

ANALISIS DINAMIKA FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *EMPLOYEE* *ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN GENERASI Z

Dwiky Wahyu Wijayadi

Program Studi Magister Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta

Email: 235010004@student.mercubuana-yogya.ac.id

Sri Muliati

Program Studi Magister Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta

Email: srinuliati@mercubuana-yogya.ac.id

Corresponding author: 235010004@student.mercubuana-yogya.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena generasi Z yang disebut kurang memiliki komitmen dan keterlibatan dengan suatu pekerjaan. Karakteristik generasi Z yang tidak yakin akan pekerjaan dalam jangka panjang, tidak memiliki komitmen dan keterlibatan dalam suatu pekerjaan atau organisasi ini dapat menjadi suatu permasalahan dalam dunia kerja. Tentu saja karyawan dengan pengetahuan dan keahlian tersebut tidak dapat sekedar dikelola dengan menggunakan teknik-teknik manajemen lama, karena para karyawan modern ini mengharapkan otonomi kerja yang lebih besar, status yang lebih baik, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana dinamika faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan generasi Z. Jenis penelitian ini kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 2 orang yang memiliki karakteristik yaitu individu berusia 18-25 tahun dan sedang bekerja. Berdasarkan hasil wawancara peneliti menemukan adanya dinamika *employee engagement* pada karyawan generasi Z. Dinamika tersebut adalah rekan kerja yang kurang memberikan dukungan, perusahaan yang kurang menghargai kinerja karyawan, keinginan untuk mendapat kerjaan yang lebih baik, tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai, bosan, pimpinan tidak nyaman, dan keinginan untuk tumbuh dan berkembang.

Kata kunci: *Employee Engagement*; Karyawan Generasi Z; Analisis fenomenologi; penelitian kualitatif

DYNAMIC ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE ENGAGEMENT IN GENERATION Z EMPLOYEES

Abstract

This research is motivated by the phenomenon of generation Z which is said to lack commitment and continuity with a job. The characteristics of generation Z who are not sure about long-term work, do not have commitment and continuity in a job or organization can be a problem in the world of work. Of course, employees with such knowledge and expertise cannot only be managed using old management techniques, because these modern employees expect greater work autonomy, better status, and higher job satisfaction. This study aims to determine the dynamics of factors that influence employee engagement in generation Z employees. This type of research is qualitative with a phenomenological approach, using the interview method. The subjects in this study were 2 people who had the characteristics of individuals aged 18-25 years and were working. Based on the results of the interview, the researcher found the dynamics of employee engagement in generation Z employees. These dynamics are coworkers who provide less support, companies that do not appreciate employee performance, the desire to get a better job, inappropriate job demands, boredom, uncomfortable leaders, and the desire to grow and develop.

Keywords: : Employee Engagement; Generation Z Employees; Phenomenological Analysis; Qualitative Research

PENDAHULUAN

Persaingan dunia bisnis antar perusahaan membuat perusahaan harus berkonsentrasi pada serangkaian proses atau kegiatan untuk menciptakan produk dan jasa yang berkaitan dengan kinerja karyawan (Filatrovi & Attiq, 2020). Presiden Republik Indonesia memiliki misi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Indonesia (Kemenpanrb, 2022). Menurut Tachyan dan Rosmadi (2018) mengungkapkan bahwa terdapat banyak faktor yang diperlukan

organisasi untuk dapat memperoleh karyawan yang memiliki kinerja dan kemampuan yang baik bagi organisasi.

Organisasi butuh karyawan yang tidak saja memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dalam bekerja, namun juga memiliki komitmen yang tinggi, ikut terlibat dalam menjalankan bisnis organisasi serta memiliki loyalitas yang tinggi dan memiliki rasa kepemilikan dalam organisasi atau memiliki tingkat kewargaan terhadap organisasi (Lineker dkk., 2016).

