

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) merupakan fondasi utama bagi setiap organisasi. Perusahaan yang menghargai karyawannya sebagai aset akan berusaha membangun suasana kerja yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas, sehingga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh. Lebih dari sekadar produktivitas, perusahaan perlu memastikan kenyamanan dan keamanan karyawan agar mereka merasa dihargai dan menikmati pekerjaan mereka sebagai bagian dari perjalanan hidup yang bermakna (Bantam, 2022).

Keterikatan kerja atau dikenal sebagai *work engagement*, menjadi tantangan bagi perusahaan. *Work engagement* adalah suatu keadaan yang positif, memuaskan, serta mencerminkan motivasi afektif yang berhubungan dengan kesejahteraan dalam pekerjaan. Kondisi ini dapat dipandang sebagai lawan dari kejenuhan kerja (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris., 2008). Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) kondisi ini ditandai dengan adanya semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*). Keterikatan kerja dapat menjadi tantangan bagi perusahaan ketika karyawan mengalami tingkat keterikatan yang rendah. Rendahnya *work engagement* ini dapat terlihat dalam berbagai bentuk. Menurut Schaufeli dan Bakker (2010), seorang karyawan dianggap memiliki tingkat keterikatan kerja yang rendah jika ia menunjukkan minat yang kurang

terhadap perusahaan dan tidak memiliki semangat dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, karyawan dengan *work engagement* rendah cenderung merasa bahwa pengalaman kerja mereka tidak berarti. Felicia, Gotani, Helbert, Leonardi, dan Willy (2022) menyatakan bahwa rendahnya keterikatan kerja pada karyawan dapat terlihat dari kurangnya semangat dan dedikasi mereka terhadap perusahaan.

Tingkat keterikatan kerja (*work engagement*) yang rendah dapat memberikan dampak negatif bagi perusahaan. Salah satu dampaknya adalah meningkatnya intensi *turnover*, yaitu niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Menurut penelitian Cahyana dan Prahara (2020), rendahnya *work engagement* berbanding lurus dengan tingginya intensi *turnover*. Ketika karyawan memiliki semangat, dedikasi, dan keterikatan yang rendah, hal ini cenderung mendorong mereka untuk mencari peluang kerja di tempat lain.

Kemudian, rendahnya *work engagement* dapat mengakibatkan penurunan kinerja. Madyaratri dan Izzati (2022) mengungkapkan bahwa tingkat keterikatan kerja yang rendah berdampak negatif pada kualitas kerja karyawan. Hal ini sering kali disebabkan oleh kurangnya motivasi untuk memberikan usaha terbaik. Selain itu, Marwanto (2022) menambahkan bahwa *work engagement* yang rendah berkontribusi pada rendahnya kinerja karyawan, di mana hal ini membuat mereka kurang bertanggung jawab dan kurang empati terhadap pekerjaan mereka secara individu. Selanjutnya, rendahnya tingkat keterikatan kerja dapat mengakibatkan penurunan

produktivitas. Yunita (2019) mencatat bahwa *work engagement* yang rendah berdampak negatif pada produktivitas karyawan. Herlina dan Izzati (2021) menambahkan bahwa karyawan dengan keterikatan kerja yang rendah cenderung melakukan aktivitas yang tidak produktif, seperti berbincang-bincang atau bermain ponsel selama jam kerja. Selain itu, Qodrianty dan Mustopo (2022) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai tingkat *work engagement* rendah dapat mengurangi produktivitas keseluruhan organisasi.

Meskipun keterikatan kerja (*work engagement*) adalah aspek yang penting, tidak semua perusahaan berhasil memiliki karyawan dengan tingkat keterikatan yang tinggi. Berdasarkan survei Gallup (2022) pada karyawan di Amerika Serikat dan Kanada, menunjukkan bahwa tingkat keterikatan pekerja secara global cenderung stabil tetapi tetap berada pada level yang rendah sejak pandemi. Selaras dengan penelitian di Indonesia oleh Shabrina dan Mardiawan (2017) pada karyawan PT Silkargo Indonesia menunjukkan bahwa sebanyak 70% pekerja memiliki tingkat keterikatan kerja yang rendah, sementara hanya 30% yang menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa *work engagement* masih menjadi tantangan besar bagi banyak organisasi, baik di tingkat global maupun nasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Bertolomeus dan Putrianti (2019) pada staf Universitas X di Yogyakarta menunjukkan bahwa tingginya keterlibatan kerja dan kepuasan kerja disebabkan oleh adanya perasaan

