

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Generasi Z merupakan kelompok yang lahir pada tahun 1997 hingga 2012 dan saat ini mulai memasuki dunia kerja dalam jumlah yang semakin besar. Berdasarkan Badan Pusat Statistik (2024), jumlah penduduk Generasi Z di Indonesia mencapai sekitar 75,49 juta jiwa. Seiring bertambahnya anggota Generasi Z yang memasuki usia produktif, semakin banyak pula individu dari generasi ini yang memasuki dunia kerja, termasuk di wilayah Jabodetabek sebagai pusat kegiatan ekonomi, bisnis, dan perkantoran. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi akan semakin banyak berinteraksi dengan karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami karakteristik, nilai kerja, serta kebutuhan psikologis Generasi Z agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja sekaligus mempertahankan karyawan di dalam organisasi.

Setiap generasi memiliki karakteristik dan preferensi kerja yang berbeda. Generasi X cenderung menghargai stabilitas, loyalitas terhadap pekerjaan, serta kepuasan yang diperoleh dari pencapaian dan promosi kerja. Generasi Y lebih mengutamakan pekerjaan yang menantang, kesempatan pengembangan karier, serta umpan balik yang berkelanjutan dari atasan (Fikri, Santoso, & Handaru, 2024). Sementara itu, Generasi Z lebih mengutamakan kesempatan untuk berkembang, fleksibilitas kerja, hubungan kerja yang positif, tujuan kerja yang jelas, serta lebih termotivasi oleh faktor intrinsik dibandingkan imbalan finansial semata. Perbedaan karakteristik tersebut menunjukkan bahwa organisasi perlu menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi masing-masing generasi, khususnya Generasi Z yang kini semakin banyak memasuki dunia kerja.

Generasi Z tumbuh di tengah perkembangan teknologi digital dan kemudahan akses informasi sehingga membentuk karakteristik, nilai, serta ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya (Gumay dkk., 2025). Oleh karena itu, Generasi Z tidak hanya mempertimbangkan imbalan finansial, tetapi juga mengharapkan kesempatan untuk belajar dan berkembang, hubungan kerja yang positif, fleksibilitas, serta perhatian organisasi terhadap

kesejahteraan karyawan (Hidayatullah et al., 2025; Utomo & Rachmawati, 2023). Kondisi tersebut menjadi tantangan bagi organisasi karena keberhasilan dalam mengelola Generasi Z tidak hanya bergantung pada pemberian kompensasi, tetapi juga pada kemampuan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan (Karolina & Saryatmo, 2024). Apabila kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, organisasi berpotensi menghadapi berbagai permasalahan yang berkaitan dengan motivasi kerja maupun keberlangsungan karyawan di dalam organisasi.

Fenomena yang berkaitan dengan motivasi kerja pada karyawan Generasi Z tercermin dalam *Workplace Happiness Index* yang diterbitkan oleh Jobstreet by SEEK Indonesia (2026). Hasil survei menunjukkan bahwa Generasi Z merupakan kelompok yang paling banyak merasa kurang dihargai di tempat kerja dibandingkan generasi lainnya. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa sebagian karyawan Generasi Z belum sepenuhnya memersepsikan organisasi menghargai kontribusi maupun memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi semangat, antusiasme, dan dorongan mereka untuk memberikan kontribusi terbaik dalam bekerja. Oleh karena itu, kondisi tersebut menjadi perhatian penting bagi organisasi karena dapat memengaruhi dorongan karyawan dalam bekerja dan pada akhirnya tercermin dalam berbagai perilaku kerja di lingkungan organisasi.

