

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pengelolaan sumber daya manusia di berbagai organisasi saat ini menghadapi tantangan dalam membangun dan mempertahankan *employee engagement* karyawan. *Employee engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, serta mencerminkan tingkat keterlibatan dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi (Schaufeli & Bakker, 2004). Tingginya *employee engagement* menjadi perhatian karena berkaitan dengan berbagai luaran organisasi, termasuk produktivitas kerja (Gallup, 2026). Namun, berdasarkan *State of the Global Workplace Report 2026*, hanya 20% karyawan di dunia yang termasuk kategori *engaged*, sedangkan 64% berada pada kategori *not engaged* dan 16% termasuk *actively disengaged*, sehingga diperkirakan menyebabkan kerugian produktivitas global sekitar US\$10 triliun atau setara dengan 9% produk domestik bruto (GDP) dunia (Gallup, 2026).

Fenomena tersebut juga tercermin pada dunia kerja di Indonesia. Berdasarkan data Gallup yang dikutip oleh Zhafira et al. (2025), sebanyak 27% karyawan di Indonesia termasuk dalam kategori *engaged*, sehingga persentase tersebut lebih tinggi dibandingkan rata-rata global maupun kawasan Asia Pasifik. Namun, Zhafira et al. (2025) menjelaskan bahwa kondisi tersebut belum menunjukkan *employee engagement* yang optimal karena masih terjadi peningkatan yang signifikan pada kategori *not engaged*. Penelitian juga menjelaskan bahwa hasil survei Mercer terhadap lebih dari 23.200 karyawan di Indonesia menunjukkan sekitar 9 dari 10 karyawan merasa termotivasi dan bangga terhadap pekerjaannya, tetapi hanya 67% yang menyatakan akan tetap bertahan di organisasinya, sehingga menunjukkan bahwa tidak seluruh karyawan yang merasa termotivasi memiliki keinginan untuk tetap bekerja di

organisasinya (Zhafira et al., 2025). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa organisasi di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam membangun dan mempertahankan *employee engagement*, sehingga organisasi perlu menyesuaikan pendekatan pengelolaan karyawan dengan memperhatikan kebutuhan tenaga kerja multigenerasi, menjaga *work-life balance*, serta mendukung kesehatan mental karyawan (Zhafira et al., 2025).

Selain menjadi isu penting dalam dunia kerja secara umum, *employee engagement* juga semakin penting untuk dikaji pada karyawan Generasi Z yang mulai memasuki dunia kerja. Menurut Schroth (dalam Prabowo et al., 2025), Generasi Z merupakan individu yang lahir pada tahun 1997 hingga 2012. Seiring bertambahnya usia produktif kelompok tersebut, Badan Pusat Statistik mencatat bahwa pada Agustus 2025 jumlah angkatan kerja Indonesia mencapai 154,00 juta orang dengan 146,54 juta orang di antaranya berstatus bekerja, sementara kelompok usia 15–24 tahun dan 25–34 tahun menjadi bagian besar dari angkatan kerja nasional (Badan Pusat Statistik, 2025). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Generasi Z semakin menjadi bagian penting dalam dunia kerja Indonesia. Berbeda dengan generasi sebelumnya, Generasi Z cenderung mengharapkan lingkungan kerja yang fleksibel, komunikasi yang terbuka, kesempatan belajar dan berkembang, pemanfaatan teknologi, serta pekerjaan yang memberikan makna sehingga organisasi perlu memahami karakteristik tersebut untuk membangun *employee engagement* secara optimal (Zahra et al., 2025). Temuan tersebut juga diperkuat oleh hasil *systematic literature review* Andiyanti dan Aurelia (2026) yang menunjukkan bahwa Generasi Z lebih memprioritaskan fleksibilitas kerja, *work-life balance*, integrasi teknologi, dan pengembangan profesional dibandingkan generasi sebelumnya.