positif terhadap pekerjaan yang dijalankan. Selain itu, terpenuhinya aspek-aspek kepuasan kerja seperti kompensasi, peluang kenaikan jabatan, hubungan interpersonal dengan sesama karyawan, serta pengawasan yang baik turut berkontribusi. Hal ini kemudian berkaitan dengan keterlibatan pegawai yang tinggi, di mana mereka mampu menunjukkan semangat dan energi yang besar dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Tingkat keterikatan kerja yang rendah terlihat pada generasi Z yaitu meliputi individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012 (Rinaldi & Herlina, 2022). Menurut Astuti dan Heryadi (2023) salah satu hal yang membedakan generasi Z dari generasi sebelumnya adalah kemampuan mereka dalam menguasai teknologi dan informasi, yang sudah menjadi bagian penting dalam kehidupan mereka, sehingga memengaruhi nilai-nilai, perspektif, serta tujuan hidup generasi ini. Pandangan tersebut mendorong perusahaan masa kini untuk memusatkan perhatian pada upaya meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi tempat mereka bekerja. Statnicke, Savaneviciene, dan Sakys (2019) mengindikasikan bahwa tingkat keterlibatan kerja pada generasi ini cenderung lebih rendah dibandingkan generasi yang sebelumnya seperti *baby boomer*, X, dan Y. Skor rata-rata *work engagement* untuk generasi Z tercatat sebesar 3,78 jauh di bawah angka 4,6 untuk *baby boomer*, 4,84 untuk generasi X, dan 4,45 untuk generasi Y.

Dengan rendahnya tingkat *work engagement* ini, karyawan dari generasi Z lebih cenderung melakukan perpindahan karier. Qoesatieq (2019)

mencatat bahwa 57,3% dari generasi Z memilih untuk berganti pekerjaan setelah satu tahun bekerja. Sebagai perbandingan, hanya 42,5% dari generasi X yang bertahan lebih dari lima tahun di satu tempat kerja, sementara 76,7% dari generasi Y bertahan antara satu hingga dua tahun. Bahkan, penelitian oleh Maxwell dan Broadbridge (Hutanu, Berteau, & Iftode, 2020) menunjukkan bahwa 30% dari generasi Z lebih memilih meninggalkan pekerjaan pertama mereka dalam waktu kurang dari satu tahun. Temuan ini menunjukkan bahwa generasi Z memiliki kecenderungan untuk berpindah karier lebih cepat dibandingkan dengan generasi lainnya. Sehingga, penting dilakukan penelitian lebih lanjut terkait *work engagement* di kalangan pekerja generasi Z.

Secara khusus, generasi Z lebih rentan terhadap dampak rendahnya *work engagement*. Penelitian Andriani, Disman, Ahman, dan Santoso (2023) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *work engagement* dengan intensi *turnover* pada generasi Z. Dengan kata lain, semakin rendah tingkat keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan generasi Z, semakin tinggi kemungkinan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini menunjukkan pentingnya upaya perusahaan dalam meningkatkan keterikatan kerja guna mengurangi risiko *turnover*, terutama di kalangan generasi muda.

Tingkat *work engagement* yang tinggi di kalangan generasi Z tidak hanya akan meningkatkan produktivitas tetapi juga memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Tak terkecuali pada perusahaan *startup* yang

kini menjadi fenomena yang berkembang pesat dalam dunia bisnis, khususnya di Indonesia. Berdasarkan data dari *Startup Ranking* pada 10 Mei 2023, Indonesia memiliki sekitar 2.492 *startup*, menjadikannya negara dengan jumlah *startup* terbesar keenam di dunia (Akbar, 2024). Istilah *startup* merujuk pada perusahaan yang beroperasi dalam sektor teknologi dan informasi, yang masih dalam tahap awal operasional serta berfokus pada pengembangan serta riset untuk memperoleh pasar yang sesuai (Bakhar dkk., 2023).

Pertumbuhan *startup* di Indonesia sangat cepat dan didukung oleh perkembangan pesat internet, yang membuat *startup* semakin populer dan berkembang setiap tahunnya. Kehadiran *startup* yang mengandalkan teknologi dan digitalisasi ini mengubah paradigma bisnis konvensional dan memperkaya ekosistem digital di Indonesia. Kota Yogyakarta menjadi pilihan utama bagi industri *startup* digital nasional dengan lahirnya sekitar 190 *startup* dalam lima tahun terakhir. Menurut riset dari Jogja Digital Valley, 32,33% *startup* memilih Yogyakarta karena biaya operasional yang lebih terjangkau. Selain itu, kota ini juga menawarkan sumber daya manusia yang berkualitas dan dukungan akses internet yang memadai, sehingga mendukung perkembangan ekosistem *startup* digital di Yogyakarta (Suryani & Ramdhon, 2021).

