

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) saat ini penduduk Indonesia sebagian besar merupakan penduduk generasi Z, yaitu generasi yang lahir pada tahun 1997 sampai 2012, dengan jumlah sekitar 74,93 juta jiwa, atau 27,94% dari seluruh jumlah populasi. Generasi ini sepenuhnya tumbuh di era digital, sehingga teknologi menjadi bagian dari cara berpikir dan bertindak menyelesaikan tugas dan cenderung lebih cepat dalam mengadopsi teknologi baru, bersifat eksperimental, serta responsif terhadap perubahan, yang berpotensi mendorong munculnya ide-ide inovatif secara cepat (Maharani et al., 2024).

Generasi Z memanfaatkan media sosial serta pola kerja fleksibel sebagai bentuk adaptasi di lingkungan kerja (Manurung et al., 2025). Gen Z juga menaruh perhatian besar pada peluang karier, pelatihan, dan pengembangan diri (Dinisari, 2023). Mereka menginginkan lingkungan kerja yang inklusif dan berbasis teknologi, namun cenderung mudah berpindah pekerjaan bila ekspektasi profesional dan personal tidak terpenuhi (Wahyudi et al., 2025).

Kreativitas Gen Z berdampak positif dengan menghasilkan inovasi pada dunia industri melalui gagasan yang unik, dan juga memungkinkan individu untuk mengekspresikan diri tanpa batas (Maharani et al., 2024). Namun di sisi lain, mereka menunjukkan kerentanan tinggi terhadap stres, ekspektasi terhadap keseimbangan kehidupan kerja, dan keinginan menemukan makna serta kebahagiaan dalam peran profesional (Arni & Mardawati, 2026). Selain itu,

penggunaan teknologi digital yang intensif berpotensi menimbulkan distraksi dalam bekerja, yang dapat berdampak pada tingkat *work engagement* (Widodo et al., 2024). Generasi Z juga dihadapkan dengan berbagai tantangan dalam dunia kerja seperti keterbatasan pengalaman kerja dan tingginya ekspektasi terhadap pekerjaan (Hutomo et al., 2024; Sulistyorini et al., 2024).

Berdasarkan hasil ResumeBuilder.com (2023) terhadap 1.000 manajer dan pemimpin bisnis di Amerika Serikat menunjukkan bahwa 74% responden mengalami kesulitan dalam bekerja dengan generasi Z. Alasan yang paling kuat adalah dikatakan bahwa generasi Z memiliki kekurangan dalam menunjukkan daya juang kerja dan motivasi, serta mudah tersinggung (ResumeBuilder.com, 2023). Performa kerja yang dicerminkan oleh generasi Z ini menunjukkan rendahnya rasa terlibat mereka dalam pekerjaan (Michelle & Dicky, 2025).

Fenomena ini diperkuat dengan laporan Gallup (2026) yang mengemukakan bahwa tingkat *engagement* karyawan di Amerika Serikat terjadi penurunan dari 36% pada tahun 2020 menjadi 31% pada tahun 2025, dengan penurunan terbesar terjadi pada kelompok karyawan generasi Z. Laporan ini menyatakan bahwa penurunan *engagement* pada karyawan Generasi Z berkaitan dengan berkurangnya kejelasan ekspektasi kerja, kesempatan pengembangan, dan kualitas hubungan dengan atasan, yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat *work engagement* karyawan generasi Z yang tercermin dari menurunnya tingkat antusiasme, keterlibatan dalam pekerjaan, serta lemahnya koneksi emosional karyawan Generasi Z terhadap organisasi (Gallup, 2026). Selain itu, berdasarkan hasil temuan Wahyudi et al (2025) mengemukakan bahwa karyawan Generasi Z menunjukkan

tingkat *work engagement* yang fluktuatif karena kurangnya dukungan organisasi, fleksibilitas waktu, dan penghargaan terhadap kontribusi. Rendahnya *work engagement* ini berdampak pada menurunnya produktivitas, hal ini searah dengan hasil penelitian Samudra et al., (2025) yang menemukan bahwa rendahnya *work engagement* menjadi penyebab utama menurunnya komitmen organisasi, motivasi, produktivitas, dan kualitas layanan.