Karakteristik Generasi Z yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya menyebabkan organisasi menghadapi tantangan yang berbeda dalam membangun *employee engagement*. Berbagai kebutuhan dan ekspektasi kerja yang dimiliki kelompok tersebut membuat tingkat keterlibatan mereka cenderung lebih dinamis dibandingkan generasi sebelumnya (Andiyanti dan Aurelia, 2026). Ketika lingkungan kerja yang dirasakan tidak sesuai dengan harapan tersebut, tingkat *employee*

*engagement* cenderung menurun. Kondisi tersebut juga sejalan dengan meningkatnya perhatian terhadap fenomena *quiet quitting* pada Generasi Z yang menggambarkan kecenderungan menurunnya keterlibatan terhadap pekerjaan (Satriawan et al., 2025). Temuan tersebut didukung oleh Wijayadi dan Muliati (2025) yang menunjukkan bahwa rendahnya *employee engagement* dipengaruhi oleh kurangnya dukungan rekan kerja, minimnya penghargaan dari organisasi, ketidaksesuaian tuntutan pekerjaan, kepemimpinan yang kurang mendukung, serta terbatasnya kesempatan untuk berkembang. Oleh karena itu, membangun *employee engagement* pada Generasi Z masih menjadi tantangan bagi organisasi karena tingkat keterlibatan mereka sangat dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang diperoleh selama bekerja (Wijayadi & Muliati, 2025; Andiyanti & Aurelia, 2026).

Pentingnya *employee engagement* tidak hanya berkaitan dengan bagaimana karyawan menjalankan pekerjaannya, tetapi juga menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Chairunnisa et al. (2023) menjelaskan bahwa rendahnya *employee engagement* dapat menghambat produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi, sedangkan karyawan yang memiliki *employee engagement* tinggi cenderung memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam pekerjaannya. Kondisi tersebut didukung penelitian oleh Wahyudi dan Jarodi (2025) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berkaitan dengan meningkatnya loyalitas, komitmen organisasi, produktivitas, serta kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan. Selain itu, Setyawan et al. (2024) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, *employee engagement* tidak hanya berdampak pada perilaku kerja individu, tetapi juga menjadi salah satu faktor penting yang mendukung efektivitas dan keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

*Employee engagement* tidak terbentuk secara langsung, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun organisasi. Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), salah satu faktor utama yang berperan dalam terbentuknya *employee engagement* adalah ketersediaan *job resources*. Selain itu, hasil *literature review* yang dilakukan oleh Chairunnisa et al. (2023) menunjukkan bahwa *employee engagement*

juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti *perceived organizational support*, *work-family enrichment*, *tenure*, *personal resources*, serta faktor organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun organisasi (Chairunnisa et al., 2023). Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang dapat dikelola untuk meningkatkan *employee engagement*.

Salah satu faktor organisasi yang dipandang berperan dalam membentuk *employee engagement* adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai, keyakinan, dan praktik yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi (Denison & Mishra, 1995). Menurut Denison dan Mishra (1995), budaya organisasi yang efektif tercermin melalui karakteristik *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission* yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung efektivitas organisasi sekaligus memberikan arah yang jelas bagi anggotanya. Selain itu, karakteristik Generasi Z yang mengharapkan komunikasi terbuka, kesempatan berkembang, lingkungan kerja yang kolaboratif, serta pekerjaan yang bermakna menjadikan budaya organisasi sebagai salah satu faktor organisasi yang relevan dalam membentuk *employee engagement* (Zahra et al., 2025).

