

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

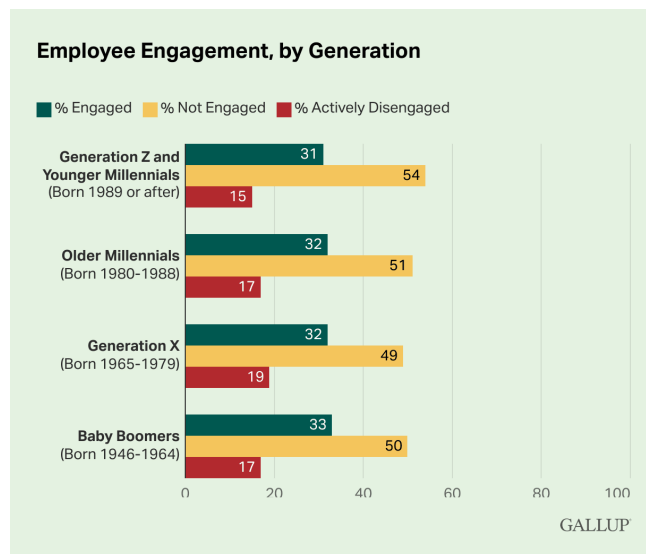
Saat ini, Indonesia memasuki era bonus demografi, di mana mayoritas penduduk usia produktif didominasi oleh Generasi Z. Fenomena ini berdampak signifikan terhadap dunia kerja. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang melek teknologi, cepat beradaptasi, dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, serta makna dalam pekerjaan yang dijalani (Sakitri, 2020).

Generasi Z yang lahir antara pertengahan 1997 hingga awal 2012, kini mulai mendominasi pasar tenaga kerja (Fotaleno & Batubara, 2024). Mereka tumbuh bersama teknologi digital, memiliki akses informasi yang luas, dan terbiasa dengan perubahan yang cepat. Berbeda dengan generasi sebelumnya, Generasi Z cenderung lebih memilih lingkungan kerja yang fleksibel, bermakna, dan selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka. Mereka juga lebih vokal dalam mengekspresikan keinginan dan ekspektasi terhadap pekerjaan (Ekasani *et al.*, 2024)

Fenomena yang muncul saat ini adalah rendahnya tingkat *employee Engagement* di kalangan Gen Z, termasuk di Kota Madiun. Gen Z yang kini mulai mendominasi angkatan kerja sering kali menunjukkan keterlibatan yang lebih rendah terhadap pekerjaan mereka dibanding generasi sebelumnya. Di Kota Madiun, hal ini terlihat dari banyaknya anak muda yang berpindah tempat kerja dalam waktu singkat, kurangnya ikatan emosional terhadap perusahaan, serta kecenderungan mencari pekerjaan yang lebih fleksibel dan

sesuai dengan nilai personal mereka. Lingkungan kerja yang dianggap monoton, kurangnya penghargaan, minimnya ruang untuk berkembang, dan tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai dengan ekspektasi sering menjadi faktor pemicu rendahnya *Engagement* pada generasi ini. Selain itu, Gen Z di Madiun umumnya menginginkan budaya kerja yang terbuka, komunikasi yang transparan, kesempatan berkembang yang jelas, serta pekerjaan yang memberikan makna. Ketika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, tingkat *Engagement* mereka cenderung menurun.

Banyak karyawan Gen Z yang menolak pola kerja konvensional yang kaku dan menuntut. Mereka cenderung mencari pekerjaan yang memberikan fleksibilitas waktu, ruang untuk berkembang secara pribadi, serta batasan yang jelas antara jam kerja dan waktu pribadi. Jika keseimbangan tersebut terganggu, mereka lebih cepat mengalami stres, *burnout*, hingga keputusan untuk resign (Dayanti, 2025). Di sisi lain, perkembangan teknologi digital dan sistem kerja jarak jauh (*remote working*) justru membuka peluang bagi Gen Z untuk meraih *work-life balance* yang lebih ideal. Namun, tantangan tetap ada, seperti kaburnya batas waktu kerja, tekanan untuk selalu *online*, serta kurangnya dukungan perusahaan dalam menjaga kesehatan mental karyawan muda.



