

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Transformasi dunia kerja yang berlangsung secara masif dalam beberapa tahun terakhir turut mendorong perubahan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai organisasi, termasuk cara generasi pekerja memaknai keberhasilan, jabatan, dan keterikatannya terhadap pekerjaan. Perubahan tersebut terlihat jelas pada Generasi Z yang mulai memasuki dan mendominasi dunia kerja dengan orientasi karier yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) tidak lagi hanya berfokus pada kegiatan administratif, tetapi telah berkembang menjadi fungsi strategis yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Namun, perubahan tersebut juga disertai dengan perubahan orientasi karier Generasi Z yang memiliki kecenderungan secara sadar tidak mengejar jabatan manajerial atau posisi hierarkis yang lebih tinggi (*conscious unbossing*).

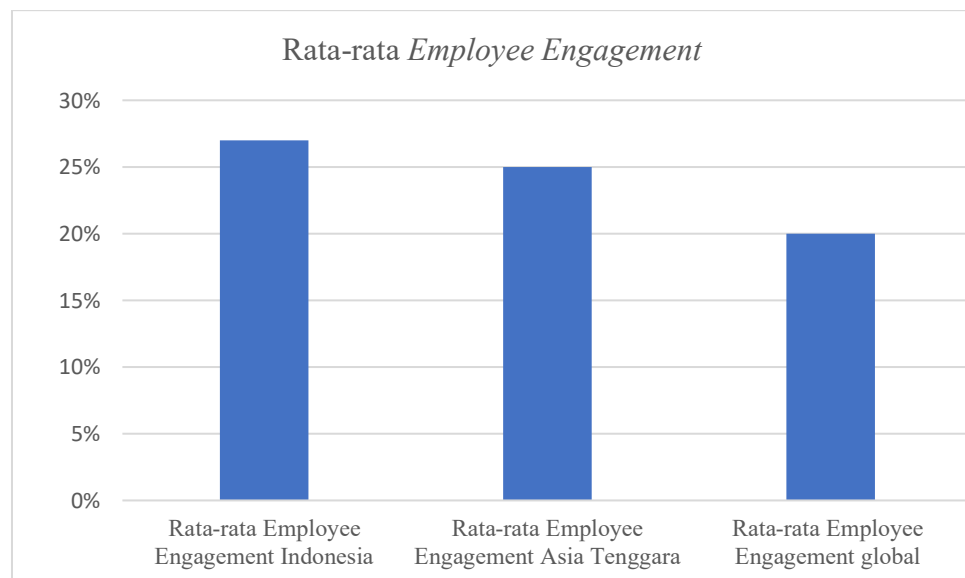
Survei *Robert Walters* terhadap profesional Generasi Z menunjukkan bahwa 52% responden tidak ingin menjadi manajer tingkat menengah dan 69% menilai posisi manajemen menengah memiliki tingkat stres tinggi dengan imbalan yang rendah (Robert Walters, 2024). Temuan tersebut sejalan dengan Mamuli dan Nyonje (2025), yang menjelaskan bahwa *conscious unbossing* merefleksikan perubahan definisi keberhasilan

karier dari kenaikan jabatan menuju otonomi, makna kerja, kesejahteraan psikologis, dan keseimbangan kehidupan kerja.

Indonesia *Gen Z Report 2026*, menunjukkan bahwa generasi Z Indonesia tidak lagi memaknai keberhasilan terutama melalui jabatan atau status, tetapi melalui keseimbangan hidup, keamanan emosional, ketenangan finansial, dan kesesuaian pekerjaan dengan nilai pribadi. Deloitte (2025) juga menemukan bahwa hanya 6% Generasi Z menjadikan posisi kepemimpinan senior sebagai tujuan karier utama, tetapi kesempatan belajar, pengembangan kompetensi, dan kemajuan karier tetap menjadi pertimbangan penting dalam memilih organisasi. Sebagian karyawan dapat menolak jabatan yang dianggap tidak sebanding dengan bebannya, sedangkan sebagian lainnya tetap bersedia menerima kenaikan jabatan ketika disertai dukungan, penghargaan, kesempatan berkembang, serta beban kerja yang berkelanjutan. Perbedaan respons tersebut menjadikan *employee engagement* menarik untuk diteliti karena keterikatan karyawan tidak hanya tercermin dari kesediaan menerima promosi, tetapi dari kemauan mencurahkan energi, perhatian, dan usaha untuk menjalankan pekerjaan serta berkontribusi terhadap organisasi.

