

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan pilar utama keberhasilan suatu organisasi. SDM yang berkualitas, terampil, dan terlibat aktif dalam kehidupan organisasi memiliki dampak positif terhadap produktivitas dan kinerja keseluruhan. Ketersediaan SDM sangat penting karena rasio jumlah SDM sangat menentukan dalam perhitungan efektif dan efisiennya penyelesaian pekerjaan (Sutrisno, 2016). Perusahaan harus memastikan karyawan memiliki kemampuan yang berkualitas dan mampu bekerja secara efektif sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus memenuhi kebutuhan karyawan agar karyawan merasa terikat dan berkomitmen dengan perusahaan (Wijayanto dkk., 2022).

Pada era perkembangan yang terus berlangsung, keterlibatan karyawan menjadi elemen kritis bagi kesuksesan suatu organisasi, dengan *employee engagement* (EE) menjadi penanda utama untuk mengukur tingkat keterlibatan karyawan dalam mengerjakan tugas (Febriansyah & Ginting, 2020). *Employee engagement* melibatkan sejumlah faktor, seperti rasa memiliki terhadap pekerjaan, kebanggaan terhadap pencapaian, dan komitmen terhadap organisasi tempat karyawan bekerja. Faktor-faktor ini menciptakan fondasi yang kuat untuk produktivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan, memastikan bahwa karyawan tidak hanya menjalankan tugas, tetapi juga

merasakan kedalaman hubungan dan kontribusi terhadap kesuksesan bersama (Saxena, 2019)

Perceived organizational support (POS) dapat dikatakan sebagai persepsi karyawan terhadap organisasi tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawannya (Ariarni, 2017). Jika organisasi pada umumnya menghargai dedikasi dan loyalitas pegawai sebagai wujud komitmen pegawai terhadap organisasi, maka pada umumnya pegawai juga memperhatikan seberapa besar komitmen yang dimiliki organisasi terhadap dirinya (Mursidta, 2017). Pegawai dengan tingkat dukungan organisasi yang dirasakan tinggi akan lebih maksimal dalam memberikan kinerjanya sehingga dukungan organisasi yang dirasakan akan menghasilkan remunerasi berupa tingkat keterlibatan dengan karyawan atau keterikatan karyawan (Mufarrikhah dkk., 2020).

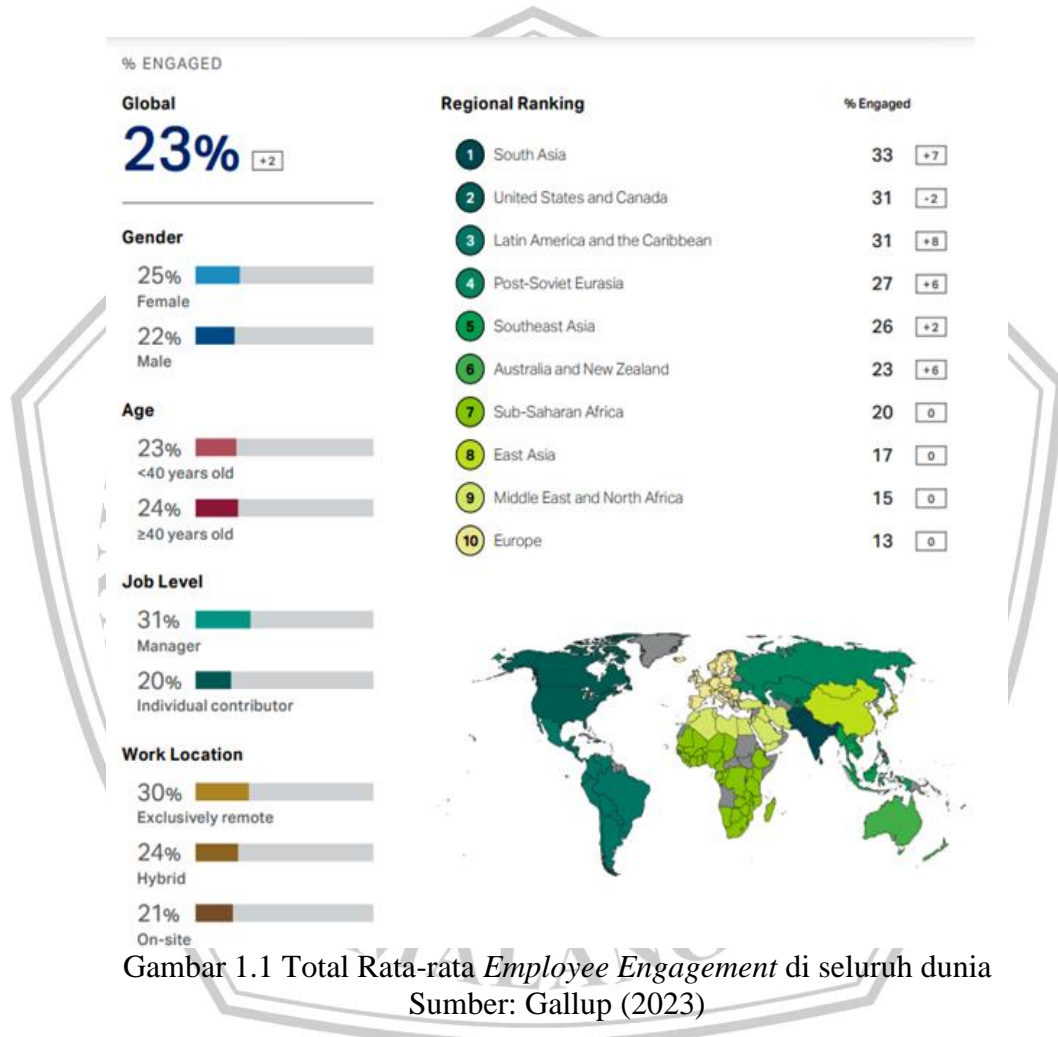
Organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam menunjukkan dukungan perusahaan untuk memperhatikan dan memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan dalam membantu keberhasilan perusahaan (Panuju & Mangundjaya, 2018). Jadi, dukungan organisasi yang dirasakan akan berdampak positif terhadap keterlibatan karyawan (Pertiwi dkk., 2019). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh Mufarrikhah dkk. (2020) yang menunjukkan bahwa hasil persepsi dukungan organisasi mempunyai peran positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Berbeda dengan, Wahyuni (2019) menjelaskan tidak adanya pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *employee engagement* (EE), yang berarti jika organisasi