Gambar 1. 1 Employee Engagement by Generation

Sumber: Leaderonomics.com, 2025

Gambar 1.1 menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan (*employee Engagement*) berdasarkan generasi, yang terdiri dari tiga kategori: *engaged*, *not engaged*, dan *actively disengaged*. Secara umum, seluruh generasi memiliki persentase karyawan yang tidak terlibat (*not engaged*) lebih tinggi daripada yang benar-benar terlibat. Generasi Z dan Milenial muda memiliki 31% karyawan yang *engaged*, namun mayoritas (54%) berada pada kategori *not engaged*. Milenial yang lebih tua dan Generasi X sama-sama memiliki tingkat *engaged* sebesar 32%, tetapi Generasi X menunjukkan tingkat *actively disengaged* tertinggi yakni 19%. Sementara itu, *Baby Boomers* memiliki tingkat *engaged* tertinggi dibanding generasi lain, yaitu 33%, meskipun tingkat *not engaged* mereka masih cukup besar, mencapai 50%. Data ini mengindikasikan bahwa terlepas dari perbedaan generasi, banyak karyawan yang belum memiliki keterlibatan kuat dalam pekerjaan mereka, sehingga

organisasi perlu memperhatikan strategi peningkatan *Engagement* agar lebih efektif di semua rentang usia.

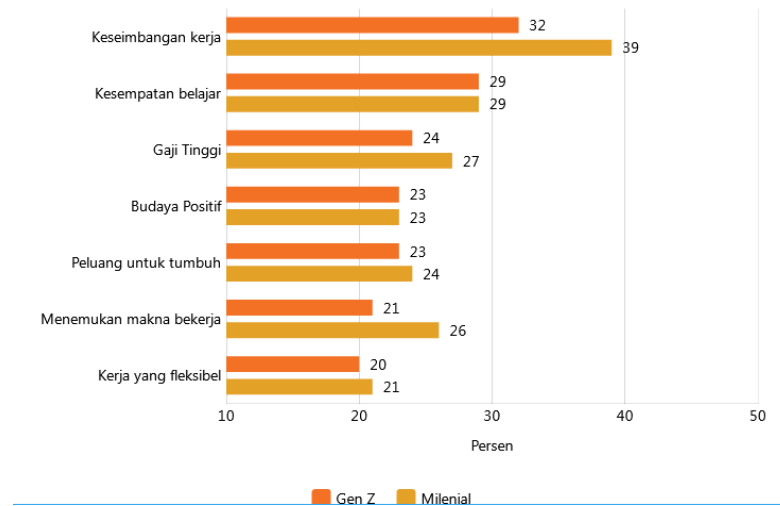
Fenomena rendahnya keterlibatan karyawan Generasi Z ini mencerminkan adanya pergeseran nilai, orientasi, dan harapan terhadap dunia kerja. *Employee Engagement* merupakan kondisi psikologis di mana karyawan merasa berenergi, berdedikasi, dan tenggelam dalam pekerjaannya (Amaria et al., 2025). Menurut Wahyudi (2025) menekankan bahwa *Engagement* akan muncul ketika karyawan merasa aman secara psikologis dan menemukan makna dalam pekerjaan dua hal yang sering kali tidak terpenuhi bagi Gen Z yang bekerja di sektor-sektor dengan struktur kerja kaku dan minim inovasi

Generasi Z tumbuh dalam era digital yang serba cepat dan terbuka, sehingga mereka lebih menghargai fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan pribadi (*work-life balance*), serta dukungan emosional dari organisasi (*perceived organizational support*) dibandingkan loyalitas buta terhadap perusahaan. Mereka menginginkan pekerjaan yang tidak hanya memberikan penghasilan, tetapi juga memberikan makna, kesempatan berkembang, serta rasa dihargai. Rendahnya *Engagement* di kalangan Generasi Z juga dapat dikaitkan dengan meningkatnya tekanan psikologis dan burnout akibat gaya kerja modern yang serba *online*, target tinggi, serta kurangnya komunikasi empatik dari atasan (Syahwa et al., 2025). Apabila perusahaan gagal memahami kebutuhan generasi ini, mereka cenderung cepat merasa bosan, kehilangan motivasi, dan akhirnya berpindah kerja.