Kahn (1990) menjelaskan *employee engagement* sebagai kondisi ketika individu melibatkan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran kerja. Karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, kesungguhan, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi. Sebaliknya,

rendahnya keterikatan dapat mengurangi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan serta melemahkan hubungan antara karyawan dan organisasi (Saks, 2006). Permasalahan *employee engagement* masih menjadi tantangan bagi organisasi di berbagai negara. Gallup dalam *State of the Global Workplace* melaporkan bahwa hanya sebagian kecil karyawan di dunia yang tergolong memiliki keterikatan tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi masih perlu memperkuat strategi pengelolaan sumber daya manusia yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan, dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut.



Sumber: Gallup, *State of the Global Workplace*, 2026.

Gambar 1. 1 Rata-rata *Employee Engagement*

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* di Asia Tenggara mencapai 25%, sedangkan Indonesia sebesar 27% yang menunjukkan bahwa karyawan di Indonesia lebih tinggi daripada rata-rata Asia Tenggara dan global. Namun, presentase tersebut masih tergolong pada kategori rendah. Meskipun tingkat *employee engagement* di Indonesia

berada di atas rata-rata Asia Tenggara, angka tersebut masih menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan belum berada pada kategori *engaged*. Kondisi ini mengindikasikan masih besarnya tantangan organisasi dalam membangun keterikatan karyawan, terutama pada kelompok Generasi Z yang memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Proporsi rendahnya generasi Z yang terikat membuat organisasi diharuskan untuk memahami faktor yang membuat karyawan Generasi Z bersedia terlibat secara aktif, bertahan, dan mengembangkan kontribusinya (Bakker & Demerouti, 2017; Gallup, 2024). Urgensi tersebut semakin besar seiring meningkatnya peran Generasi Z dalam struktur penduduk dan pasar kerja Indonesia, dijelaskan pada tabel 1.1 sebagai berikut.

Tabel 1. 1 Komposisi Penduduk Indonesia Berdasarkan Generasi

Generasi	Jumlah Penduduk (Juta Jiwa)	Persentase
Post Gen Z	29,17	10,88%
Generasi Z	74,93	27,94%
Milenial	69,38	25,87%
Generasi X	58,65	21,88%
<i>Baby Boomer</i>	31,01	11,56%
Pre-Boomer	5,03	1,87%

Sumber: BPS, Sensus Penduduk 2020-2021, Data diolah.

Tabel 1.1 menunjukkan hasil sensus penduduk 2020-2021 bahwa Generasi Z berjumlah 74,93 juta jiwa atau 27,94% dari total penduduk Indonesia, sehingga menjadi kelompok generasi dengan proporsi terbesar. Besarnya proporsi penduduk tersebut tidak secara langsung menggambarkan jumlah karyawan Generasi Z, tetapi menunjukkan potensi kelompok ini sebagai salah satu sumber utama tenaga kerja Indonesia pada

masa kini dan mendatang (Badan Pusat Statistik, 2021). Generasi Z tumbuh dalam lingkungan yang dipengaruhi perkembangan teknologi, keterbukaan informasi, dan perubahan pola kerja. Kondisi tersebut membentuk ekspektasi terhadap pekerjaan yang tidak hanya berkaitan dengan pendapatan, tetapi juga kesempatan belajar, penghargaan atas kontribusi, serta kejelasan pengembangan karier. *Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey* menunjukkan bahwa kesempatan belajar dan berkembang merupakan salah satu pertimbangan penting Generasi Z dalam memilih serta mempertahankan pekerjaan (Deloitte, 2025).

Fenomena tersebut menjadikan Generasi Z sebagai kelompok yang relevan untuk dijadikan objek penelitian mengenai *employee engagement*, mengingat besarnya proporsi mereka dalam struktur angkatan kerja nasional serta perbedaan orientasi karier yang dimiliki dibandingkan generasi sebelumnya. Kajian mengenai keterikatan kerja pada kelompok ini menjadi semakin penting untuk dilakukan pada level wilayah yang lebih spesifik, salah satunya wilayah Madiun, guna memperoleh gambaran yang lebih kontekstual mengenai dinamika *employee engagement* Generasi Z di luar kota-kota besar yang selama ini lebih banyak menjadi objek penelitian.