Dengan demikian, beberapa penelitian di atas menunjukkan bahwa permasalahan utama yang dialami oleh karyawan Generasi Z berkaitan dengan rendahnya *work engagement*, yang dipengaruhi oleh kurangnya dukungan organisasi terhadap kebutuhan mereka dalam hal fleksibilitas, pengakuan, dan kesempatan pengembangan diri (Joesah et al., 2025). Kondisi ini menegaskan pentingnya penelitian mengenai *work engagement* pada Generasi Z yang dapat mempengaruhi motivasi, kinerja, dan loyalitas terhadap organisasi (Wahyudi et al., 2025).

Menurut Schaufeli & Bakker (2004) *work engagement* merupakan relasi pada pekerjaan secara aktif dan positif serta ditunjukkan melalui semangat (*vigor*), pengabdian (*dedication*), dan penyerapan/penghayatan (*absorption*). Dewantara dan Wulanyani (2019) mendefinisikan *work engagement* merupakan tingkat keterikatan karyawan dengan pekerjaannya yang mana hal tersebut dapat dikaitkan dengan adanya pengabdian, dedikasi, dan energi yang tinggi selama karyawan tersebut bekerja. Christian et al., (2011) juga menjelaskan bahwa *work engagement* mencerminkan keadaan mental yang stabil, di mana individu berpartisipasi aktif dan penuh energi pada pekerjaannya.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) ada tiga dimensi dari *work engagement*, yaitu: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* ditunjukkan dengan tingkat energi, semangat, serta kekuatan mental yang baik ketika bekerja. *Dedication* merupakan keterlibatan emosional yang tinggi, ditandai dengan perasaan bangga, antusiasme, serta makna yang dirasakan terhadap pekerjaan. Sedangkan *absorption* merupakan keadaan saat individu sangat tenggelam dalam pekerjaannya, sehingga tidak menyadari berjalannya waktu (Schaufeli & Bakker, 2004).

Wahyudi et al., (2025) menyatakan bahwa *work engagement* Generasi Z di perusahaan swasta Jakarta belum optimal. Sebanyak 46% responden berada pada kategori sedang, 35% rendah, dan hanya 19% tinggi. Santoso dan Susilo (2025) juga menemukan bahwa generasi Z masih belum menunjukkan adanya *work engagement* pada pekerjaan mereka, dikarenakan belum menunjukkan adanya dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dengan pekerjaan serta kurang terlibat dalam pekerjaannya karena kurangnya motivasi.

Selain itu, studi tinjauan literatur yang dilakukan oleh Dewi dan Indrawati (2025) mengemukakan bahwa Generasi Z cenderung memiliki tingkat *work engagement* yang lebih rendah daripada generasi sebelumnya, yang berdampak pada kesulitan dalam mempertahankan pekerjaan dalam jangka panjang. Penelitian mengenai karyawan Gen Z di Indonesia juga menjelaskan bahwa apabila pekerjaan tidak sesuai dengan nilai yang mereka yakini, mereka cenderung menjadi kurang terlibat (*disengaged*) dan akhirnya memilih meninggalkan pekerjaannya (Pasya et al., 2026). Temuan ini mengindikasikan bahwa secara garis besar *work engagement* Generasi Z berada pada tingkat sedang hingga rendah, menggambarkan adanya

kesenjangan antara harapan mereka terhadap pekerjaan dan kondisi organisasi saat ini (Suhaini, & Yuniasanti, 2024).

