

BAB V

PENUTUP

5.1 Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *perceived organizational support* dengan *work engagement* pada karyawan generasi Z di perusahaan swasta. Berdasarkan hasil analisis data terhadap 182 responden, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dengan koefisien korelasi sebesar 0,556. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis penelitian diterima, yaitu terdapat hubungan positif dan signifikan antara *perceived organizational support* dengan *work engagement* pada karyawan generasi Z di perusahaan swasta. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula *work engagement* yang dimiliki. Sebaliknya, semakin rendah *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah pula *work engagement* yang ditunjukkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, karyawan akan mengembangkan sikap positif terhadap organisasi serta terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih besar melalui pekerjaannya. Dukungan yang diberikan organisasi dapat membuat karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan memiliki hubungan timbal balik dengan organisasi sehingga mendorong munculnya semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam bekerja. Pada karyawan generasi Z, dukungan organisasi menjadi semakin penting karena generasi ini cenderung mengharapkan umpan balik yang jelas, kesempatan pengembangan diri, penghargaan atas kontribusi, serta lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mereka.

Selain menunjukkan adanya hubungan yang signifikan, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memberikan kontribusi sebesar 30,9% terhadap *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* merupakan salah satu faktor yang berperan dalam

meningkatkan *work engagement* pada karyawan generasi Z di perusahaan swasta. Meskipun demikian, masih terdapat 69,1% variasi *work engagement* yang dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa *work engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh *perceived organizational support*, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti karakteristik pekerjaan, *job resources*, dukungan atasan, hubungan dengan rekan kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja, serta karakteristik individu yang dimiliki karyawan.

Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu. Adanya pengaruh yang signifikan antara *perceived organizational support* terhadap *work engagement* sejalan dengan penelitian Hardianto & Ratna (2022) yang meneliti karyawan *Panghegar Stone Quarry* dengan pengaruh sebesar 42,9%, dimana karyawan akan cenderung bersikap dan berperilaku secara positif pada organisasi dan mampu berdedikasi serta memberikan usaha dan keterlibatan dalam pekerjaan karena karyawan merasa telah diperlakukan baik oleh perusahaan. Sehingga dapat dilihat pada penelitian Hardianto & Ratna (2022) bahwa ketika karyawan mampu merasakan dukungan dari organisasi akan membuat karyawan memiliki keterlibatan kerja yang lebih dengan perusahaan.

Berdasarkan pada tabel 4.8 tabulasi silang antara *perceived organizational support* dan *work engagement* menunjukkan bahwa responden dengan *perceived organizational support* yang tinggi dan sangat tinggi cenderung berada pada kategori *work engagement* sedang hingga tinggi. Pola ini mengindikasikan bahwa semakin positif dukungan organisasi yang dirasakan responden, maka semakin baik pula tingkat keterikatan kerja yang dimiliki. Ketika karyawan merasa memperoleh perhatian, penghargaan, dan dukungan dari organisasi, mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pada teori Schaufeli & Bakker (2004), di mana karyawan yang memperoleh sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang sesuai akan berpengaruh pada *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Maka, kategori *work engagement* yang didominasi pada tingkat sedang dan tinggi pada responden yang memiliki *perceived organizational support* tinggi maupun sangat tinggi menunjukkan adanya kecenderungan bahwa dukungan organisasi berperan dalam meningkatkan

keterikatan kerja karyawan. Hal ini mendukung hipotesis penelitian bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* yang dimiliki.

Berdasarkan hasil kategorisasi, sebagian besar responden memiliki tingkat *perceived organizational support* yang tinggi, sedangkan *work engagement* mayoritas berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah merasakan adanya dukungan dari organisasi, seperti perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, penghargaan atas kontribusi yang diberikan, serta adanya bantuan ketika menghadapi permasalahan dalam pekerjaan. Namun demikian, tingginya *perceived organizational support* tidak secara otomatis membuat seluruh responden memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi. Meskipun karyawan telah merasakan dukungan dari organisasi, tidak semua karyawan mampu menunjukkan energi yang tinggi dalam bekerja (*vigor*), memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan (*dedication*), maupun terlibat secara penuh dalam pekerjaannya (*absorption*). Maka, dapat dilihat bahwa *work engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh dukungan organisasi, tetapi juga oleh faktor lain seperti karakteristik pekerjaan, *job resources*, motivasi intrinsik, serta karakteristik individu yang dimiliki karyawan.