Ries (2011) mengungkapkan bahwa salah satu ciri khas utama *startup* dibandingkan perusahaan konvensional adalah sifatnya yang beroperasi dalam kondisi pasar yang tidak pasti dan dinamis, mereka harus menemukan

model bisnis yang sesuai di tengah perubahan pasar yang cepat. Ketidakpastian yang dihadapi *startup* berasal dari dua sumber utama. Ketidakpastian internal meliputi minimnya pengalaman, tradisi perusahaan yang masih baru, serta proses dan rutinitas yang masih dalam tahap pengembangan. Sementara itu, ketidakpastian eksternal berkaitan dengan kondisi pasar yang kompleks dan terus berubah (Fazira, Wisesa, & Wijaya, 2022). Kondisi ini menuntut *startup* untuk terus berinovasi dan beradaptasi agar tetap bertahan serta berkembang dalam ekosistem bisnis yang kompetitif.

Dalam upaya memahami *work engagement* pada generasi Z yang bekerja di perusahaan *startup* Yogyakarta, penulis melakukan wawancara singkat pada tanggal 15 April 2025 sebagai studi pendahuluan dengan tiga karyawan yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012. Berdasarkan wawancara tersebut didapatkan hasil bahwa generasi Z memandang perusahaan *startup* sebagai tempat yang tepat untuk menyalurkan *passion* dan kreativitas mereka. Perusahaan *startup* juga dianggap sebagai simbol inovasi dan kewirausahaan yang memberikan peluang untuk menciptakan sesuatu yang baru serta berdampak positif bagi masyarakat.

Di samping itu, nilai sosial perusahaan yang sejalan dengan prinsip pribadi generasi Z, seperti keberlanjutan serta tanggung jawab sosial, turut menjadi pertimbangan penting dalam memilih berkarir di perusahaan *startup*. Akan tetapi di sisi lain, perusahaan *startup* sering kali memiliki peraturan yang dinamis dan fleksibel sehingga tidak selalu ada aturan yang

mengikat secara ketat. Kondisi ini menyebabkan jam kerja menjadi tidak teratur dan kadang-kadang sulit diprediksi. Fleksibilitas yang tinggi ini dapat menimbulkan tantangan bagi generasi Z dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Ketidakpastian jadwal kerja juga berpotensi menimbulkan stres dan kelelahan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi produktivitas dan keterlibatan kerja mereka.

Berdasarkan studi awal yang dilakukan, *work engagement* merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja generasi Z yang bekerja di perusahaan *startup* Yogyakarta. Menurut Bakker dan Albrecht (Bantam, 2022), *work engagement* dipengaruhi oleh *personal resource* dan *job resource*. *Personal resource* membantu individu dalam melakukan evaluasi diri secara positif, sementara *job resource* meliputi berbagai cara untuk menyelesaikan masalah, seperti umpan balik kinerja, dukungan dari rekan kerja, dan evaluasi di tingkat organisasi.

Generasi Z memiliki perspektif yang khas mengenai *work life balance* serta *work engagement*. Menurut Twenge (2019), generasi ini lebih mengutamakan kesejahteraan mental serta fisik, serta berusaha menemukan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan pribadi mereka. Hal ini sangat penting karena keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki dampak langsung terhadap produktivitas serta kepuasan kerja. Keseimbangan ini krusial untuk memastikan karyawan dapat memberikan kontribusi maksimal tanpa mengorbankan kesehatan mental serta fisik mereka.

Akbar (2024) mengungkapkan bahwa generasi Z menunjukkan ketertarikan yang kuat untuk berkarir di perusahaan *startup* karena beberapa alasan yang berkaitan dengan karakteristik dan nilai-nilai mereka. Salah satu faktor utama adalah fleksibilitas lingkungan kerja yang ditawarkan oleh perusahaan *startup*, seperti jam kerja yang tidak kaku dan budaya kerja yang mendukung inovasi serta kolaborasi. Hal ini sangat sesuai dengan preferensi Gen Z yang mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Selain itu, Gen Z cenderung menghindari struktur hierarki yang kaku dan birokrasi yang sering ditemukan di perusahaan besar. Mereka lebih memilih komunikasi yang terbuka dan struktur organisasi yang horizontal, yang umumnya ada di perusahaan *startup* (Akbar, 2024).