Ekspektasi tersebut perlu diperhatikan karena ketidaksesuaian antara kebutuhan karyawan dan praktik organisasi dapat memengaruhi keterikatan mereka. Karyawan yang tidak memperoleh dukungan untuk menjalankan pekerjaan, penghargaan atas kontribusi, dan kesempatan berkembang dapat mengurangi keterlibatannya dalam organisasi.

Sebaliknya, karyawan yang merasa mampu menjalankan tugas, memperoleh apresiasi yang layak, dan melihat peluang pertumbuhan akan memiliki alasan yang lebih kuat untuk terlibat dalam pekerjaannya.

Penelitian mengenai *employee engagement* karyawan Generasi Z juga relevan dilakukan di wilayah Madiun yang meliputi Kabupaten Madiun dan Kota Madiun. Berdasarkan hasil Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) yang dipublikasikan Badan Pusat Statistik (BPS) jumlah angkatan kerja di Kabupaten Madiun pada Agustus 2024 dapat dilihat pada gambar 1.2 berikut.

Status Keadaan Ketenagakerjaan	Agustus 2023 orang	Agustus 2024 orang	Perubahan Agustus 2023- Agustus 2024	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Penduduk Usia Kerja	611.013	614.194	3.181	0,52
Angkatan Kerja	442.944	444.286	1.342	0,30
- Bekerja	420.198	425.001	4.803	1,14
- Pengangguran	22.746	19.285	-3.461	-15,22
Bukan Angkatan Kerja	168.069	169.908	1.839	1,09
	persen	persen	persen poin	
TPT (Tingkat Pengangguran terbuka)	5,14	4,34	-0,80	

Sumber: BPS, Kabupaten Madiun (2024)

Gambar 1. 2 Jumlah Angkatan Kerja pada Agustus 2024

Berdasarkan data pada gambar 1.2 Badan Pusat Statistik, jumlah angkatan kerja pada wilayah Madiun Agustus 2024 mencapai 444.286 orang atau meningkat sebanyak 1.342 orang dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa pasar kerja di Kabupaten Madiun terus berkembang dan melibatkan jumlah tenaga kerja yang semakin besar. Kondisi ini menuntut organisasi di wilayah Madiun untuk tidak hanya berfokus pada proses rekrutmen, tetapi juga mampu

mempertahankan keterikatan karyawan agar tetap memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Kebutuhan tersebut menjadi semakin penting mengingat karakteristik tenaga kerja saat ini didominasi oleh generasi muda yang memiliki ekspektasi kerja dan orientasi karier yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya.

Peningkatan tenaga kerja tersebut juga terlihat dari tingginya aktivitas penyaluran tenaga kerja di wilayah Madiun. Pemerintah Kota Madiun melalui Dinas Tenaga Kerja, Koperasi, dan UKM menyelenggarakan Naker Fest 2025 yang diikuti oleh 1.140 pencari kerja serta melibatkan 67 perusahaan dengan menyediakan 3.482 lowongan kerja. Selain bursa kerja, kegiatan tersebut juga menghadirkan *career talk show*, konsultasi CV, dan berbagai layanan pengembangan karier. Tingginya jumlah pencari kerja maupun perusahaan yang berpartisipasi menunjukkan bahwa pasar tenaga kerja di Madiun berkembang dan didominasi oleh penduduk usia produktif yang sedang memasuki maupun mengembangkan kariernya.

Relevansi isu tersebut terlihat dalam pemberitaan RRI Madiun mengenai mobilitas kerja Generasi Z. Anjani (2026) melaporkan pandangan akademisi lokal bahwa pekerja muda cenderung berpindah ketika ekspektasi terhadap lingkungan kerja dan kepuasan personal tidak terpenuhi. Pratama (2026) juga mengemukakan bahwa keputusan tersebut juga dapat berkaitan dengan kebutuhan untuk memperoleh pengalaman, penghargaan, dan peluang karier yang lebih baik. Pemberitaan tersebut

menunjukkan bahwa retensi, apresiasi, dan kesempatan berkembang telah menjadi isu yang relevan (rri.co.id/madiun, 2026). Belum tersedianya data publik yang secara langsung mengukur *employee engagement* karyawan Generasi Z di Kabupaten dan Kota Madiun membentuk kesenjangan kontekstual penelitian. Temuan dari kota besar atau organisasi tertentu belum tentu dapat diterapkan pada wilayah Madiun karena terdapat perbedaan sektor usaha, karakteristik pekerjaan, sistem penghargaan, dan kesempatan pengembangan. Penelitian ini diperlukan untuk memperoleh bukti empiris mengenai faktor personal dan organisasi yang dapat menjelaskan variasi keterikatan karyawan Generasi Z di wilayah Madiun.

