan ilmu psikologi dalam bidang industri dan organisasi yang berkaitan

dengan hubungan antara *perceived organizational support* dan *work engagement*, terutama pada generasi Z yang sudah bekerja di perusahaan swasta. Penelitian ini diharapkan dapat menambah bukti empiris bahwa *perceived organizational support* menjadi salah satu faktor yang penting untuk meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*) pada generasi Z.

1.5.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan Swasta

Penelitian ini memberikan gambaran konkret mengenai pentingnya dukungan organisasi dalam meningkatkan keterikatan kerja karyawan generasi Z. Temuan ini dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif, seperti peningkatan komunikasi, pengakuan kinerja, dan pemberian sumber daya kerja yang memadai, sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan.

b. Bagi Manajer

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan kebijakan HR yang lebih responsif terhadap kebutuhan dan karakteristik generasi Z. Dengan memahami bahwa dukungan organisasi berpengaruh pada *engagement*, manajer dapat merancang program pelatihan, sistem *reward*, serta mekanisme umpan balik yang lebih relevan dan berkelanjutan.

c. Bagi Karyawan

Penelitian ini memberikan wawasan mengenai pentingnya persepsi terhadap dukungan organisasi dalam membentuk pengalaman kerja yang positif. Karyawan, khususnya generasi Z, dapat memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan mereka dan berkomunikasi lebih efektif dengan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.