melakukan dukungan dengan baik belum tentu dapat menciptakan *employee engagement* yang tinggi. Dengan adanya inkonsistensi hasil penelitian ini, maka dapat menjadi bukti empiris atau *research gap* pada penelitian yang akan dilaksanakan.

Keterlibatan kerja yang lebih tinggi telah dikaitkan dengan kinerja tugas yang objektif (Yongxing dkk., 2017), kinerja yang objektif dapat dikaji dengan melakukan evaluasi terhadap karyawan melalui evaluasi *quality of work life* (QWL). Dalam suatu organisasi untuk mengembangkan dan mempertahankan keterlibatan, diperlukan hubungan dua arah antara manajemen dan karyawan (Endayani, 2018). Keterlibatan individu karyawan, kepuasan, dan antusiasme dalam melakukan pekerjaannya merupakan salah satu bentuk keterikatan karyawan sebagai motivasi positif yang dikembangkan melalui semangat, dedikasi, dan daya serap (Schaufeli & Salanova, 2002). *Perceived organizational support* (POS) memiliki pengaruh positif terhadap *quality of work life* (QWL) semakin tinggi dukungan organisasi pada karyawan, maka kualitas kehidupan kerja akan ikut meningkat (Suhardi, 2023). Persepsi karyawan terhadap kualitas kehidupan kerja yang dapat memuaskan kebutuhannya dapat menyebabkan karyawan terlibat di tempat kerjanya, sehingga kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (Annisa dkk., 2022).

Pada sebuah penelitian global yang dilakukan oleh Gallup (2023) mengenai *employee engagement* dengan partisipasi dari 155 negara dan 1.000 responden per negara. Rentang usia responden, 22-65 tahun, memberikan

perspektif inklusif. Penelitian ini memberikan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan, serta berkontribusi pada pemahaman global tentang cara meningkatkan keterikatan karyawan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan individu. Data dari penelitian tersebut dapat dilihat dalam Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Total Rata-rata *Employee Engagement* di seluruh dunia
Sumber: Gallup (2023)

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* secara global masih sangat rendah. Sebanyak 77% karyawan di seluruh dunia merasa tidak terikat sepenuhnya dengan pekerjaan. Di kawasan Asia Tenggara, hanya 26% karyawan yang terikat dengan pekerjaannya. Survey yang sama menunjukkan bahwa di Indonesia, 76% karyawan merasa tidak

terikat dengan pekerjaan, menempatkan Indonesia di peringkat ke-3 di antara negara-negara Asia Tenggara. Hal tersebut dapat dilihat dalam gambar 1.2 di bawah ini.