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh peneliti antara 11–15 Oktober 2025 pada 13 karyawan Generasi Z, yang merupakan 7 pria dan 6 wanita yang bekerja di bidang retail, pelayanan, dan perkantoran, didapatkan gambaran terkait tingkat *work engagement*. Pengukuran dilakukan mengacu pada tiga dimensi *work engagement* menurut Schaufeli & Bakker (2004), yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, melalui form pertanyaan yang disebarakan secara daring.

Pada dimensi *vigor*, sebanyak 5 dari 13 responden mengungkapkan bahwa energi dan motivasi kerja mereka menurun menjelang akhir jam kerja, terutama saat beban meningkat atau pekerjaan terasa monoton. Beberapa responden menyampaikan bahwa mereka mulai merasa lelah, kurang bersemangat, cenderung menunda pekerjaan, serta mencari distraksi seperti membuka ponsel. Fenomena ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan belum mampu mempertahankan energi kerja secara konsisten.

Pada dimensi *dedication*, sebanyak 9 responden menyatakan bahwa pekerjaan lebih dipandang sebagai kewajiban untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, tanpa keterikatan emosional yang kuat. Hal ini ditunjukkan dari pernyataan responden yang bekerja karena tuntutan, kurang menyukai pekerjaan, serta jarang mengambil inisiatif di luar tugas utama dan lebih fokus pada instruksi.

Sementara itu, pada dimensi *absorption*, 10 responden mengaku bahwa konsentrasi mereka mudah teralihkan, terutama ketika merasa lelah atau berada dalam tekanan kerja yang tinggi. Beberapa responden juga menyatakan bahwa

mereka kesulitan untuk benar-benar tenggelam dalam pekerjaan dalam waktu lama. Secara keseluruhan, temuan survei mengindikasikan bahwa *work engagement* yang terjadi pada karyawan Generasi Z masih belum maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan responden yang menunjukkan penurunan energi kerja, rendahnya keterikatan emosional, serta mudahnya distraksi dalam bekerja.

Secara ideal, *work engagement* seharusnya berada di kategori tinggi, ditandai oleh semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan mendalam terhadap pekerjaan (*absorption*) sebagaimana dijelaskan oleh (Schaufeli & Bakker, 2004). Penelitian Zafirah dan Budiono (2024) menyatakan bahwa *work engagement* yang tinggi akan mempengaruhi peningkatan performa dan kepuasan dalam pekerjaan, serta loyalitas karyawan. Maka dari itu, *work engagement* yang tinggi menjadi keadaan yang diharapkan dalam organisasi karena berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga akhirnya dapat menunjang efektivitas organisasi (Burlian, 2024).

Apabila *work engagement* berada pada kategori yang rendah, kondisi ini akan berdampak negatif baik bagi individu maupun organisasi (Rohayyan et al., 2025). Penelitian menemukan bahwa rendahnya *work engagement* akan mempengaruhi *turnover intention* secara signifikan, sehingga menghambat kinerja organisasi akibat meningkatnya perputaran karyawan dan ketidakstabilan tenaga kerja (Arifany & Sudiana, 2025). Selain itu, *work engagement* yang rendah akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan, yang disebabkan oleh kurangnya energi, keterlibatan, dan fokus dalam melaksanakan pekerjaan (Burlian, 2024). Selanjutnya, penelitian Qatrunnada et al. (2025) mengemukakan bahwa rendahnya

work engagement mengakibatkan meningkatnya tingkat kelelahan kerja (*burnout*) pada karyawan.

Work engagement tidak muncul dengan spontan, melainkan dipicu oleh faktor-faktor yang memiliki peran dalam meningkatkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Bakker dan Demerouti (2007) menyebutkan bahwa ada tiga faktor utama yang mempengaruhi *work engagement*, yaitu *job demands*, *job resources*, dan *personal resources*. *Job demands* mencakup tuntutan kerja fisik, psikologis, sosial, dan organisasional yang dapat mempengaruhi kondisi fisik serta psikologis karyawan. *Job resources* meliputi sumber daya kerja yang mendukung pelaksanaan tugas, sedangkan *personal resources* mencakup karakter individu seperti ketahanan diri (*resilience*) dan kemampuan mengatur lingkungan kerja.

Dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R) model, *job crafting* merupakan perilaku proaktif yang dilakukan karyawan untuk menyeimbangkan *job demands* dan *job resources* agar lebih sesuai dengan kemampuan, kebutuhan, dan preferensi individu (Tims et al., 2012). Melalui perilaku *job crafting*, karyawan secara aktif meningkatkan sumber daya pekerjaan (*job resources*), mencari tantangan kerja (*challenging job demands*), serta mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat (*hindering job demands*). (Tims et al., 2013).

Selain itu, Tims et al. (2013) menyatakan bahwa perilaku *job crafting* berpengaruh positif terhadap *work engagement* melalui peningkatan *job resources* dan penurunan *job demands*. Oleh karena itu, penelitian ini memilih *job crafting* sebagai variabel bebas karena secara empiris telah terbukti berkaitan dengan peningkatan *work engagement*, karena memungkinkan karyawan secara aktif

membentuk pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan *engagement* terhadap pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007).

Tims et al. (2012) menjelaskan bahwa *job crafting* merupakan inisiatif individu untuk memodifikasi sumber daya dan tuntutan pekerjaan agar tujuan kerja tercapai secara optimal. Maka dari itu, dengan melakukan *job crafting*, karyawan Gen Z mampu membangun serta memanfaatkan sumber daya pribadi, seperti otonomi, efikasi diri, serta makna dalam pekerjaan, yang selanjutnya berpengaruh terhadap tingkat *work engagement* mereka karena merasa lebih memiliki kontrol dan pengaruh atas pekerjaannya (Asfo et al., 2025). Temuan ini didukung oleh studi yang dilakukan oleh Devri et al. (2024) yang mengemukakan bahwa pegawai yang memiliki tingkat *job crafting* yang tinggi akan menunjukkan kecenderungan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan serta senang dengan pekerjaan mereka karena mempunyai pengendalian lebih baik atas tugas-tugas yang mereka kerjakan.

Pemilihan variabel bebas ini juga diperkuat dengan hasil penelitian Rachman dan Rozana (2023) yang menunjukkan koefisien nilai *R-Square* pada *job crafting* terhadap *work engagement* memperoleh nilai sumbangan efektif sebesar 0,821. Dengan demikian, hal ini mengindikasikan bahwa *job crafting* mampu dijelaskan oleh variabel *work engagement* sebesar 82,1%.

Tims et al. (2012) menerangkan bahwa *job crafting* adalah usaha individu untuk melakukan perubahan berdasarkan inisiatif pribadi dalam memodifikasi sumber daya pekerjaan beserta tuntutan pekerjaan guna mencapai atau mengoptimalkan tujuan pekerjaannya. Menurut (Tims et al., 2012), *job crafting* terdiri dari empat dimensi, yaitu *Increasing the Structural Job Resources*, *Increasing Challenge on*

the Job, Decreasing Hindering Job dan Increasing Social Aspects of the Job. Selain itu, Wrzesniewski, A., dan Dutton, (2001) mengemukakan bahwa *job crafting* merupakan mekanisme perubahan cara maupun struktur pekerjaan yang dilakukan individu melalui fisik maupun psikologis. Sedangkan Slemp dan Vella-Brodrick (2014) mendefinisikan bahwa *job crafting* merupakan mekanisme di mana karyawan dengan aktif melakukan inovasi untuk perubahan positif baik dalam aspek fisik maupun kognitif.