Banyak karyawan Gen Z yang menolak pola kerja konvensional yang kaku dan menuntut (Mawabagja et al., 2025). Mereka cenderung mencari pekerjaan yang memberikan fleksibilitas waktu, ruang untuk berkembang secara pribadi, serta batasan yang jelas antara jam kerja dan waktu pribadi (Virgiawan & Kusmayadi, 2024). Jika keseimbangan tersebut terganggu, mereka lebih cepat mengalami stres, *burnout*, hingga keputusan untuk resign. Di sisi lain, perkembangan teknologi digital dan sistem kerja jarak jauh (*remote working*) justru membuka peluang bagi Gen Z untuk meraih *work-life balance* yang lebih ideal. Namun, tantangan tetap ada, seperti kaburnya batas waktu kerja, tekanan untuk selalu *online*, serta kurangnya dukungan perusahaan dalam menjaga kesehatan mental karyawan muda.

Work-life balance adalah kondisi di mana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis, tanpa salah satu aspek mengganggu atau mengorbankan yang lain (Amaria et al., 2025). Keseimbangan ini penting agar karyawan tidak mengalami kelelahan, stres berkepanjangan, atau penurunan produktivitas (Kabir & Rahman, 2019). Saat ini, *work-life balance* atau keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional menjadi salah satu faktor utama yang menentukan kepuasan serta loyalitas karyawan terhadap organisasi (Adhitya et al., 2024). Generasi Z dan Milenial tidak hanya mencari pekerjaan yang memberikan gaji tinggi, tetapi juga lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan, fleksibilitas, serta peluang pengembangan diri (Nugroho et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi prioritas penting bagi mereka. Untuk melihat lebih

jelas bagaimana kedua generasi ini menilai faktor-faktor tersebut, berikut disajikan data perbandingan preferensi kerja antara Generasi Z dan Milenial:



Gambar 1. 2 Work Life Balance Gen X dan Gen Z

Sumber katadoks.com, 2025

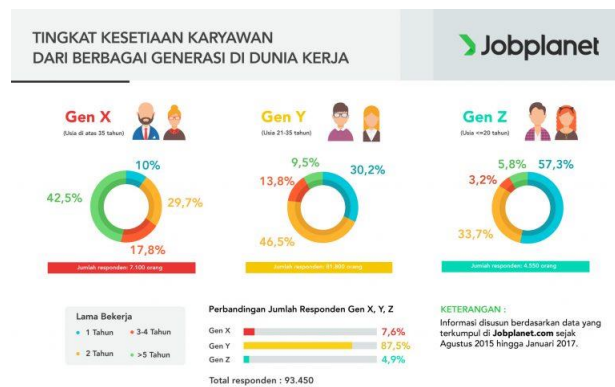
Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa terdapat beberapa perbedaan dan kesamaan preferensi antara Generasi Z dan Milenial dalam memilih pekerjaan. Faktor yang paling menonjol bagi kedua generasi adalah keseimbangan kerja (*work-life balance*), di mana Milenial menempatkan faktor ini sebagai prioritas tertinggi dengan persentase 39%, sedangkan Gen Z sebesar 32%. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun keduanya sama-sama menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, Milenial cenderung lebih menekankan pentingnya aspek tersebut. Selanjutnya, kesempatan belajar menjadi faktor penting bagi kedua generasi dengan persentase yang sama, yaitu 29%. Hal ini menandakan bahwa baik Gen Z maupun Milenial memiliki keinginan kuat untuk terus berkembang dan meningkatkan kompetensi diri melalui pengalaman kerja. Faktor gaji tinggi

juga menjadi pertimbangan signifikan, terutama bagi Milenial dengan 27%, sedikit lebih tinggi dibandingkan Gen Z sebesar 24%. Sementara itu, aspek budaya positif dan peluang untuk tumbuh menunjukkan persentase yang sama untuk kedua generasi (23%), menandakan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan kesempatan karier tetap menjadi daya tarik utama. Menariknya, pada aspek menemukan makna bekerja, Milenial (26%) tampak lebih menilai pentingnya tujuan dan nilai dalam pekerjaan dibandingkan Gen Z (21%). Sedangkan untuk kerja yang fleksibel, keduanya menilai hampir seimbang, dengan Gen Z (20%) sedikit lebih rendah dari Milenial (21%).