Penelitian oleh Wijaya dan Soeharto (2021) menyebutkan bahwa *work life balance* (WLB) sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement* karyawan. *Work life balance* adalah konsep penting yang bertujuan untuk menjaga harmoni antara aktivitas pekerjaan serta kehidupan pribadi (Wijaya dan Soeharto, 2021). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki hubungan signifikan dengan *work engagement*. Sebagai contoh, penelitian oleh Tristiyanti, Istiqomah, dan Rachmah (2018) menemukan terdapat hubungan positif antara *work life balance* dan *work engagement*.

Selain itu, penelitian Lie dan Sukmarani (2023) mengungkapkan bahwa perusahaan yang berpotensi memberikan *work life balance* kepada karyawannya cenderung memiliki karyawan dengan motivasi lebih tinggi

serta produktivitas yang optimal. Generasi Z memiliki ekspektasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, khususnya terkait dengan aspek fleksibilitas serta perhatian terhadap kesejahteraan mental. Ketika mereka merasa bahwa perusahaan mendukung *work life balance*, mereka lebih mungkin terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka.

Hal ini sejalan dengan temuan Rachmadini dan Riyanto (2020), yang menyatakan bahwa generasi Z sangat menghargai penerapan *work life balance* dan cenderung tidak menjadikan pekerjaan sebagai prioritas utama dalam hidup mereka. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki kendali atas *work life balance*, hal ini dapat meningkatkan *work engagement* mereka. Selanjutnya Suganda (2022) menegaskan bahwa penerapan *work life balance* yang baik dapat mengurangi risiko karyawan meninggalkan perusahaan. Dengan demikian, perusahaan harus memperhatikan kebutuhan karyawan agar mampu membuat suasana kerja yang mendukung *work life balance*.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang telah disampaikan sebelumnya terdapat hubungan antara *work life balance* dengan *work engagement*, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan pengujian serta meninjau kembali terkait *work life balance* dengan *work engagement* pada generasi Z yang bekerja di perusahaan *startup* Yogyakarta. Sehingga, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih lanjut hubungan antara kedua variabel tersebut dengan harapan dapat memberikan rekomendasi

bagi manajemen perusahaan dalam mewujudkan suasana kerja yang mendukung *work life balance* dan meningkatkan *work engagement* karyawan. Dengan mengangkat judul penelitian yaitu “Hubungan antara *work life balance* dengan *work engagement* pada generasi Z yang bekerja di perusahaan *startup* Yogyakarta”.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *work life balance* dengan *work engagement* pada generasi Z yang bekerja di perusahaan *startup* Yogyakarta.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangsih pengalaman dan memperluas prespektif akademis terkait hubungan antara *work life balance* dan *work engagement* pada generasi Z sebagai referensi dalam mengembangkan keilmuan psikologi, khususnya dalam bidang psikologi industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

a. Manfaat Bagi Karyawan Generasi Z

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai konsep *work life balance* dan *work engagement*, yang sangat relevan bagi karyawan generasi Z.

Dengan meningkatnya tantangan di dunia kerja, pemahaman ini penting untuk membantu mereka dalam mencapai produktivitas yang optimal.

b. Manfaat Bagi Perusahaan *Startup*

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan kepada perusahaan tentang pentingnya *work life balance* dalam meningkatkan *work engagement* karyawan. Dengan memahami hubungan ini, perusahaan dapat mengembangkan kebijakan yang mendorong peningkatan *work engagement* sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja khususnya karyawan generasi Z.

c. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dasar maupun acuan awal bagi peneliti berikutnya yang akan mengkaji variabel *work life balance* dan *work engagement* pada generasi Z dalam penelitian selanjutnya.

D. Keaslian Penelitian

Penelitian mengenai *work engagement* maupun *work life balance* sudah banyak dilaksanakan. Namun jika ingin mencari referensi, belum ada penelitian dengan judul yang sama terkait penelitian yang akan dilaksanakan mendatang. Keaslian penelitian dimaksudkan untuk mengacu pada penelitian sebelumnya yang memiliki ciri-ciri berbeda dalam satu

lingkup penelitian seperti topik penelitian, teori penelitian, alat ukur penelitian, dan subjek penelitian.

Penelitian oleh Salsabilla dan Izzati (2023), menggunakan teori variabel *work engagement* dari Bakker dan Leiter, sedangkan variabel *work life balance* menggunakan teori dari Fisher, Bulger, dan Smith. Skala *work engagement* dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Bakker dan Leiter, sedangkan skala *work life balance* disusun dengan merujuk pada dimensi *work life balance* menurut Fisher, Bulger, dan Smith. Subjek penelitian ini berfokus pada Guru di Yayasan X.