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi *employee engagement* karyawan Generasi Z di wilayah Madiun sekaligus mengisi kesenjangan data tersebut, peneliti terlebih dahulu melakukan pra survei kepada 15 karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Madiun. Pra survei ini bertujuan untuk mengidentifikasi profil demografis responden sekaligus mengukur kondisi awal variabel-variabel penelitian, yaitu *self-efficacy*, *reward & recognition*, *career development*, dan *employee engagement*. Pemahaman terhadap profil demografis responden penting sebagai landasan kontekstual dalam menginterpretasikan temuan pra survei secara lebih akurat dan relevan. Berikut disajikan gambaran karakteristik responden pra survei berdasarkan jenis kelamin dan usia:

Tabel 1. 2 Profil Demografis Responden Pra Survei Karyawan Generasi Z di Wilayah Madiun

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	5	33,33%
Jenis Kelamin	Perempuan	10	66,67%
Usia	22–25 tahun	10	66,67%
Usia	26–29 tahun	4	26,67%
Usia	> 29 tahun	1	6,67%

Sumber: Data Pra Survei Peneliti (2026)

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden pra survei didominasi oleh karyawan berjenis kelamin perempuan sebanyak 10 orang (66,67%), sedangkan laki-laki sebanyak 5 orang (33,33%). Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 22–25 tahun sebanyak 10 orang (66,67%), diikuti usia 26–29 tahun sebanyak 4 orang (26,67%), dan usia di atas 29 tahun sebanyak 1 orang (6,67%). Profil ini menunjukkan bahwa responden pra survei didominasi oleh karyawan Generasi Z pada rentang usia awal karier, yang secara teoritis berada pada fase eksplorasi dan pembentukan keterikatan terhadap pekerjaan, sehingga isu *self-efficacy*, *reward & recognition*, *career development*, dan *employee engagement* relevan untuk diteliti lebih lanjut pada kelompok ini.

Data hasil pra survei mengenai kondisi awal keempat variabel penelitian turut menjadi dasar untuk memperkuat urgensi penelitian ini, dimulai dari variabel *employee engagement* sebagai variabel terikat. Indikator *employee engagement* yang digunakan dalam penelitian ini meliputi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli *et al.*, 2002). Berdasarkan hasil pra survei yang dilakukan peneliti, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Penilaian *Employee Engagement* pada Karyawan Generasi Z di Wilayah Madiun

No.	Penilaian	Persentase	Keterangan
1.	Semangat Kerja	65,0%	Cukup
2.	Dedikasi	63,3%	Cukup
3.	Penghayatan	66,7%	Cukup

Sumber: Data Pra Survei Peneliti (2026)

Tabel di atas menunjukkan bahwa *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun secara umum masih berada dalam kategori cukup pada seluruh indikator. Indikator penghayatan mencatat persentase tertinggi sebesar 66,7% (kategori cukup), yang mengindikasikan bahwa karyawan cukup mampu larut dan fokus dalam menjalankan pekerjaannya. Indikator semangat kerja berada pada angka 65,0% (kategori cukup), mencerminkan tingkat energi dan antusiasme kerja yang belum sepenuhnya optimal. Sementara itu, indikator dedikasi mencatat persentase terendah sebesar 63,3% (kategori cukup), yang menunjukkan bahwa kesediaan karyawan mencurahkan usaha terbaik demi keberhasilan organisasi masih dapat ditingkatkan. Kondisi ini memperkuat indikasi bahwa *employee engagement* karyawan Generasi Z di wilayah Madiun belum berada pada level yang optimal, sehingga faktor-faktor yang dapat memperkuatnya perlu dikaji lebih lanjut.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya jarak antara ekspektasi teoritis mengenai keterikatan kerja generasi muda dengan realitas empiris di lapangan. Secara teoritis, karyawan yang memperoleh dukungan organisasi serta meyakini kemampuan dirinya diharapkan menunjukkan *employee engagement* yang tinggi, namun pemberitaan dan kondisi ketenagakerjaan di wilayah Madiun justru mengindikasikan bahwa

mobilitas kerja dan keraguan terhadap kompetensi diri masih menjadi persoalan yang dihadapi pekerja muda, sehingga tingkat keterikatan kerja mereka patut diuji lebih lanjut secara empiris.