Namun dalam kenyataannya, meskipun para karyawan telah puas dengan pekerjaannya dan memiliki komitmen, terlibat dalam pekerjaan dan memiliki loyalitas yang tinggi, tidaklah menjamin bahwa karyawan akan tetap tinggal dalam manajemen sumber daya manusia (Putra, 2016). Saat ini, generasi termuda di dunia kerja ialah generasi Z atau generasi *postmilenial*. Fenomena karyawan generasi Z yang disebut kurang memiliki komitmen dan keterlibatan dengan suatu pekerjaan (Nindyati & Ramadhani, 2022). Karyawan generasi Z memiliki keraguan ketika harus terikat dengan pekerjaan dalam jangka waktu yang lama (Dwidienawati & Gandasari, 2018).

Beberapa tahun terakhir, *employee engagement* menjadi suatu kajian ilmiah yang menarik untuk dieksplorasi lebih lanjut dalam manajemen sumber daya manusia diberbagai perusahaan. Latar belakang penulis dalam melakukan penelitian ini adalah memahami permasalahan komitmen dan keterlibatan karyawan generasi Z yang dapat mengancam kelanjutan organisasi serta dipengaruhi oleh bagaimana pekerja memaknai pekerjaannya. Fenomena terkait karyawan generasi Z yang disebut kurang memiliki komitmen dan keterlibatan dengan suatu pekerjaan (Wahyuni, 2017).

Karakteristik generasi Z yang tidak yakin akan suatu pekerjaan jangka panjang, tidak memiliki komitmen dan keterlibatan

organisasi dan menyumbangkan kinerja terbaiknya bagi organisasi (Santosa, 2012).

Perbedaan generasi dalam lingkungan kerja menjadi salah satu subjek yang selalu muncul dalam perkembangan

dalam suatu pekerjaan atau organisasi ini dapat menjadi suatu permasalahan dalam dunia kerja (Nindyati & Ramadhani, 2022). Tentu saja karyawan dengan pengetahuan dan keahlian tersebut tidak dapat sekedar dikelola dengan menggunakan teknik-teknik manajemen lama, karena para karyawan modern ini mengharapkan otonomi kerja yang lebih besar, status yang lebih baik, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi (Rachmawati, 2014).

Menurut Shuck dkk. (2016) *employee engagement* digambarkan sebagai kondisi psikologis yang menguntungkan yang terkait dengan pekerjaan, dioperasionalkan oleh intensitas dan arah energi kognitif, emosional, dan perilaku. Shuck dkk. (2016) *employee engagement* dicirikan oleh tiga aspek: Pertama; keterlibatan kognitif dicontohkan oleh tingkat upaya mental yang dilakukan oleh karyawan yang bertujuan untuk mencapai hasil organisasi yang menguntungkan. Kedua; keterlibatan emosional ditandai dengan intensitas dan kesiapan karyawan untuk mengekspresikan emosi yang berkontribusi pada hasil organisasi yang positif. Ketiga; keterlibatan perilaku

tercermin dalam intensitas perilaku karyawan dengan cara yang kondusif untuk meningkatkan kinerja atau hasil organisasi.

Choudhary dan Jain (2024) menjelaskan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*,

mengalami ketidakpastian dan kecemasan. Kedua; tuntutan pekerjaan terdiri dari dua faktor yaitu tuntutan pekerjaan positif dan faktor ketegangan. Pada faktor tuntutan pekerjaan yang positif mencakup beban mental dan stres tantangan. Hal ini dilihat sebagai upaya atau tuntutan kognitif yang mengarah pada pertumbuhan, pencapaian tujuan atau penghargaan menunjukkan kesempurnaan dalam tugas pekerjaan atau komponen pekerjaan yang menantang atau memberi penghargaan. Pada faktor ketegangan

yaitu: Pertama; sumber daya organisasi berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan penting yang menjadi penyangga terhadap tuntutan pekerjaan, terutama saat bekerja jarak jauh atau bekerja jarak jauh dalam kondisi krisis ketika karyawan cenderung