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi atau *work-life balance* menjadi aspek penting dalam membangun *Employee Engagement* yang berkelanjutan (Mutiara et al., 2025). Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi (Ratnasari et al., 2023). *Work-life balance* yang baik tidak hanya meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga memperkuat komitmen afektif mereka dalam mencapai tujuan perusahaan (Fabanyo et al., 2023). Menurut Azkiya et al. (2024), *work-life balance* yang diterapkan melalui fleksibilitas waktu, dukungan organisasi, serta lingkungan kerja yang sehat dapat mendorong keterlibatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaannya. Selain *work-life balance*, persepsi dukungan organisasi menjadi salah satu faktor *employee Engagement*.

Perceived organizational support (POS) atau persepsi dukungan organisasi merupakan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi

tempat mereka bekerja menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya. Menurut Simangunsong (2023) ketika organisasi memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawan, seperti peluang pengembangan karier, kesejahteraan, dan pengakuan atas prestasi, hal tersebut akan meningkatkan motivasi intrinsik serta semangat kerja karyawan. Dukungan organisasi yang dirasakan juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja positif yang berdampak langsung pada meningkatnya *employee Engagement*.



Gambar 1. 3 Perceived organizational support antara Gen

Sumber: jobplanet.com, 2025

Berdasarkan Gambar di atas, terlihat adanya perbedaan tingkat kesetiaan karyawan antar generasi dalam dunia kerja. Generasi X menunjukkan tingkat loyalitas yang relatif tinggi, dengan sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari lima tahun. Sementara itu, Generasi Y atau milenial menunjukkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan lebih cepat, di mana proporsi terbesar berada pada masa kerja 1–3 tahun. Fenomena ini menjadi lebih jelas pada Generasi Z yang baru memasuki dunia kerja, di mana mayoritas (57,3%) memiliki masa kerja di bawah satu tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa semakin muda generasi karyawan,

semakin rendah tingkat kesetiaan atau masa tinggal mereka dalam satu organisasi. Hal ini menandakan perubahan nilai dan ekspektasi terhadap dunia kerja, terutama pada Generasi Z yang lebih mengutamakan fleksibilitas, keseimbangan hidup (*work-life balance*), dan dukungan organisasi (*perceived organizational support*) dibandingkan loyalitas jangka panjang semata. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami karakteristik generasi muda ini agar mampu menciptakan strategi yang relevan dalam meningkatkan *Employee Engagement* dan mempertahankan talenta terbaik di era modern.

Hubungan antara *Perceived organizational support* (POS) dan *Employee Engagement* menunjukkan bahwa dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasi memiliki peran penting dalam membangun keterikatan kerja yang kuat (Anwar & Yuniasanti, 2024). Menurut Azkiya et al. (2024), *Perceived organizational support* berkontribusi langsung terhadap peningkatan *Employee Engagement* melalui perasaan dihargai dan diakui yang memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan organisasi. Dalam konteks generasi muda seperti Generasi Z, dukungan organisasi menjadi faktor yang sangat menentukan karena mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang inklusif, suportif, dan memberi ruang bagi pertumbuhan pribadi serta profesional (Sabid & Fitrianingrum, 2025). Dengan demikian, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja dan loyalitas dalam jangka panjang.

Penelitian ini menghadirkan keterbaruan atau gap reset dengan mengkaji secara dua variabel dalam hubungannya dengan *employee Engagement*. Penelitian oleh Firdaus (2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan kerja, karena keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan mampu meningkatkan semangat serta komitmen karyawan. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh Kumar & Arora (2023) yang menemukan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap *Employee Engagement* tidak signifikan pada generasi muda, terutama Gen Z, karena mereka lebih berorientasi pada fleksibilitas kerja daripada keseimbangan waktu. Selain itu, Rahayu dan Putri (2024) menemukan bahwa meskipun *work-life balance* tinggi, tingkat *Engagement* dapat tetap rendah ketika beban kerja berlebih dan dukungan organisasi kurang memadai.