Southeast Asia

EMPLOYEE ENGAGEMENT

Gallup Q¹² items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording

Rank	Country	Change	% Engaged
1	Philippines	-1	31
2	Thailand	0	25
3	Indonesia	0	24
4	Laos	+1	24
5	Malaysia	+4	22
6	Myanmar	-1	22
7	Vietnam	-3	21
8	Cambodia	-5	21
9	Singapore	0	13

Gambar 1.2 Total Rata-rata *Employee Engagement* di Asia Tenggara
Sumber: Gallup(2023)

Gambar 1.1 dan gambar 1.2 menunjukkan secara rinci rata-rata *employee engagement* dan memberikan gambaran visual terhadap tingkat keterlibatan karyawan. Data ini mengindikasikan bahwa tantangan dalam meningkatkan *employee engagement*, khususnya di kalangan Generasi Z di Indonesia, merupakan suatu keharusan dikarenakan Generasi Z cenderung tidak memiliki komitmen jangka panjang terhadap pekerjaan, hanya melakukannya selama itu membuat senang. Dengan mengeksplorasi faktor-faktor seperti *perceived organizational support* (POS) dan *quality of work life* (QWL), perusahaan dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk menciptakan lingkungan kerja

yang lebih mendukung dan memperbaiki tingkat keterikatan karyawan, terutama di negara seperti Indonesia yang masih menghadapi tantangan signifikan dalam hal ini.

Generasi Z adalah generasi yang lahir di era digital, yang memiliki akses ke internet dan teknologi sejak kecil. Generasi Z adalah generasi yang cerdas, fleksibel, toleran, dan terhubung secara global. Generasi Z juga memiliki gaya hidup dan pola konsumsi yang berbeda dari generasi sebelumnya. Berdasarkan data resmi yang ditetapkan Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia pada Sensus Penduduk tahun 2020, Generasi Z adalah generasi yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 (<https://id.wikipedia.org/> diakses Januari 2024).

Survei *Resume Builder* pada April 2023 juga mengungkapkan bahwa 74% manajer dan pemimpin perusahaan di Amerika Serikat menganggap Generasi Z sebagai generasi paling sulit diajak kerja sama. Pandangan ini disertai dengan alasan seperti kurangnya keterampilan dan motivasi, serta kecenderungan mudah bosan (<https://www.alinea.id/> diakses Januari 2024). Menteri Ketenagakerjaan, Ida Fauziyah, mencatat bahwa Generasi Z, yang kini membentuk lebih dari seperempat total penduduk Indonesia besarnya jumlah Generasi Z merupakan potensi untuk memajukan perekonomian Indonesia, serta Generasi Z menunjukkan pola kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya (<https://news.republika.co.id/> diakses Januari 2024).

Hasil penelitian sebelumnya oleh (Suminar, 2021) menunjukkan bahwa kondisi demografis di wilayah Provinsi Jawa Timur, di mana tingkat kepadatan penduduknya mencapai 851 jiwa per kilometer persegi. Menariknya, struktur

penduduk di wilayah ini didominasi oleh Generasi Z, mencapai 24,80%, sementara generasi milenial menduduki posisi kedua dengan persentase sebesar 24,32%. Oleh karena itu, perusahaan dan organisasi perlu memahami preferensi, nilai, dan karakteristik khas Generasi Z dalam mengelola sumber daya manusia dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan keterlibatan optimal.

Fokus penelitian ini adalah memahami pengaruh *perceived organizational support terhadap employee engagement* yang dimediasi *quality of work life* pada Generasi Z di Jawa Timur. Hasil kuisisioner awal dengan 30 Karyawan Generasi Z di beberapa wilayah Jawa Timur menunjukkan berbagai pandangan, yakni:

Tabel 1.1: Hasil Kuisisioner Awal dengan Generasi Z sebagai Karyawan di Wilayah Jawa Timur

No	Variabel	Pernyataan	Hasil Kuisisioner Awal	
			Iya	Tidak
1	<i>Employee Engagement</i>	Saya bersedia bekerja melebihi dari yang biasa diharapkan untuk membantu perusahaan	33.3%	66.7%
		Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan	70%	30%
		Saya merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan	23.3%	76.7%
2	<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	Saya merasa perusahaan merespon dengan baik keluhan yang disampaikan oleh karyawan	46.7%	53.3%
		Ketika perusahaan menghargai kontribusi anda, membuat anda merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan?	83.3%	16.7%
		Saya senang ketika perusahaan mengapresiasi dan memberi dukungan atas kinerja saya	100%	-
		Ketika anda merasa bangga menjadikan bagian dari	76.7%	23.3%