Permasalahan tersebut juga tercermin dari meningkatnya kecenderungan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Survei JakPat yang dilaporkan oleh Hamimi dan Indryawati (2025) menunjukkan bahwa sebagian besar responden Generasi Z mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi karena merasa lingkungan kerja belum memenuhi harapan mereka. Selain itu, Sutisna dan Arviansyah (2026) menjelaskan adanya kondisi ketika karyawan hanya menjalankan pekerjaan sesuai tuntutan minimum tanpa menunjukkan inisiatif maupun usaha lebih dalam bekerja. Kondisi tersebut mencerminkan berkurangnya dorongan karyawan untuk memberikan kontribusi secara optimal, sehingga menunjukkan pentingnya menjaga motivasi kerja agar karyawan tetap bersedia mengerahkan kemampuan dan usahanya dalam mencapai tujuan organisasi. Berbagai fenomena tersebut menunjukkan bahwa tantangan organisasi dalam

mengelola Generasi Z tidak hanya berkaitan dengan mempertahankan keberadaan karyawan, tetapi juga menjaga dorongan psikologis yang membuat mereka tetap terlibat dan berkontribusi secara optimal. Dorongan tersebut berkaitan dengan motivasi kerja, yaitu aspek psikologis yang mengarahkan perilaku individu dalam bekerja, menentukan arah dan intensitas usaha yang diberikan, serta memengaruhi ketekunan individu dalam mencapai tujuan pekerjaannya (Wahyuni dkk., 2021). Individu dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, berinisiatif dalam menyelesaikan tugas, bersedia menghadapi tantangan, serta berupaya memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Sebaliknya, motivasi kerja yang kurang optimal dapat tercermin melalui rendahnya keterlibatan kerja, menurunnya produktivitas, hingga munculnya keinginan untuk meninggalkan organisasi (Irawan dkk., 2024). Oleh karena itu, memahami motivasi kerja menjadi penting sebagai dasar bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z.

Dalam penelitian ini, motivasi kerja dipahami menggunakan perspektif *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Deci, Olafsen dan Ryan (2017). Perspektif ini relevan digunakan pada karyawan Generasi Z karena karakteristik dan ekspektasi kerja generasi ini menunjukkan pentingnya kesempatan untuk berkembang, memiliki kendali dalam pekerjaan, serta membangun hubungan kerja yang positif. Hal tersebut sejalan dengan tiga kebutuhan psikologis dasar dalam SDT, yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*, yang berperan dalam mendukung terbentuknya motivasi yang berkualitas. Perspektif ini digunakan karena motivasi kerja setiap individu dapat didasari oleh alasan yang berbeda, seperti memperoleh imbalan finansial, mencari pengakuan, menyadari pentingnya pekerjaan bagi tujuan pribadi, menikmati pekerjaannya, atau bahkan tidak memiliki dorongan yang berarti untuk bekerja. SDT menjelaskan bahwa alasan tersebut berada pada suatu kontinum, mulai dari dorongan yang berasal dari dalam diri hingga dorongan yang dipengaruhi oleh faktor eksternal. Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya dipahami berdasarkan tinggi atau rendahnya tingkat motivasi, tetapi juga berdasarkan kualitas alasan yang mendasari individu dalam bekerja. Oleh karena itu, motivasi kerja dipandang sebagai konstruk multidimensional yang mampu memberikan

pemahaman lebih komprehensif mengenai bentuk motivasi yang dimiliki karyawan Generasi Z.

Selain dipengaruhi oleh faktor individu, motivasi kerja juga terbentuk melalui berbagai kondisi yang berasal dari lingkungan organisasi. Pinder (2014, dalam Van den Broeck dkk., 2016) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja, serta dukungan organisasi merupakan beberapa faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan. Di antara berbagai faktor tersebut, dukungan organisasi menjadi salah satu faktor yang penting untuk dikaji karena berbagai fenomena yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z cenderung memperhatikan bagaimana organisasi menghargai kontribusi, memberikan kesempatan berkembang, serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Hal tersebut dijelaskan melalui konsep *Perceived Organizational Support* (POS), yaitu keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang diberikan serta peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger dkk., 1986). Berbeda dengan faktor organisasi lain yang lebih berfokus pada aspek tertentu dalam pekerjaan, POS menggambarkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi secara lebih menyeluruh berdasarkan pengalaman kerja yang mereka alami.