Faktor organisasi lain yang berpotensi memengaruhi *employee engagement* adalah *career development*. *Career development* merupakan upaya terencana yang dilakukan organisasi dan karyawan untuk meningkatkan kompetensi, pengalaman, serta kesiapan individu dalam mencapai tujuan karier. Pengembangan karier tidak hanya berbentuk promosi jabatan, tetapi juga pelatihan, pendampingan, rotasi kerja, pengayaan pekerjaan, dan pemberian kesempatan belajar. Karyawan yang memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi dan mengembangkan karier cenderung memiliki pandangan yang lebih positif terhadap organisasi. *Career development* relevan bagi karyawan Generasi Z karena kelompok tersebut menempatkan kesempatan belajar dan peningkatan kemampuan sebagai pertimbangan penting dalam bekerja. Organisasi yang menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas akan lebih mampu menunjukkan bahwa karyawan memiliki peluang untuk bertumbuh.

Dukungan tersebut dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Kebutuhan tersebut terlihat dalam konteks pasar kerja Madiun. Naker Fest Kota Madiun 2025 melibatkan 39 perusahaan dan menyediakan sekitar 2.058 lowongan. Pemerintah Kota Madiun juga melaksanakan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan

industri, dengan tingkat penyerapan peserta dilaporkan melebihi 90% (Stevani, 2025). Di Kabupaten Madiun, program pelatihan berbasis kompetensi dikembangkan melalui kerja sama dengan perusahaan agar peserta memperoleh keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan (Stevani, 2024). Data tersebut menunjukkan kuatnya kebutuhan peningkatan kompetensi di wilayah Madiun, tetapi belum menjelaskan keberlanjutan pengembangan setelah individu menjadi karyawan.

Indikator *career development* yang digunakan dalam penelitian ini meliputi *career planning*, *career advancement*, dan *learning opportunities* (Muchibi *et al.*, 2022). Berdasarkan hasil pra survei yang dilakukan peneliti, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. 4 Penilaian *Career Development* pada Karyawan Generasi Z di Wilayah Madiun

No.	Penilaian	Persentase	Keterangan
1.	Peluang Pengembangan Karier	56,7%	Cukup
2.	Kesempatan Belajar	53,3%	Cukup

Sumber: Data Pra Survei Peneliti (2026)

Tabel di atas menunjukkan bahwa *career development* yang dirasakan karyawan Generasi Z di wilayah Madiun berada dalam kategori cukup pada kedua indikator yang diukur. Indikator peluang pengembangan karier mencatat persentase sebesar 56,7% (kategori cukup), yang mengindikasikan bahwa karyawan cukup melihat adanya kesempatan untuk mengembangkan jenjang kariernya di perusahaan. Indikator kesempatan belajar berada pada angka 53,3% (kategori cukup), mencerminkan bahwa akses terhadap pelatihan dan pengembangan kompetensi belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa *career development* pada

karyawan Generasi Z di wilayah Madiun masih memiliki ruang untuk ditingkatkan.

Employee engagement juga dipengaruhi oleh perlakuan organisasi terhadap kontribusi karyawan. Salah satu bentuk perlakuan tersebut adalah *reward & recognition*. *Reward* merupakan imbalan yang diberikan organisasi atas kontribusi dan pencapaian karyawan, sedangkan *recognition* merupakan bentuk pengakuan atau apresiasi terhadap usaha dan hasil kerja karyawan (Armstrong & Taylor, 2023). Pemberian penghargaan dan pengakuan menunjukkan bahwa organisasi memperhatikan kontribusi karyawan. Karyawan yang merasa usahanya dihargai cenderung membentuk persepsi positif terhadap organisasi dan terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih besar.