Temuan penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berperan dalam meningkatkan *work engagement*. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dapat menciptakan perasaan dihargai dan diperhatikan sehingga mendorong munculnya semangat dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Namun demikian, *work engagement* tetap dipengaruhi oleh berbagai faktor lain sehingga meskipun *perceived organizational support* telah berada pada kategori tinggi, tingkat *work engagement* yang ditunjukkan karyawan belum seluruhnya mencapai kategori tinggi.

Sabila & Anugerah Izzati (2022) menemukan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan dapat mempengaruhi tingkat *work engagement* yang tinggi. Pada aspek-aspek yang ada pada *perceived organizational support*, seperti *fairness*, *supervisor support*, dan *organizational*

rewards and job conditions mampu meningkatkan aspek pada *work engagement*, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Dalam penelitian ini terdapat 49,2% *perceived organizational support* berkontribusi terhadap *work engagement* dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Hasil tabulasi silang pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa baik responden laki-laki maupun perempuan didominasi pada kategori *work engagement* sedang, serta memiliki proporsi yang cukup besar pada kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat keterikatan kerja responden cenderung tidak menunjukkan perbedaan yang mencolok berdasarkan jenis kelamin. Mayoritas responden pada kategori sedang dan tinggi di kedua kelompok jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki keterlibatan, antusias, dan dedikasi yang cukup baik terhadap pekerjaannya. Sehingga dapat terlihat bahwa tingkat *work engagement* tidak dapat dipengaruhi oleh faktor jenis kelamin responden.

Pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa responden pada seluruh kelompok jabatan cenderung berada pada kategori *work engagement* sedang. Selain itu, pada kelompok *staff* memiliki frekuensi responden yang cukup besar pada kategori *work engagement* tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan kerja tidak hanya dimiliki oleh responden pada jabatan tertentu, tetapi juga ditemukan pada berbagai tingkat jabatan dalam organisasi. Mayoritas responden pada kategori sedang dan tinggi dari keseluruhan jabatan menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki keterlibatan dan dedikasi yang cukup baik terhadap pekerjaannya. Meskipun demikian, interpretasi pada kelompok *manager* dan *supervisor* perlu dilakukan secara hati-hati karena jumlah responden pada kedua kelompok tersebut relatif sedikit dibandingkan kelompok *staff*. Dengan demikian, hasil penelitian ini lebih banyak merepresentasikan kondisi *work engagement* pada responden dengan jabatan *staff* yang merupakan mayoritas sampel penelitian.

Hasil tabulasi silang pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa mayoritas responden pada setiap kelompok lama kerja memiliki tingkat *work engagement* pada kategori sedang hingga tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa baik karyawan yang baru bekerja maupun yang telah bekerja dalam waktu yang lebih lama tetap

dapat menunjukkan keterlibatan kerja yang cukup baik. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa *work engagement* pada karyawan generasi Z tidak hanya dipengaruhi oleh lamanya masa kerja, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pengalaman kerja yang dirasakan dalam organisasi.

Pada kelompok responden yang memiliki masa kerja lebih dari lima tahun, sebagian besar responden berada pada kategori *work engagement* tinggi. Hal ini dapat menunjukkan bahwa semakin lama individu bertahan dalam suatu organisasi, semakin besar kemungkinan individu memahami pekerjaannya, menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, serta membangun hubungan yang lebih baik dengan organisasi. Kondisi tersebut dapat mendukung munculnya semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan.