Kemudian penelitian lain untuk mengevaluasi hubungan dua variabel pernah juga dilakukan oleh Lie dan Sukmarani (2023) menggunakan teori variabel *work engagement* dari Schaufeli dan Bakker, sedangkan variabel *work life balance* menggunakan teori dari Fisher, Bulger, dan Smith. Skala *work engagement* dalam penelitian ini menggunakan *Utrecht Work engagement Scales versi 9 (UWES-9)*, dan skala *Work life balance (WLB)* yang dikembangkan oleh Fisher. Subjek penelitian ini adalah karyawan di PT X.

Selanjutnya penelitian dilakukan oleh Rebecca, Sarinah, dan Putra (2020) menggunakan teori variabel *employee engagement* dari Luthans, sedangkan variabel *work life balance* menggunakan teori dari Marciano. Skala *employee engagement* dan skala *work life balance* menggunakan skala yang dibuat sendiri untuk mengeksplorasi hubungan antara kedua

variabel tersebut. Dengan subjek pada penelitian tersebut yaitu karyawan pada PT Bank Sinarmas KC Medan.

Kemudian penelitian lain dilakukan oleh Wijaya dan Soeharto (2021), menggunakan teori variabel *work engagement* dari Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker, sedangkan variabel *work life balance* menggunakan teori dari Lockwood. Skala *work engagement* dan skala *work life balance* disusun sendiri oleh peneliti. Subjek pada penelitian adalah karyawan Politeknik X Yogyakarta.

Terkait keaslian penelitian yang akan peneliti laksanakan memiliki karakteristik yang relatif sama dalam tema kajian, dan posisi variabel penelitian yang digunakan dengan pemaparan berikut ini:

1. Keaslian Topik Penelitian

Topik pada penelitian ini peneliti menyadari tidak original karena pernah dilakukan oleh Salsabilla dan Izzati (2023), Lie dan Sukmarani (2023), Rebecca, Sarinah, dan Putra (2020), serta Wijaya dan Soeharto (2021). Dengan penelitian menghasilkan kebermanfaatan terkait dengan *work life balance* dan *work engagement*.

2. Keaslian Teori Penelitian

Penelitian pada teori *work engagement* peneliti menggunakan teori dari Schaufeli dan Bakker (2004), dan pada teori *work life balance* peneliti menggunakan teori dari Fisher, Bulger, dan Smith (2009). Penelitian lain yang menggunakan teori sama juga pernah

dilakukan oleh Himawan (2023), Gunawan, Kristiana, dan Nugraha (2022), serta Alba (2024).

3. Keaslian Alat Ukur Penelitian

Adapun pengukuran *work engagement* dalam penelitian ini menggunakan UWES-9 *Version* oleh Schaufeli dan Bakker yang telah digunakan pada penelitian yang sudah diadaptasi dalam bahasa Indonesia oleh Kristiana, Fajrianti, dan Purwono (2018). Kemudian pengukuran *work life balance* dalam penelitian ini menggunakan *Work life balance Scale* (WLBS) dari Fisher dkk. (2009) yang telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia oleh Gunawan, Nugraha, Sulistiana, dan Harding (2019).

4. Keaslian Subjek Penelitian

Keaslian subjek penelitian terletak pada fokus khusus pada generasi Z di perusahaan *startup*. Penelitian oleh Rachmadini dan Riyanto (2020) menyebutkan generasi Z sangat menghargai *work life balance*. Dengan memilih subjek penelitian yang spesifik ini, studi ini dapat menggali lebih dalam mengenai bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi *work engagement* mereka dalam konteks perusahaan tertentu. Selain itu, pemilihan perusahaan *startup* sebagai lokasi penelitian memberikan kesempatan untuk mengeksplorasi dinamika internal perusahaan dan bagaimana kebijakan serta budaya organisasi dapat berkontribusi dengan *work*

life balance dan *work engagement* karyawan generasi Z secara lebih mendetail.

Berdasarkan hasil tinjauan peneliti terhadap berbagai penelitian terdahulu, belum ditemukan studi yang membahas topik yang sama. Dengan demikian, dapat diberi kesimpulan bahwa penelitian yang akan dilakukan ini memiliki keaslian dan belum pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian ini memiliki keaslian subjek dan topik penelitian yaitu generasi Z yang bekerja di perusahaan *startup*.

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS JENDERAL ACHMAD YAN
YOGYAKARTA