Laporan *Randstad Workmonitor* 2025 menunjukkan bahwa 83% pekerja tidak bersedia bekerja pada organisasi yang tidak membuat mereka merasa dihargai, sedangkan 56% responden pernah meninggalkan pekerjaan karena merasa tidak memperoleh penghargaan maupun pengakuan yang layak. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penghargaan dan pengakuan merupakan kebutuhan penting bagi tenaga kerja modern dalam membangun motivasi dan keterikatan terhadap organisasi. Pentingnya pemberian penghargaan juga terlihat di Kota Madiun. Pemerintah Kota Madiun memberikan Satyalancana Karya Satya kepada 139 ASN sebagai bentuk apresiasi atas loyalitas, dedikasi, dan kinerja pegawai, serta menegaskan bahwa penghargaan diberikan kepada pegawai

yang menunjukkan kedisiplinan, kepatuhan, dan pengabdian yang baik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemberian penghargaan dipandang sebagai upaya mendorong motivasi kerja sekaligus menjadi teladan bagi pegawai lainnya. Bagi karyawan Generasi Z, penghargaan tidak hanya berbentuk kompensasi finansial, tetapi juga mencakup umpan balik, apresiasi dari atasan, kesempatan memperoleh tanggung jawab, serta pengakuan atas kontribusi yang diberikan. Sistem penghargaan yang transparan dan adil dapat membantu organisasi membangun hubungan kerja yang positif dengan karyawan Generasi Z.

Indikator *reward & recognition* yang digunakan dalam penelitian ini meliputi *financial reward*, *non-financial reward*, dan *recognition* (Armstrong, 2021). Berdasarkan hasil pra survei yang dilakukan peneliti, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. 5 Penilaian *Reward & Recognition* pada Karyawan Generasi Z di Wilayah Madiun

No.	Penilaian	Persentase	Keterangan
1.	Penghargaan Finansial	55,0%	Cukup
2.	Penghargaan Non-Finansial	73,3%	Tinggi
3.	Pengakuan	71,7%	Tinggi

Sumber: Data Pra Survei Peneliti (2026)

Tabel di atas menunjukkan bahwa *reward & recognition* yang dirasakan karyawan Generasi Z di wilayah Madiun berada dalam kategori cukup hingga tinggi. Indikator penghargaan non-finansial mencatat persentase tertinggi sebesar 73,3% (kategori tinggi), yang mengindikasikan bahwa karyawan cukup merasakan bahwa usaha yang diberikan dihargai oleh atasan atau perusahaan. Indikator pengakuan juga berada pada kategori tinggi dengan persentase 71,7%, mencerminkan bahwa karyawan cukup

mendapatkan pengakuan atas kontribusinya dalam perusahaan. Sementara itu, indikator penghargaan finansial mencatat persentase terendah sebesar 55,0% (kategori cukup), yang menunjukkan bahwa penghargaan yang layak secara finansial atas kontribusi kerja dirasakan belum sepenuhnya optimal.

Employee engagement tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi organisasi, tetapi juga oleh sumber daya personal yang dimiliki karyawan. Salah satu sumber daya personal yang berperan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan adalah *self-efficacy*. Karyawan dengan *self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih percaya terhadap kemampuannya, tekun menghadapi kesulitan, dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi hambatan kerja. Keyakinan tersebut dapat mendorong karyawan untuk mencurahkan usaha yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebaliknya, karyawan dengan *self-efficacy* rendah lebih mudah meragukan kemampuannya dan mengurangi usaha ketika menghadapi tugas yang sulit (Bandura, 1997).

Self-efficacy penting bagi karyawan Generasi Z karena mereka memasuki dunia kerja dalam kondisi perubahan teknologi dan tuntutan kompetensi yang cepat. Psikolog Madiun menjelaskan bahwa individu dapat meragukan kompetensinya, sulit menerima pencapaian, dan takut gagal meskipun memiliki kemampuan yang memadai (Pratama, 2026b). Fenomena tersebut memberikan indikasi bahwa keyakinan terhadap kemampuan diri merupakan persoalan yang relevan bagi pekerja muda dalam proses adaptasi kerja (rri.co.id/madiun, 2026). Pentingnya penguasaan kompetensi juga terlihat dari program pelatihan tenaga kerja di

Kabupaten Madiun. Disnakerin Kabupaten Madiun telah melatih 302 peserta pada bidang pembuatan bagian atas sepatu, dan 200 peserta di antaranya diterima bekerja di perusahaan mitra. Pelatihan tersebut mencakup *soft skill*, *hard skill*, dan uji kompetensi (Stevani, 2024).