Namun demikian, pada kelompok responden dengan masa kerja yang lebih singkat juga ditemukan proporsi *work engagement* yang cukup tinggi. Dapat disimpulkan bahwa generasi Z tidak hanya mengandalkan pengalaman kerja yang panjang untuk membangun keterlibatan kerja. Karakteristik generasi Z yang mengharapkan lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan berkembang, umpan balik yang jelas, serta penghargaan atas kontribusi yang diberikan memungkinkan keterlibatan kerja terbentuk sejak awal masa kerja apabila kebutuhan tersebut terpenuhi. Oleh karena itu, faktor organisasi, termasuk *perceived organizational support*, diduga memiliki peran yang lebih penting dalam membentuk *work engagement* dibandingkan lamanya masa kerja semata.

Dalam konteks penelitian ini, *perceived organizational support* menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi memberikan perhatian, penghargaan, serta dukungan terhadap kesejahteraan mereka, maka karyawan akan lebih termotivasi, memiliki semangat dalam bekerja, serta mampu menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya Eisenberger et al. (1986b); Shanock et al. (2019). Berdasarkan hasil penelitian ini, terlihat bahwa mayoritas responden generasi Z memiliki tingkat *perceived organizational support* pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan generasi Z

dalam penelitian ini merasa bahwa organisasinya mampu memberikan perhatian, penghargaan dan dukungan pada kontribusi serta kesejahteraan responden sebagai karyawan selama bekerja. Dukungan tersebut bisa berupa apresiasi, kesempatan untuk berkembang ataupun lingkungan kerja yang mendukung dan menunjang kebutuhan karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan swasta yang memiliki karakteristik lingkungan kerja yang berorientasi pada pencapaian target dan hasil kerja. Kondisi tersebut menuntut karyawan untuk memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi agar mampu menjalankan tugas secara optimal. *Work engagement* yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga oleh faktor eksternal, seperti dukungan dari organisasi. Maka hasil dari penelitian ini sejalan dengan teori W. B. Schaufeli et al. (2006), yang menggambarkan kondisi responden memiliki energi, antusiasme dan keterlibatan yang baik dalam pekerjaannya meskipun terdapat tuntutan pekerjaan. Terlihat bahwa mayoritas responden pada penelitian ini memiliki tingkat *work engagement* yang berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Dimana karyawan generasi Z dalam penelitian ini memiliki keterlibatan kerja yang baik dengan semangat dalam bekerja, dedikasi terhadap pekerjaan dan mampu terlibat secara penuh pada aktivitas kerja.

Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa meskipun *perceived organizational support* memiliki kontribusi sebesar 30,9% terhadap *work engagement*, masih terdapat 69,1% faktor lain yang memengaruhi keterlibatan kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa *work engagement* merupakan konstruk yang kompleks dan tidak hanya dipengaruhi oleh satu variabel saja. Faktor lain seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, serta beban kerja juga berpotensi memberikan pengaruh terhadap tingkat keterlibatan kerja karyawan. Dengan demikian, organisasi perlu mempertimbangkan berbagai aspek secara menyeluruh dalam upaya meningkatkan *work engagement* karyawan. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh (Dwiyani & Wanasida, 2024) tentang faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement* adalah gaya kepemimpinan dan

kesejahteraan psikologis (*psychological wellbeing*), yang dapat memungkinkan menjadi pengaruh lain bagi responden selain dari *perceived organizational support*.

Dalam konteks penelitian pada generasi Z, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi menjadi faktor yang semakin penting. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang suportif, fleksibel, serta memberikan ruang untuk berkembang. Oleh karena itu, ketika organisasi mampu memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan generasi Z akan lebih mudah untuk merasa terhubung dengan pekerjaannya. Hal ini terlihat dari dominasi responden yang berada pada kategori *work engagement* tinggi dan sangat tinggi dalam penelitian ini.

Berdasarkan keseluruhan uraian pembahasan yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *perceived organizational support* dan *work engagement* pada karyawan generasi Z di perusahaan swasta. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa semakin tinggi dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan kerja yang dimiliki. Hasil tersebut tidak hanya didukung oleh analisis statistik yang telah dilakukan, tetapi juga diperkuat oleh temuan deskriptif serta kecenderungan pola yang terlihat pada tabulasi silang.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan konsep yang menyatakan bahwa dukungan organisasi memiliki peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan. Dukungan yang diberikan organisasi, baik dalam bentuk perhatian, penghargaan, maupun pemenuhan kebutuhan karyawan, dapat mendorong munculnya rasa memiliki dan keterikatan terhadap pekerjaan. Hal ini menjadi semakin relevan dalam konteks generasi Z yang cenderung memiliki kebutuhan tinggi terhadap lingkungan kerja yang suportif, apresiatif, dan memberikan kesempatan untuk berkembang.