meliputi ketegangan kerja dan beban kerja berlebih yang menunjukkan hubungan negatif langsung dengan keterlibatan kerja. Ketiga; tingkat individu menekankan pentingnya berbagai sifat psikologis sebagai sumber daya secara pribadi yang dimiliki karyawan dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan fenomena dan uraian diatas maka muncul rumusan masalah yaitu bagaimana dinamika faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan generasi Z.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan landasan pokoknya adalah fenomenologi. Fenomenologi merupakan ilmu tentang esensi-esensi kesadaran dan esensi ideal dari obyek-obyek sebagai korelasi dengan kesadaran (Creswell, 2017). Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi karena permasalahan *employee engagement* adalah pengalaman yang secara sadar dialami oleh subjek dan

karena peneliti ingin mengetahui bagaimana subjek memaknai pengalaman *employee engagement* tersebut. Karena penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi, maka alur analisis data mengikuti model analisis interaktif Miles dan Huberman (Herdiansyah, 2013), yang mencakup beberapa prosedur sebagai berikut:

Pertama; reduksi data adalah kegiatan merangkum, memilih yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan pola data. Kedua;

penyajian data sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Ketiga; penarikan kesimpulan merupakan bagian dari suatu kegiatan konfigurasi yang utuh.

disesuaikan dengan gagasan atau ide subjek, seperti jika informasi perlu diprobing atau digali lebih lanjut. Sehingga wawancara semi terstruktur ini bersifat luwes dan fleksibel namun tidak menyimpang dari tujuan wawancara yang telah ditetapkan dan tujuan penelitian (Gunawan, 2017).

Moleong (2017) juga memaparkan bahwa penelitian kualitatif tidak ada sampel acak tetapi menggunakan sampel bertujuan (*purposive sampling*). Sugiyono (2012) menyatakan bahwa *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan. Unit analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *purposive sampling* karena peneliti merasa sampel yang diambil paling mengetahui tentang masalah yang akan diteliti oleh peneliti. Adapun kriteria dari subjek penelitian ini adalah: 1) individu yang berusia 18-25 tahun; 2) sedang berkerja.

Pemilihan (*screening*) subjek dipilih berdasarkan kriteria subjek penelitian. Setelah masuk dalam tahap pemilihan sampel, para calon partisipan diberikan beberapa pertanyaan awal untuk melihat

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur, yaitu peneliti sudah mempersiapkan daftar pertanyaan yang telah ditetapkan dan dalam tahap pelaksanaannya pertanyaan akan

kesesuaian para calon partisipan dengan kriteria yang ada. Dari proses tersebut diperoleh bahwa unit analisis data penelitian ini berjumlah dua orang subjek, yang pertama berinisial IS yang berusia 23 tahun dan kedua JH yang berusia 25 tahun, dan kedua subjek telah memenuhi kriteria dalam penelitian ini. Untuk lebih rincinya terkait subjek dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 1

Profil Subjek Penelitian

Nama	Usia	Jenis Kelamin	Status
IS	23 Tahun	Perempuan	Bekerja
JH	24 Tahun	Laki-laki	Bekerja

Selain kedua subjek tersebut, penelitian ini juga melibatkan dua orang sebagai informan (*significant other*). Gunawan (2017) menyatakan bahwa informan adalah orang yang memberikan informasi terkait pribadi dan kehidupan partisipan utama dan merupakan orang yang dikenal dekat oleh partisipan utama untuk melengkapi data penelitian. Untuk informan (*significant other*) dalam penelitian ini dilakukan dengan sengaja atau bertujuan yakni dengan *purposive sampling*. Adapun kriteria dari informan (*significant other*) penelitian ini

adalah kerabat atau teman dekat subjek. Untuk informan (*significant other*) dalam penelitian ini yaitu berinisial M dan S. Kedua informan merupakan kerabat dan teman dekat partisipan. Untuk profil informan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2

Profil Informan

Nama Significant Other Hubungan Subjek		
M	Informan 1 IS	Rekan Kerja
S	Informan 2 JH	Teman

Penelitian akan dilakukan dengan 2 cara, yaitu dengan pengambilan data langsung di Kota Yogyakarta pada lokasi yang sudah disepakati. Serta pelaksanaan secara daring dengan media *zoom meeting* karena lokasi informan/*significant other* yang berjauhan dengan peneliti dan/atau karena peneliti dan informan tidak dapat bertemu secara langsung. Untuk pengambilan data terkait wawancara pada subjek serta informan (*significant other*) dilakukan pada hari yang berbeda dan akan disesuaikan dengan waktu dari masing-masing subjek dan juga informan (*significant other*) yang bersangkutan.