Indikator *self-efficacy* yang digunakan dalam penelitian ini meliputi level, *strength*, dan *generality* (Bandura, 1997). Berdasarkan hasil pra survei yang dilakukan peneliti, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. 6 Penilaian *Self-Efficacy* pada Karyawan Generasi Z di Wilayah Madiun

No.	Penilaian	Persentase	Keterangan
1.	Tingkat Kesulitan Tugas	58,3%	Cukup
2.	Kekuatan Keyakinan	63,3%	Cukup

Sumber: Data Pra Survei Peneliti (2026)

Tabel di atas menunjukkan bahwa *self-efficacy* pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun berada dalam kategori cukup pada kedua indikator yang diukur. Indikator kekuatan keyakinan mencatat persentase sebesar 63,3% (kategori cukup), yang mengindikasikan bahwa karyawan cukup percaya diri dalam menghadapi tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar. Indikator tingkat kesulitan tugas berada pada angka 58,3% (kategori cukup), mencerminkan bahwa keyakinan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* karyawan Generasi Z di wilayah Madiun masih memiliki ruang untuk ditingkatkan.

Hubungan antara *self-efficacy* dan *employee engagement* telah dibuktikan dalam beberapa penelitian. Wiyanto *et al.* (2024), Ferawati (2023), serta Purnami *et al.* (2025) menemukan bahwa *self-efficacy*

berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Karyawan yang meyakini kemampuannya cenderung lebih aktif dan bersedia memberikan usaha dalam bekerja. Namun, hasil yang berbeda ditemukan oleh Fredita *et al.* (2025), Cahyo (2022), dan Paek *et al.* (2015), yang menunjukkan bahwa *self-efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan *self-efficacy* dan *employee engagement* masih memerlukan pengujian lebih lanjut, terutama pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun.

Penelitian Erfa dan Suryani (2023), Jaya *et al.* (2024), Fajrin *et al.* (2025), serta Baqir *et al.* (2020) menunjukkan bahwa penghargaan dan pengakuan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Ketika kontribusi karyawan dihargai, karyawan cenderung membalasnya melalui keterlibatan dan usaha yang lebih besar dalam pekerjaan. Sebaliknya, Annurusshadiq *et al.* (2022), Luturmas *et al.* (2022), Prasetyo (2016), dan Dawam *et al.* (2023) menemukan bahwa penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Hasil penelitian terdahulu Wiyanto *et al.* (2024), Trefilona dan Astuti (2024), Sholikhah *et al.* (2024), serta Zahra *et al.* (2026) menemukan bahwa *career development* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Kesempatan berkembang dapat meningkatkan motivasi dan membantu karyawan membangun tujuan jangka panjang dalam organisasi. Namun, Febrianti dan Khan (2024) serta Basuki (2018) menemukan bahwa *career development* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee*

engagement. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *career development* dan *employee engagement* masih memerlukan pengujian lebih lanjut, terutama pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun yang menjadi fokus penelitian ini.

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini dijelaskan melalui *Job Demands–Resources Theory*. Teori tersebut menyatakan bahwa keterikatan karyawan dapat meningkat ketika individu memiliki sumber daya yang membantu menghadapi tuntutan pekerjaan, mencapai tujuan kerja, dan mengembangkan dirinya (Bakker & Demerouti, 2017). Sumber daya tersebut dapat berasal dari dalam diri karyawan maupun dari lingkungan organisasi. Penelitian ini, *self-efficacy* ditempatkan sebagai *personal resource* karena menggambarkan keyakinan karyawan terhadap kemampuannya. Sementara itu, *reward & recognition* dan *career development* ditempatkan sebagai *job resources* karena merupakan bentuk dukungan yang diberikan organisasi. Ketiga sumber daya tersebut diperkirakan dapat memperkuat *employee engagement* karyawan *Gen Z*.