Meskipun demikian, besarnya kontribusi *perceived organizational support* terhadap *work engagement* yang tidak mencapai keseluruhan menunjukkan bahwa masih terdapat faktor lain di luar penelitian yang turut memengaruhi keterlibatan kerja karyawan. Oleh karena itu, temuan dalam penelitian ini memberikan

gambaran bahwa *perceived organizational support* merupakan salah satu faktor penting, namun bukan satu-satunya faktor yang menentukan tingkat *work engagement*. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam memahami pentingnya peran dukungan organisasi dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, serta menjadi landasan untuk pengembangan penelitian selanjutnya maupun praktik organisasi di dunia kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *work engagement* pada karyawan generasi Z di perusahaan swasta. Meskipun mayoritas responden memiliki *perceived organizational support* yang tinggi, *work engagement* yang dimiliki masih didominasi oleh kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah merasakan organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, namun dukungan tersebut belum sepenuhnya diinternalisasi menjadi tingkat energi kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan (*absorption*) yang tinggi. Temuan ini memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi berperan sebagai sumber daya pekerjaan (*job resource*) yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa didukung, dihargai, dan diperhatikan oleh organisasi, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk menginvestasikan tenaga, pikiran, dan emosinya dalam pekerjaan.

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan menciptakan perasaan dihargai dan mendorong timbal balik positif terhadap organisasi. Seiring meningkatnya dukungan yang diterima, karyawan yang awalnya berada pada tingkat *work engagement* sedang dapat mengalami peningkatan keterlibatan kerja melalui bertambahnya semangat dalam bekerja, munculnya rasa bangga terhadap pekerjaan, serta meningkatnya konsentrasi dan keterlibatan dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, *perceived organizational support* tidak hanya berhubungan dengan *work engagement* secara statistik, tetapi juga berperan sebagai faktor yang dapat mendorong perkembangan *work engagement* dari tingkat yang cukup baik menjadi lebih optimal pada karyawan Generasi Z di perusahaan swasta.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan serta kekurangan dalam pelaksanaan yang dapat diperbaiki, yaitu penelitian ini melibatkan responden dari berbagai perusahaan swasta dengan karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja yang berbeda-beda. Perbedaan karakteristik tersebut belum dikendalikan atau dikelompokkan secara khusus dalam penelitian ini sehingga dapat memengaruhi variasi *perceived organizational support* maupun *work engagement* yang dimiliki responden.

5.2 Simpulan

Penelitian ini menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *perceived organizational support* dengan *work engagement*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden mendominasi kategori tinggi hingga sangat tinggi baik pada variabel *perceived organizational support* maupun *work engagement*, yang menunjukkan kondisi keterlibatan kerja yang relatif baik pada responden. Pada *preliminary* yang telah dilakukan sebelumnya, terdapat pernyataan bahwa dukungan dari organisasi dapat mempengaruhi keterlibatan kerja individu, terutama generasi Z. Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima, serta dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan generasi Z di perusahaan swasta.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah diperoleh, saran-saran yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

a. Bagi Perusahaan Swasta

Berdasarkan hasil penelitian, mayoritas responden memiliki tingkat *perceived organizational support* yang tinggi, namun *work engagement* masih didominasi oleh kategori sedang (52,75%). Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk tidak hanya mempertahankan dukungan yang telah diberikan kepada karyawan, tetapi juga meningkatkan bentuk dukungan yang secara langsung dapat mendorong keterlibatan kerja

karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pemberian umpan balik yang lebih terstruktur, penghargaan atas kontribusi karyawan, kesempatan pengembangan kompetensi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi yang terbuka. Dengan adanya dukungan yang konsisten, karyawan diharapkan dapat menunjukkan tingkat *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang lebih tinggi dalam menjalankan pekerjaannya.