HASIL

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan perasaan subjek diperusahaan saat ini, upaya yang dilakukan subjek, motivasi subjek selama bekerja, sikap lingkungan

organisasi terhadap *employee engagement*, dan dampak *employee engagement* bagi subjek dan organisasi.

Subjek 1

a. Perasaan Subjek di Perusahaan Saat Ini

Subjek berpendapat bahwa rekan kerja saat ini kurang memberikan dukungan dalam pekerjaan. Namun hal tersebut tidak mengurangi perasaan puas subjek terhadap perusahaan. Subjek juga tetap memiliki harapan dan berkeinginan untuk tetap bekerja diperusahaan ini selama tidak meninggalkan Jogja. Karena subjek merasa bahwa nyaman adalah hal yang paling utama dalam untuk tetap bertahan diperusahaan tersebut. Perusahaan yang menjunjung tinggi kedekatan kepada karyawan membuat subjek merasakan rasa kekeluargaan yang sangat kuat. Sehingga subjek sangat merekomendasikan perusahaan saat ini jika ada teman atau saudara yang memiliki keinginan untuk bekerja, karena hal tersebut kembali kepada keputusan masing-masing.

b. Upaya Yang di Lakukan Subjek

Bentuk perilaku disiplin dan taat terhadap aturan perusahaan, subjek memberikan gambaran dengan berangkat kerja tepat waktu walau terkadang bisa telat 10-15 menit, namun hal tersebut masih pada konteks yang wajar. Subjek juga memiliki keputusan yang sangat tegas terhadap

aturan dan keputusan mutasi perusahaan terhadap dirinya. Subjek berpendapat bahwa kontribusi yang diberikan terhadap perusahaan sangat besar.

c. Motivasi Subjek Selama Bekerja

Selama bekerja diperusahaan saat ini, subjek merasa bertumbuh dan berkembang karena pengalaman, pengetahuan, dan

d. Sikap Lingkungan Organisasi Terhadap *Employee Engagement*

Subjek berpendapat bahwa perusahaan sangat tidak menghargai kinerja karyawan, hal itu dapat dilihat dari sikap perusahaan dan atasan yang suka menyalahkan karyawan tanpa melihat kontribusinya. Sehingga hal tersebut membuat subjek merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja.

e. Dampak *Employee Engagement* Bagi Subjek dan Perusahaan

Rasa tidak nyaman juga dirasakan subjek karena adanya tuntutan yang secara bersamaan dari keluarga dan perusahaanya. Sehingga subjek memiliki harapan dan berkeinginan untuk bekerja diperusahaan yang memiliki lingkungan kerja yang nyaman, kesejahteraan, karyawanan, pekerjaan sesuai *jobdesk*, dan gaji yang sesuai.

keterampilan yang baru. Namun hal tersebut tidak menutup kemungkinan untuk mengambil, jika tawaran dari perusahaan yang lebih baik. Motivasi itu diungkapkan subjek karena memiliki harapan untuk menambah pengalaman dan keahlian baru sehingga dapat dicantumkan diriwayat hidup.

Tabel 3

Hasil Penelitian Subjek IS

Tema	Penjabaran Tema
Perasaan Subjek di Perusahaan Saat Ini	Rekan kerja kurang memberikan dukungan, Namun tetap memiliki perasaan puas terhadap perusahaan. Memiliki harapan pindah perusahaan jika sudah tidak di Jogja. Rasa kekeluargaan yang sangat dekat dengan rekan kerja. Sehingga sangat merekomendasikan perusahaan kepada teman dan keluarga.
Upaya Yang di Lakukan Subjek	Bentuk perilaku disiplin dan menaati peraturan perusahaan serta menolak jika