Melalui *job crafting*, individu menyesuaikan sumber daya, hubungan sosial, dan kendala di dalam pekerjaan agar sesuai dengan nilai serta potensinya (Tims et al., 2012). Secara psikologis, *job crafting* berperan dalam meningkatkan *work engagement* karena individu secara aktif mengubah batasan tanggung jawab, hubungan kerja, dan tuntutan pekerjaan supaya lebih cocok dengan kebutuhan dan kemampuan dirinya (Bakker & Leiter, 2010). Ketika melakukan *job crafting*, karyawan menerapkan tindakan penyesuaian terhadap tugas serta tanggung jawab pekerjaannya agar lebih sejalan dengan preferensi dan kebutuhan pribadi yang dimiliki. Dengan demikian, *job crafting* tidak hanya membantu karyawan memahami pekerjaan dan lingkungan kerjanya secara lebih mendalam, tetapi juga mendorong peningkatan *work engagement* yang lebih tinggi (Pangestu et al., 2024).

Hal ini diperkuat dengan penelitian Harahap et al. (2025) yang mengungkapkan bahwa peningkatan *job crafting*, yaitu perilaku yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam memodifikasi dan menyesuaikan peran serta lingkungannya di tempat kerja, semakin tinggi pula *work engagement* yang mereka rasakan, karena mereka merasa lebih memiliki kontrol dan pengaruh atas pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Saputri dan Prahara (2023) menunjukkan bahwasannya *job crafting* berhubungan positif dan signifikan pada *work engagement* terhadap karyawan, di mana otonomi dalam mengatur ulang pekerjaan terbukti menghasilkan suasana kerja yang lebih menunjang terhadap keterlibatan karyawan. Selain itu, hasil studi Samudra et al., (2025) mengemukakan bahwasannya *job crafting* berhubungan positif dengan *work engagement* karena *job crafting* memperkuat kapasitas psikologis karyawan untuk menemukan makna melalui pekerjaannya, sehingga secara proaktif menyesuaikan tugas, sumber daya, maupun tantangan pekerjaannya sehingga *work engagement* pada karyawan pun meningkat.

Hal ini diperkuat dengan temuan Kibtianingsih dan Hadi (2025) yang mengemukakan bahwa upaya karyawan dalam menyesuaikan dan mengembangkan pekerjaannya mampu meningkatkan energi, *work engagement*, dan kenyamanan dalam bekerja yang pada akhirnya berkontribusi pada efisiensi dan hasil kerja perusahaan. Namun, dalam studi ini terdapat keterbatasan karena hanya dilaksanakan pada karyawan satu kantor perusahaan, sehingga perlu untuk dikaji ulang agar dapat mengeksplorasi pengimplementasian *job crafting* pada objek penelitian yang beragam untuk memperluas wawasan tentang efektivitas melalui beragam situasi organisasi yang akan diteliti (Kibtianingsih & Hadi, 2025).

Selain itu, Generasi Z merupakan generasi yang mulai mendominasi dunia kerja, sehingga penting untuk mengkaji faktor-faktor yang dapat meningkatkan *work engagement* pada karyawan Generasi Z, salah satunya melalui *job crafting*. (Anggraini et al., 2025). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat

menyajikan kebaruan ilmiah dengan mengisi celah penelitian tersebut melalui pengujian empiris terhadap hubungan antara *job crafting* dengan *work engagement* pada generasi Z.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara *job crafting* dengan *work engagement* pada karyawan Generasi Z?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat hubungan antara *job crafting* dengan *work engagement* pada karyawan generasi Z.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kontribusi pada pengembangan teori terkait *job crafting* dengan *work engagement*, terutama dalam konteks karyawan generasi Z. Dengan demikian, penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai bagaimana keterlibatan kerja dapat meningkatkan kemampuan adaptasi dan respons karyawan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi perusahaan yang ingin meningkatkan *work engagement* melalui *job crafting*. Temuan yang

diperoleh dapat menjadi landasan bagi organisasi untuk menyusun program seperti pelatihan, kebijakan kerja fleksibel, atau pemberian otonomi lebih dalam pekerjaan. Hal ini diharapkan dapat membantu perusahaan menghadapi tantangan dan di era yang semakin berkembang.