Budaya organisasi tidak hanya dipahami sebagai seperangkat nilai dan norma yang dimiliki oleh organisasi, tetapi juga sebagai pengalaman yang dimaknai oleh setiap anggotanya. Schein (1990) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota organisasi dalam proses beradaptasi dengan lingkungan serta menyelesaikan permasalahan yang dihadapi bersama. Oleh karena itu, budaya organisasi akan tercermin melalui bagaimana anggota organisasi memahami, menginterpretasikan, dan memaknai nilai-nilai, keyakinan, serta praktik yang berlaku di lingkungan kerjanya. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini memfokuskan pada persepsi budaya organisasi, yaitu bagaimana karyawan Generasi Z memersepsikan budaya organisasi yang mereka alami selama bekerja, karena persepsi tersebut diduga berperan dalam membentuk *employee engagement* (Schein, 1990).

Pengaruh antara budaya organisasi dan *employee engagement* dapat dijelaskan melalui *Job Demands-Resources Theory* yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004). Teori tersebut menjelaskan bahwa *employee engagement* berkembang melalui *motivational process*, yaitu ketika organisasi mampu menyediakan berbagai *job resources* yang dibutuhkan karyawan. *Job resources* merupakan aspek fisik, psikologis, sosial, maupun organisasi yang membantu individu mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak tuntutan pekerjaan, serta mendorong proses pembelajaran dan perkembangan diri. Dalam model *Job Demands-Resources*, *job resources* dapat berasal dari aspek organisasi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, seperti dukungan sosial, umpan balik, kesempatan berkembang, maupun karakteristik organisasi (Schaufeli & Bakker, 2004). Berdasarkan karakteristik tersebut, budaya organisasi dapat dipahami sebagai salah satu aspek organisasi yang berpotensi menyediakan *job resources* bagi karyawan melalui *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission* (Denison & Mishra, 1995). Ketersediaan *job resources* tersebut membantu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, meningkatkan motivasi kerja, dan pada akhirnya mendorong terbentuknya *employee engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Pengaruh antara budaya organisasi dan *employee engagement* perlu dipahami pada konteks organisasi yang memiliki karakteristik lingkungan kerja tertentu. Salah satu konteks yang penting untuk diteliti adalah kawasan metropolitan Jabodetabek yang memiliki konsentrasi aktivitas ekonomi, organisasi, dan pasar kerja yang tinggi. Jamil dan Nihayah (2025) menjelaskan bahwa kawasan metropolitan Jabodetabek memiliki karakteristik aglomerasi ekonomi yang ditandai oleh tingginya kepadatan penduduk, tenaga kerja industri, jumlah pabrik, serta permintaan hunian. Karakteristik tersebut mencerminkan lingkungan kerja yang dinamis dengan mobilitas tenaga kerja serta keberagaman organisasi yang tinggi sehingga karyawan, khususnya Generasi Z, dituntut untuk mampu beradaptasi, terlibat, dan memberikan kontribusi dalam organisasi (Jamil & Nihayah, 2025). Selain itu, Sari dan Yudhistira (2023) menjelaskan bahwa wilayah urban di Indonesia memberikan keuntungan pasar kerja yang lebih besar, terutama bagi pekerja berpendidikan tinggi, sektor formal, sektor jasa, dan

pekerjaan kerah putih. Oleh karena itu, kawasan metropolitan Jabodetabek menjadi konteks yang penting untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z.

Pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* telah mulai banyak dikaji pada berbagai konteks organisasi. Abduraimi et al. (2023) menemukan bahwa beberapa dimensi budaya organisasi berpengaruh positif terhadap dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* pada *employee engagement* yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam bekerja. Temuan serupa juga diperoleh Anabelle dan Aryati (2025) yang menemukan bahwa budaya organisasi, bersama pengembangan karier dan *employee well-being*, berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Jakarta. Selain itu, Kristiana et al. (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di sektor pariwisata Jakarta. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor organisasi yang berperan dalam meningkatkan *employee engagement*. Namun, penelitian tersebut masih dilakukan pada karakteristik organisasi, sektor pekerjaan, maupun cakupan wilayah yang berbeda sehingga belum sepenuhnya menggambarkan kondisi karyawan Generasi Z di kawasan metropolitan Jabodetabek secara lebih luas.