Penelitian terdahulu menunjukkan perbedaan hasil mengenai pengaruh *self-efficacy*, *reward & recognition*, dan *career development* terhadap *employee engagement*. Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh perbedaan objek, karakteristik responden, sektor organisasi, instrumen penelitian, dan konteks wilayah. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang mendasari penelitian ini. Pertama, kesenjangan empiris (*empirical gap*) ditunjukkan oleh

inkonsistensi hasil penelitian terdahulu tersebut, di mana sebagian penelitian menemukan pengaruh yang signifikan, sementara penelitian lain menemukan hasil yang tidak signifikan, sehingga hubungan antarvariabel tersebut masih memerlukan pengujian lebih lanjut. Kedua, kesenjangan kontekstual (*contextual gap*) ditunjukkan oleh belum ditemukannya penelitian yang mengkaji secara simultan pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun, sehingga temuan dari wilayah atau sektor lain belum tentu dapat diterapkan pada konteks ini. Dengan mempertimbangkan kesenjangan empiris dan kesenjangan kontekstual tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai pengaruh ketiga variabel terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun, sehingga dapat memperkaya kajian mengenai *employee engagement* pada konteks wilayah dan karakteristik responden yang berbeda. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berjudul **"Pengaruh *Self-Efficacy*, *Reward & Recognition*, dan *Career Development* terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan Generasi Z di Wilayah Madiun."**

B. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, peneliti memberikan batasan penelitian guna membatasi ruang lingkup permasalahan agar penelitian tidak menyimpang dari tujuan penelitian. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Batasan pada variabel penelitian ini terdiri atas *Self-Efficacy* (X1), *Reward & Recognition* (X2), dan *Career Development* (X3) sebagai variabel bebas, serta *Employee Engagement* (Y) sebagai variabel terikat. Fenomena *conscious unbossing* dalam penelitian ini digunakan sebagai konteks yang melatarbelakangi perubahan cara pandang karyawan Generasi Z terhadap promosi, jabatan manajerial, dan tanggung jawab kerja yang lebih besar, bukan sebagai variabel yang diuji secara langsung.
2. Batasan pada objek penelitian ini dilakukan pada karyawan Generasi Z yang aktif bekerja di wilayah Madiun, yang mencakup Kabupaten Madiun dan Kota Madiun. Responden penelitian merupakan Generasi Z yang lahir pada rentang tahun 1997 sampai 2012 dan telah memasuki dunia kerja, dengan batasan usia minimal 22-29 tahun, serta memiliki pengalaman kerja dalam organisasi atau perusahaan kurang lebih 2-5 tahun, sehingga mampu memberikan penilaian terhadap keterikatan kerja, penghargaan, pengakuan, dan peluang pengembangan karier yang diterima.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah dalam penelitian yang telah dijelaskan, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Self-Efficacy* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun?

2. Apakah *Reward & Recognition* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di Wilayah Madiun?
3. Apakah *Career Development* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang telah diuraikan dengan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *Self-Efficacy*, *Reward & Recognition*, *Career Development* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah

1. Bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya bidang manajemen sumber daya manusia, terkait konsep *self-efficacy*, *reward & recognition*, *career development*, dan *employee engagement* pada karyawan Generasi Z. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai fenomena *conscious unbossing* sebagai salah satu fenomena kerja modern yang berkaitan dengan perubahan orientasi karier, promosi jabatan, dan kesiapan karyawan muda dalam mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai referensi dan bahan perbandingan bagi peneliti

berikutnya yang ingin mengkaji topik serupa dengan konteks, objek, dan wilayah penelitian yang berbeda.

2. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini dapat menjadi referensi ilmiah yang berguna bagi mahasiswa dalam memahami dinamika *employee engagement* pada karyawan Generasi Z. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi dasar bagi mahasiswa yang ingin melakukan penelitian lanjutan mengenai faktor-faktor lain yang memengaruhi keterikatan karyawan muda dalam dunia kerja modern, serta menjadi sarana bagi mahasiswa untuk mengaplikasikan teori yang telah diperoleh selama masa perkuliahan ke dalam permasalahan nyata di lapangan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Obyek Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi atau perusahaan di wilayah Madiun dalam merumuskan strategi pengelolaan karyawan Generasi Z, khususnya untuk meningkatkan *employee engagement* melalui penguatan *self-efficacy*, pemberian *reward & recognition*, serta penyediaan *career development* yang sesuai. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada karyawan Generasi Z mengenai pentingnya meningkatkan *self-efficacy*, keterlibatan kerja, dan kesiapan dalam mengembangkan karier sebagai upaya mendukung perkembangan diri dan organisasi.

4. Bagi Institusi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi dan bahan kepustakaan bagi Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Madiun, serta menjadi salah satu bentuk kontribusi akademik dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia di lingkungan institusi. Selain itu, penelitian ini juga menjadi sarana pemenuhan salah satu syarat kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Madiun.