b. Bagi Karyawan Swasta yang merupakan Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah merasakan dukungan yang baik dari organisasi, namun tingkat *work engagement* yang dimiliki masih berada pada kategori sedang. Oleh karena itu, karyawan Generasi Z disarankan untuk memanfaatkan dukungan yang diberikan organisasi secara optimal, seperti kesempatan pengembangan diri, pelatihan, maupun umpan balik dari atasan. Selain itu, karyawan juga dapat meningkatkan keterlibatan kerja dengan menetapkan tujuan kerja yang jelas, aktif membangun hubungan positif dengan rekan kerja, serta mengembangkan kemampuan yang mendukung pelaksanaan tugas sehingga dapat meningkatkan semangat dan dedikasi dalam bekerja.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memberikan kontribusi sebesar 30,9% terhadap *work engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat 69,1% faktor lain yang berperan dalam memengaruhi *work engagement* namun belum diteliti dalam penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti variabel lain yang berpotensi memengaruhi *work engagement*, seperti *job resources*, kepuasan kerja, dukungan atasan, lingkungan kerja, motivasi kerja, maupun karakteristik pekerjaan. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan pengelompokan responden berdasarkan sektor industri tertentu agar diperoleh gambaran yang lebih spesifik mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement* pada

karyawan Generasi Z.industri atau wilayah yang lebih spesifik agar hasil penelitian lebih mendalam dan representatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agata Szczepanek. (2023, September 20). *83% of Generation Z workers are job hoppers (2023 Report)*. ResumeLab.
- Badan Pusat Statistik. (2025, June 25). *Angkatan Kerja (AK) Menurut Golongan Umur, 2025*. Badan Pusat Statistik.
- Bantam, D. J., Sulaiman, T., Syah, M. E., & Hutagalung, F. D. (2025). Work Engagement in Gen Z Employees Based on Employee Happiness and Adaptive Performance. *Indonesian Psychological Research*, 7(2), 165–182. <https://doi.org/10.29080/ipr.v7i2.1513>
- Bappenas, & ERIA. (2021). *Kajian sektor manufaktur Indonesia 2021*. Kementerian PPN/Bappenasl : Economic Research Institute for ASEAN and East Asia.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Darmawan, Y. N., & Wulansari, P. (2025). *Pengaruh Work-Life Balance dan Stres Kerja Terhadap Work Engagement Karyawan Gen Z Di Indonesia*.
- Deloitte. (2025). Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2025. *Deloitte Global Chief People & Purpose Officer*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
- diryl123. (2025, May 14). *Apa Perbedaan Budaya Kerja BUMN Dan Perusahaan Swasta*. JADIBUMN. <https://jadibumn.id/apa-perbedaan-budaya-kerja-bumn-dan-perusahaan-swasta/>
- Dwiyani, A., & Wanasida, A. S. (2024). Faktor yang Mempengaruhi Work Engagement pada PT. XYZ. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i9>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986a). Perceived Organizational Support. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 71, Number 3).
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). ‘True Gen’: Generation Z And Its Implications For Companies. *McKinsey & Company*.
- Geraldine Salma Sabila, Kismiyati El Karimah, & Frila Nurfadila. (2024). Fenomena Job Hopping Pada Gen Z Dalam Bidang Komunikasi. *TUTURAN: Jurnal Ilmu*