Persepsi terhadap dukungan organisasi tidak hanya terbentuk melalui kebijakan atau aturan formal yang diterapkan organisasi, tetapi juga melalui berbagai pengalaman kerja sehari-hari, seperti perlakuan yang adil, penghargaan atas kontribusi, kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, dukungan dari atasan, serta perhatian organisasi terhadap kebutuhan karyawan (Retnowati & Masnawati, 2023). Berbagai bentuk dukungan tersebut sejalan dengan karakteristik Generasi Z yang cenderung mengharapkan kesempatan untuk berkembang, memperoleh apresiasi atas kontribusinya, serta bekerja dalam lingkungan yang mendukung kesejahteraan dan hubungan kerja yang positif (Hidayatullah et al., 2025; Utomo & Rachmawati, 2023). Dengan adanya dukungan yang dirasakan dari organisasi, karyawan dapat membangun persepsi positif terhadap organisasi yang kemudian dapat memengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja.

Penjelasan mengenai bagaimana dukungan organisasi dapat memengaruhi respons karyawan dapat dipahami melalui *Organizational Support Theory* (OST) yang dikemukakan oleh Eisenberger dan Stinglhamber (2011). Teori ini menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, karyawan cenderung mengembangkan sikap positif terhadap organisasi serta terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih baik. Penjelasan tersebut juga sejalan dengan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000), yang menyatakan bahwa lingkungan yang mendukung kebutuhan psikologis individu dapat mendorong berkembangnya motivasi kerja yang lebih berkualitas. Dengan demikian, OST dan SDT memberikan dasar teoritis dalam menjelaskan bagaimana dukungan dari lingkungan organisasi dapat berperan dalam membentuk motivasi kerja pada karyawan Generasi Z.

Penelitian mengenai *Perceived Organizational Support* (POS) dan motivasi kerja telah dilakukan dalam berbagai konteks organisasi. Secara umum, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi lebih tinggi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih baik. Penelitian Diana dkk. (2021) menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Temuan serupa juga diperoleh oleh Elizabeth dkk. (2025), yang menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki. Selain itu, Jeong dan Kim (2022) menjelaskan bahwa dukungan organisasi berperan dalam meningkatkan motivasi kerja karena membuat karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan memperoleh lingkungan kerja yang mendukung perkembangan diri. Temuan tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap terbentuknya motivasi kerja karyawan.

Meskipun demikian, masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian sebelumnya yang membuka peluang untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Sebagian besar penelitian mengenai *Perceived Organizational Support* dan motivasi kerja masih dilakukan pada populasi karyawan secara umum tanpa secara khusus berfokus pada Generasi Z. Padahal, Generasi Z memiliki karakteristik, nilai kerja, serta harapan yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Perbedaan

tersebut dapat memengaruhi cara Generasi Z memaknai dukungan organisasi dan bagaimana dukungan tersebut berkaitan dengan motivasi kerja mereka.

Selain keterbatasan pada karakteristik populasi, penelitian terdahulu juga masih banyak mengukur motivasi kerja sebagai satu konstruk tunggal melalui skor keseluruhan. Pendekatan tersebut belum sepenuhnya menggambarkan bahwa individu dapat memiliki alasan yang berbeda dalam bekerja. Berdasarkan perspektif *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000), motivasi kerja memiliki berbagai bentuk, mulai dari dorongan yang berasal dari dalam diri hingga dorongan yang dipengaruhi oleh faktor eksternal, serta kondisi ketika individu mengalami kurangnya dorongan dalam bekerja. Dengan demikian, motivasi kerja dipandang sebagai konstruk multidimensional berdasarkan *Self-Determination Theory* yang memungkinkan pemahaman lebih mendalam mengenai alasan yang mendasari individu dalam bekerja.