No	Variabel	Pernyataan	Hasil Kuisioner Awal	
			Iya	Tidak
		perusahaan, apakah hal tersebut disebabkan karena perusahaan selalu peduli atas kesejahteraan anda?		
3	<i>Qualiti of Work Life (QWL)</i>	Saya merasa perusahaan tidak menciptakan suasana kerja yang aman dan nyaman	20%	80%
		Jika pada pernyataan di atas anda menjawab "Iya", apakah hal tersebut dapat mempengaruhi keterlibatan anda dalam pekerjaan?	51.7%	48.3%
		Ketika kompensasi/gaji yang anda terima tidak sesuai dengan kinerja yang anda berikan, apakah itu mengurangi semangat anda dalam bekerja?	86.7%	13.3%
		Saya mendapatkan jaminan kesehatan dari perusahaan	73.3%	26.7%
		Ketika perusahaan mendapatkan citra yang baik di mata masyarakat, saya merasa senang dan bangga menjadi bagian perusahaan	70%	30%
		Ketika saya mendapatkan kesempatan untuk memberikan ide, kritik dan saran, hal tersebut dapat meningkatkan keterlibatan saya dalam bekerja	93.3%	6.7%

Sumber : Data Kuisioner Awal dan Diolah Peneliti

Berdasarkan hasil kuisioner awal yang telah dilakukan terhadap Karyawan Generasi Z di beberapa wilayah Jawa Timur, dapat diambil beberapa analisis bahwa dari segi *employee engagement*, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (70%) merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, mencerminkan tingkat keterlibatan dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan. Namun, hanya sejumlah responden (23.3%) merasa sulit

untuk melepaskan diri dari pekerjaan, mengindikasikan adanya tingkat komitmen yang rendah. Meskipun demikian, sebagian responden (33.3%) menyatakan kesiapan untuk bekerja melebihi harapan demi membantu perusahaan (kuisisioner *pra-research* 13 Januari 2024).

Pada konteks *perceived organizational support* (POS), mayoritas responden (83.3%) menyatakan bahwa Generasi Z merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan ketika perusahaan menghargai kontribusi karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya dukungan dan penghargaan dari perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan. Selain itu, 76.7% responden merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan karena perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, menandakan pentingnya POS dalam membangun rasa kebanggaan dan keterlibatan.

Pada aspek *quality of work life* (QWL), sebagian besar responden (80%) merasa bahwa perusahaan menciptakan suasana kerja yang aman dan nyaman, yang secara positif dapat memengaruhi keterlibatan karyawan. Namun, lebih dari setengah responden (51.7%) menyatakan bahwa ketidaknyamanan dalam suasana kerja dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan. Hasil ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

Ketika berkaitan dengan kompensasi dan gaji, sebagian besar responden (86.7%) menyatakan bahwa ketidaksesuaian antara kinerja dan kompensasi dapat mengurangi semangat Generasi Z dalam bekerja. Ini mengindikasikan

bahwa pentingnya memberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi karyawan untuk mempertahankan tingkat keterlibatan yang tinggi.

Dari segi kesempatan untuk memberikan ide, kritik, dan saran, sebagian besar responden (93.3%) merasa bahwa hal tersebut dapat meningkatkan keterlibatan Generasi Z dalam bekerja, menunjukkan bahwa perusahaan sebaiknya memberikan ruang untuk partisipasi dan kontribusi karyawan.

Berdasarkan hasil kuisioner pada tabel 1.1 di atas, terlihat bahwa berbagai faktor-faktor seperti penghargaan terhadap kontribusi karyawan, dukungan terhadap kesejahteraan, respon terhadap keluhan, dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman mempengaruhi keterlibatan emosional dan keterlibatan karyawan.

Besarnya jumlah Generasi Z dianggap sebagai potensi untuk memajukan perekonomian Indonesia jika dapat dimanfaatkan secara optimal, terutama karena Generasi Z merupakan digital native yang intensif menggunakan teknologi. Namun, Ida juga mengingatkan bahwa kemajuan teknologi dan keberadaan Generasi Z dapat meningkatkan tingkat pergantian karyawan (*labor turnover*) dalam suatu perusahaan. Pola hubungan kerja juga berubah, dengan munculnya sistem kerja paruh waktu, *freelance*, pekerja lepas, dan kemitraan (Ahmad, 2022).