- Komunikasi, Sosial Dan Humaniora*, 2(2), 98–106.
<https://doi.org/10.47861/tuturan.v2i2.923>
- Handayani, R. (2020). *Metodologi Penelitian Sosial*.
- Hardianto, Y., & Ratna, D. (2022). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Work Engagement Pada Karyawan Panghegar Stone Quarry. *JURNAL PENELITIAN PENDIDIKAN, PSIKOLOGI DAN KESEHATAN (J-P3K)*, 3(1), 1–6.
<https://doi.org/10.51849/j-p3k.v3i1.130>
- HRnetRimbun. (2025, May 2). *Mengenal Job Hopper: Definisi, Alasan, dan Dampaknya di Dunia Kerja*. HRnetRimbun.
- Latipun. (2015). *Psikologi Eksperimen* (A. H. Riyantono & R. Setyono, Eds.; 3rd ed.). UMM Press.
- Legal Information Institute. (2022). Private Company. *Cornell Law School*.
https://www.law.cornell.edu/wex/private_company
- Lestari, D. P., & Perdhana, S. (2023). *GENERATION Z WORK MOTIVATION IN INDONESIA*.
- Machali, I. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*.
- Mufarrikah, J. L., Yuniardi, M. S., & Syakarofath, N. A. (2020). Peran Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement Karyawan. *Gadjah Mada Journal Of Psychology*, 6, 151–164. <https://doi.org/10.22146/gamajop.56396>
- Observatory of the Institute For The Future of Education. (2019). *Why are so many Millennials and Gen Z job-hopping?* Observatory of the Institute For The Future of Education. <https://observatory.tec.mx/edu-news/why-are-so-many-millennials-and-gen-z-job-hopping/>
- Pane, N. C., Rahmah Herlin, A., Damanik, E. R., & Pasaribu, R. (2025). Studi Kualitatif Tentang Stres Dan Mekanisme Koping Karyawan Gen Z Sebagai Generasi Rentan Di Dunia Kerja. *Jurnal Sains Student Research*, 3(5).
<https://doi.org/10.61722/jssr.v3i5.5733>
- Pertiwi, S. H. (2022). *Pengaruh Faktor Masa Kerja Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kompetensi Karyawan Dengan Competency Based On Training Sebagai Variabel Moderating*. <https://share.google/spIFpRKDuRPitNZuq>
- Pierre Rainer. (2023, July 29). *Sensus BPS: Saat Ini Indonesia Didominasi Oleh Gen Z*. GoodStats.
- Rangga, Padillah, M., Velandi, Y. V., & Pangestoeti, W. (2025). Analisis Perbedaan Budaya Organisasi Antara Sektor Publik dan Swasta. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2.

https://www.researchgate.net/publication/393565338_ANALISIS_PERBEDAAN_BUDAYA_ORGANISASI_ANTARA_SEKTOR_PUBLIK_DAN_SWASTA

- Rizky, Y. P. (2021). *Hubungan Antara Perceived Organizational Support Dengan Work Engagement Pada Karyawan PT. MNC Skyvision Dumai*.
- Sabila, S., & Anugerah Izzati, U. (2022). *Hubungan antara Perceived Organizational Support dengan Work Engagement pada Karyawan PT. X The Relationship between Perceived Organizational Support and Work Engagement in Employees of PT. X*. 12(01), 467–478. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v12n1.p467-478>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement Of Work Engagement With A Short Questionnaire: A Cross-national Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *(UWES) Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*.
- Shanock, L. R., Eisenberger, R., Heggstad, E. D., Malone, G., Clark, L., Dunn, A. M., Kirkland, J., & Woznyj, H. (2019). Treating Employees Well: The Value of Organizational Support Theory in Human Resource Management. *Psychologist-Manager Journal*, 22(3–4), 168–191. <https://doi.org/10.1037/mgr0000088>
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 78, Number 5).
- Suhaini, & Yuniasanti, R. (2024). The Level of Work Engagement at Generation Z. *Jurnal Psikologi Tabularasa*, 19(2), 253–263. <https://doi.org/10.26905/jpt.v19.i2.14111>
- van Roekel, H., Wigger, E. F. J., Veldkamp, B. P., & Bakker, A. B. (2024). What Is Work Engagement? A Text Mining Approach Using Employees' Self-narratives. *Applied Psychology*, 73(3), 1071–1102. <https://doi.org/10.1111/apps.12501>
- Wijoyo, H., Indrawan, I., Cahyono, Y., Handoko, A. L., & Santamoko, R. (2020). *Generasi Z & Revolusi Industri 4.0*. https://www.researchgate.net/publication/343416519_GENERASI_Z_REVOLUSI_INDUSTRI_40