Studi oleh Hartono (2022) menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee Engagement*, karena keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kenyamanan psikologis serta fokus karyawan dalam bekerja. Namun, penelitian berbeda dilakukan oleh Stephanie & Raymond (2023) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* justru tidak berpengaruh signifikan terhadap *Engagement* pada pekerja muda, karena Gen Z lebih menilai kualitas lingkungan kerja dan fleksibilitas sistem kerja dibanding sekadar keselarasan waktu. Penelitian lain oleh Mahendra & Kusumastuti (2024) juga menunjukkan bahwa meskipun *work-life balance* terpenuhi, tingkat *employee Engagement* dapat tetap rendah apabila ekspektasi kerja

tidak sesuai atau hubungan dengan atasan kurang harmonis. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya celah kajian pada konteks Gen Z di daerah seperti Kota Madiun yang masih minim diteliti secara spesifik.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *Perceived organizational support* (POS) berperan penting dalam meningkatkan *employee Engagement*, namun masih terdapat perbedaan hasil dan konteks penelitian. Menurut Eisenberger et al. (2021), dukungan organisasi yang dirasakan secara signifikan meningkatkan *Engagement* karena karyawan merasa dihargai dan diperhatikan. Sementara itu, Saks & Gruman (2022) menemukan bahwa efek POS terhadap *Employee Engagement* dapat menjadi tidak signifikan bila organisasi tidak menyediakan dukungan emosional atau komunikasi dua arah yang baik.

Di sisi lain, Anita & Wahyuni (2024) menemukan bahwa pada generasi muda, termasuk Gen Z, *Perceived organizational support* tidak selalu menjadi faktor dominan dalam menentukan keterikatan kerja; faktor seperti personal values dan kesempatan pengembangan diri lebih berpengaruh. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa *Perceived organizational support* (POS) merupakan faktor penting dalam meningkatkan *employee Engagement*, namun hasil penelitian di berbagai konteks menunjukkan perbedaan yang signifikan. Studi oleh Widodo (2021) menyatakan bahwa POS memiliki pengaruh positif kuat terhadap *Engagement* karena dukungan organisasi dapat menumbuhkan rasa dihargai dan meningkatkan loyalitas karyawan. Namun, temuan berbeda dikemukakan oleh Lestari & Gunawan (2023) yang menemukan bahwa POS tidak selalu

berpengaruh pada *employee Engagement* jika karyawan tidak merasakan dukungan yang konsisten atau jika budaya kerja bersifat hierarkis. Selain itu, penelitian oleh Rahman & Dewi (2024) mengungkapkan bahwa pada Gen Z, POS bukan faktor utama yang menentukan *Engagement*; justru kesempatan berkembang, feedback cepat, dan suasana kerja kreatif menjadi penentu utama keterikatan kerja generasi ini. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut menegaskan adanya *research gap* yang perlu dikaji lebih mendalam, terutama dalam konteks Gen Z di Kota Madiun yang memiliki karakteristik dan dinamika kerja yang berbeda dari wilayah lainnya.

Berdasarkan gap riset dan permasalahan yang ada oleh karena itu, penelitian tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh *Work-life balance* Dan *Perceived organizational support* Terhadap *Employee Engagement* Pada Karyawan Generasi Z Di Kota Madiun

B. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi latar belakang masalah diatas, agar penelitian ini lebih terarah, maka fokus penelitian ini sebagai berikut:

1. Tempat penelitian ini dilaksanakan di Kota Madiun.
2. Obyek Penelitian Pada Generasi Z di Kota Madiun.
3. Penelitian ini membahas tentang pengaruh *work-life balance* dan *Perceived organizational support* terhadap *employee Engagement*

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *work-life balance* terhadap *employee Engagement* Generasi Z di Kota Madiun ?
2. Apakah *Perceived organizational support* terhadap *employee Engagement* Generasi Z di Kota Madiun ?

D. Tujuan

Tujuan penelitian ini untuk memberikan bukti empiris mengenai *work-life balance* dan *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee Engagement* Generasi Z di Kota Madiun.

E. Manfaat Penelitian

Dengan terpenuhinya tujuan diatas manfaat yang diharapkan oleh peneliti dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian dapat digunakan untuk menambah wawasan dan meningkatkan pengetahuan peneliti terkait *work-life balance* dan *Perceived organizational support* terhadap *employee Engagement*.
- b. Sebagai tambahan referensi bagi pengunjung perpustakaan Universitas PGRI Madiun.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah wawasan mengenai pengetahuan peneliti terkait *work-life balance* dan *Perceived organizational support* terhadap *employee Engagement*.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada pihak Perusahaan untuk memperhatikan *work-life balance* dan *Perceived organizational support* terhadap *employee Engagement*

c. Bagi Pembaca

Penelitian sebagai referensi ilmiah bagi pembaca mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *employee Engagement*.