Di sisi lain, penelitian mengenai *Perceived Organizational Support* dan motivasi kerja pada karyawan Generasi Z di Indonesia, khususnya di wilayah Jabodetabek, masih relatif terbatas. Jabodetabek dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan salah satu wilayah dengan aktivitas ekonomi dan dunia kerja yang tinggi, serta menjadi tempat berkumpulnya tenaga kerja muda dari berbagai sektor pekerjaan (Silitonga, 2018). Dinamika dunia kerja yang berkembang di wilayah ini memberikan Generasi Z kesempatan untuk menemukan berbagai pilihan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka. Dalam kondisi tersebut, dukungan yang diberikan organisasi menjadi hal yang penting karena dapat membentuk persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kebutuhan mereka, yang selanjutnya dapat berkaitan dengan motivasi kerja. Oleh karena itu, penelitian pada karyawan Generasi Z di wilayah Jabodetabek diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap motivasi kerja dalam konteks dunia kerja di Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap motivasi kerja pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek perlu dilakukan untuk memperluas pemahaman mengenai faktor organisasi yang berperan dalam membentuk motivasi kerja generasi tersebut.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian psikologi industri dan organisasi, khususnya mengenai peran dukungan organisasi dalam motivasi kerja dengan menggunakan pendekatan multidimensional melalui *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS). Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam memahami kebutuhan karyawan Generasi Z serta merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih sesuai. Dengan memahami bentuk motivasi kerja yang dimiliki karyawan dan peran dukungan organisasi dalam membentuk motivasi tersebut, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, meningkatkan retensi karyawan, serta mendorong tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ditemui, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah berikut :

- a. Motivasi kerja pada karyawan Generasi Z di wilayah Jabodetabek perlu dipahami tidak hanya dari tingkat motivasi secara umum, tetapi juga berdasarkan berbagai dimensi motivasi kerja.
- b. Persepsi karyawan Generasi Z terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi tidak selalu terbentuk secara positif dan merata.
- c. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan diduga memiliki peran penting dalam membentuk motivasi kerja karyawan Generasi Z.
- d. Penelitian yang mengkaji pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap motivasi kerja pada karyawan Generasi Z di wilayah Jabodetabek dengan pendekatan motivasi kerja multidimensional masih relatif terbatas.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, penulis membuat batasan masalah agar penelitian ini lebih fokus dan terarah. Fokus pada penelitian ini adalah mengenai pengaruh *perceived organizational support* terhadap motivasi kerja pada karyawan generasi Z di wilayah Jabodetabek.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah tersebut kemudian dirincikan sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *external regulation–social* pada karyawan Generasi Z di wilayah Jabodetabek?
- b. Apakah terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *external regulation–material* pada karyawan Generasi Z di wilayah Jabodetabek?
- c. Apakah terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *introjected regulation* pada karyawan Generasi Z di wilayah Jabodetabek?
- d. Apakah terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *identified regulation* pada karyawan Generasi Z di wilayah Jabodetabek?
- e. Apakah terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *intrinsic motivation* pada karyawan Generasi Z di wilayah Jabodetabek?
- f. Apakah terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *amotivation* pada karyawan Generasi Z di wilayah Jabodetabek?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap setiap dimensi motivasi kerja berdasarkan *Self-Determination Theory* pada karyawan Generasi Z di wilayah Jabodetabek.

1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.6.1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam

bidang psikolog industri.

- b. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi akademik bagi mahasiswa atau peneliti lain yang tertarik untuk mengkaji topik serupa di masa mendatang.

1.6.2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam penyusunan kebijakan dan praktik kerja yang lebih sesuai dan mendukung karyawan Generasi Z.
- b. Hasil penelitian diharapkan dapat meningkatkan kesadaran karyawan terkait pentingnya dukungan organisasi terhadap sikap kerja yang positif, sehingga karyawan dapat lebih selektif dalam memilih lingkungan kerja.