Penelitian mengenai *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek juga mulai berkembang, tetapi variabel yang dikaji masih didominasi oleh faktor-faktor selain budaya organisasi. Karolina dan Saryatmo (2024) meneliti hubungan *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* dengan *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek. Putra et al. (2025) mengkaji *work engagement* melalui *employee resilience* dan *perceived organizational support* pada karyawan Generasi Z di perusahaan teknologi Jabodetabek. Priscilla dan Desiana (2025) juga menempatkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *transformational leadership* dan *task performance* pada karyawan Generasi Z di perusahaan *startup* Jabodetabek. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa penelitian mengenai *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di

Jabodetabek masih lebih banyak berfokus pada faktor personal maupun faktor organisasi lainnya, sedangkan budaya organisasi belum banyak dikaji sebagai faktor yang mempengaruhi *employee engagement* pada konteks tersebut. Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di wilayah Jabodetabek masih perlu dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan uraian tersebut, *employee engagement* pada karyawan Generasi Z merupakan isu yang penting untuk dikaji karena berkaitan dengan keterlibatan psikologis karyawan dalam bekerja serta keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu mempertahankan keterlibatan tersebut. Secara teoritis, budaya organisasi dipandang sebagai salah satu *organizational resources* yang berpotensi meningkatkan *employee engagement*. Namun, penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di wilayah Jabodetabek masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan utama sebagai berikut:

1. *Employee engagement* masih menjadi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, baik pada tingkat global maupun di Indonesia, yang ditunjukkan oleh masih rendahnya proporsi karyawan yang termasuk dalam kategori engaged serta tingginya proporsi karyawan yang not engaged, sehingga berpotensi memengaruhi produktivitas dan efektivitas organisasi.
2. Generasi Z merupakan kelompok yang semakin mendominasi angkatan kerja Indonesia, namun memiliki karakteristik, kebutuhan, dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Perbedaan karakteristik tersebut menjadikan *employee engagement* pada Generasi Z

cenderung memiliki dinamika yang berbeda karena sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara lingkungan kerja dengan harapan yang dimiliki.

3. *Employee engagement* dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun organisasi. Salah satu faktor organisasi yang diduga berperan dalam membentuk *employee engagement* adalah budaya organisasi karena berpotensi menyediakan job resources yang mendukung motivasi dan keterlibatan karyawan dalam bekerja.
4. Belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi z di jabodetabek.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Penelitian ini difokuskan pada pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada subjek karyawan yang termasuk dalam kategori Generasi Z dan telah bekerja dalam suatu organisasi dengan populasi penelitian di wilayah Jabodetabek. Selain itu, penelitian ini tidak membahas faktor-faktor lain yang mempengaruhi *employee engagement*, seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, maupun kompensasi, atau faktor lainnya.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan masalah-masalah yang sudah dijabarkan, maka didapatkan rumusan masalah sebagai berikut : “Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek?”.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* serta mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi z di jabodetabek.

## 1.6 Manfaat Penelitian

### 1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu psikologi, khususnya dalam bidang psikologi industri dan organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian teoritis mengenai pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement*, terutama pada karyawan Generasi Z. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi ilmiah bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* dalam konteks organisasi dan karakteristik generasi yang berbeda.

### 1.6.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi beberapa pihak, diantaranya sebagai berikut:

a. Bagi Organisasi atau Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pemahaman bagi organisasi mengenai pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan *employee engagement*, khususnya pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam mengembangkan budaya kerja yang lebih adaptif dan sesuai dengan karakteristik generasi muda.

b. Bagi praktisi sumber daya manusia (SDM)

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi praktisi SDM dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja dan keberlangsungan organisasi.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan sumber informasi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji lebih lanjut mengenai budaya organisasi, *employee engagement*, maupun penelitian yang berkaitan dengan karakteristik karyawan Generasi Z di Jabodetabek dalam dunia kerja.