Hasil kuisioner awal pada tabel 1.1 terhadap Karyawan Generasi Z di Jawa Timur menunjukkan bahwa sebagian besar dari Generasi Z (70%) merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, mencerminkan tingkat keterlibatan dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan. Namun, sejumlah responden (76,7%)

mengalami kesulitan melepaskan diri dari pekerjaan, menunjukkan tingkat komitmen yang signifikan. Faktor-faktor seperti dukungan organisasi, suasana kerja yang aman, dan kompensasi yang sesuai memiliki dampak positif terhadap keterlibatan karyawan. Meskipun demikian, pandangan umum terhadap Generasi Z di tempat kerja menciptakan tantangan baru, yang memerlukan inovasi dalam strategi manajemen dan pengembangan karier (Apptus, 2023).

Jadi pada para karyawan Generasi Z di Jawa Timur, POS dan QWL memegang peran kunci dalam meningkatkan *employee engagement*. Sumber daya manusia dari generasi ini menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi ketika merasakan dukungan dari organisasi. Indikator POS, seperti penghargaan terhadap kontribusi, dukungan kesejahteraan, respons terhadap keluhan, dan perhatian terhadap kepuasan kerja, menjadi faktor penting dalam membangun keterlibatan emosional karyawan. Hasil penelitian lainnya menyoroti bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan (Firnanda & Wijayati, 2021).

Sementara itu, *quality of work life* (QWL) menjadi fokus dalam menganalisis lingkungan kerja Generasi Z. Konsep QWL mencakup aspek-aspek seperti partisipasi karyawan, penyelesaian konflik, komunikasi efektif, kesehatan, keselamatan kerja, kompensasi yang layak, rasa bangga, dan pengembangan karir. Hasil kuisisioner awal menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z di Jawa Timur yang merasakan adanya partisipasi aktif, komunikasi yang efektif, dan lingkungan kerja yang aman cenderung memiliki tingkat

kepuasan dan keterlibatan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, keseluruhan aspek QWL juga memainkan peran vital dalam membentuk pengalaman kerja positif bagi Generasi Z di tempat kerja (Soetjipto, 2017).

Dalam konteks pengambilan keputusan di organisasi, pemahaman mendalam tentang bagaimana faktor eksternal, seperti perkembangan teknologi dan pola asuh, memengaruhi POS dan QWL menjadi penting. Generasi Z dikenal sebagai individu yang mencari makna dalam pekerjaan, mengutamakan lingkungan kerja inovatif, dan menekankan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Oleh karena itu, peningkatan POS dan QWL diidentifikasi sebagai langkah kunci untuk mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi di tengah perubahan dinamis (Firnanda & Wijayati, 2021; Soetjipto, 2017).

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang telah dijelaskan, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Quality of Work Life* (QWL) terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan Generasi Z di Jawa Timur”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang sudah dijabarkan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini yakni:

1. Bagaimana *employee engagement* (EE), *perceived organizational support* (POS), dan *quality of work life* (QWL) pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?

2. Apakah *perceived organizational support* (POS) berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
3. Apakah *perceived organizational support* (POS) berpengaruh terhadap *quality of work life* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
4. Apakah *quality of work life* (QWL) berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
5. Apakah *quality of work life* (QWL) memediasi pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?

C. Tujuan Penelitian

Adapun dengan merumuskan pertanyaan di atas, penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mendeskripsikan *employee engagement* (EE), *perceived organizational support* (POS), dan *quality of work life* (QWL).
2. Untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *employee engagement*.
3. Untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *quality of work life* (QWL)
4. Untuk menganalisis pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap *employee engagement*.
5. Untuk Menganalisis pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *employee engagement* dimediasi oleh *quality of work life* (QWL)

D. Manfaat Penelitian

Adapun berbagai kegunaan atau manfaat pada hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Bagi peneliti, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya, memberikan kontribusi pada pengembangan teori terkait *perceived organizational support* (POS) dan *quality of work life* (QWL) serta dampaknya terhadap *employee engagement*, khususnya pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan pandangan yang lebih jelas mengenai hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dan *quality of work life* (QWL) secara bersama-sama terhadap *employee engagement*. Informasi ini dapat menjadi dasar untuk pengembangan strategi dan praktik yang lebih efektif dalam mengelola karyawan Generasi Z di wilayah Jawa Timur. Implikasi praktisnya dapat mencakup perbaikan kebijakan sumber daya manusia, program kesejahteraan karyawan, dan upaya peningkatan keterlibatan karyawan.