		dipindahkan. Dan tetap memberikan kontribusi yang
Motivasi Subjek Selama Bekerja	Subjek merasa	bertumbuh dan berkembang diperusahaan saat ini. Namun, subjek tetap berkeinginan untuk <i>resign</i> jika mendapati tawaran dari perusahaan yang lebih baik. Karena motivasi untuk menambah pengalaman, pengetahuan, dan keahlian baru
Sikap Lingkungan Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i>	Perusahaan kurang menghargai kinerja karyawan	
Dampak <i>Employee Engagement</i> Subjek Perusahaan	Rasa tidak nyaman Bagi dan	diperusahaan saat ini. Pekerjaan yang diharapkan seperti lingkungan kerja yang nyaman, kesejahteraan karyawan, pekerjaan sesuai <i>jobdesk</i> , dan gaji yang sesuai.

cukup besar terhadap perusahaan.

Subjek 2

a. Perasaan Subjek di Perusahaan Saat Ini

Subjek memiliki perasaan tidak puas terhadap perusahaan karena dirasa tidak dihargai dan hanya menjadi kebutuhan saja. Namun, subjek tetap merasa nyaman kepada rekan kerja yang biasanya bisa membantu dalam melancarkan pekerjaannya. Bahkan subjek merasa memiliki hubungan yang sangat dekat dengan rekan kerja. Sehingga akan merekomendasikan perusahaan kepada teman atau saudara yang memiliki keinginan untuk bekerja. Dalam dua tahun kedepan, subjek berkeinginan untuk *resign* dari perusahaan saat ini.

b. Upaya Yang di Lakukan Subjek

Subjek memiliki pendapat bahwa kurang menaati peraturan perusahaan, hal tersebut ditunjukan dari sikap sering telat ketika berangkat bekerja. Bahkan sekarang, subjek merasa kurang memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Subjek akan menerima dan mencoba untuk menjalani ketika dipindah tugaskan perusahaan.

c. Sikap Lingkungan Organisasi Terhadap *Employee Engagement*

Subjek merasa rekan kerja tidak memberikan dukungan sehingga hal

tersebut menjadi tekanan. Namun, ketika ada permasalahan diperusahaan, permasalahan segera diselesaikan dengan baik yang dibicarakan dari mulut ke mulut.

d. Dampak *Employee Engagement* Bagi Subjek dan Perusahaan

Perasaan Subjek di Perusahaan Saat Ini	Tidak puas terhadap perusahaan karena tidak dihargai. Namun, tetap nyaman terhadap bantuan rekan kerja. Memiliki kedekatan dengan rekan kerja. Dan akan merekomendasikan perusahaan kepada teman dan saudara. Dua tahun kedepan subjek memiliki harapan untuk <i>resign</i> .
Upaya Yang Dilakukan Subjek	Subjek merasa kurang menaati peraturan perusahaan hal tersebut ditunjukan dari perilaku sering telat. Selain itu, subjek juga merasa sekarang kurang memberikan kontribusi

Kenyamanan, gaji, dan *jobdesk* adalah alasan subjek memilih tempat kerja.

Tabel. 4

Hasil Penelitian Subjek JH

Tema	Penjabaran Tema
	terhadap perusahaan. Ketika dipindah tugaskan subjek akan mencoba untuk menjalani.
Sikap Lingkungan Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i>	Rekan kerja tidak memberikan dukungan sehingga hal tersebut menjadi tekanan. Ketika ada permasalahan diperusahaan, permasalahan tidak segera diselesaikan dengan baik.
Sikap Lingkungan Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i>	Kenyamanan, gaji, dan <i>jobdesk</i> adalah alasan bagi subjek memilih tempat kerja.

Berdasarkan temuan hasil penelitian diatas peneliti menemukan dinamika *employee engagement*. Subjek 1 dan 2 secara langsung mengalami permasalahan dari *employee engagement*. Hal itu dapat dilihat berdasarkan aspek perasaan saat ini,

bentuk sikap, motivasi subjek, sikap lingkungan organisasi, dan dampak *employee engagement*.

Dinamika permasalahan *employee engagement*, dapat diperhatikan dari bentuk perilaku subjek seperti pada permasalahan perasaan saat ini, kedua subjek memiliki rasa tidak puas terhadap perusahaan karena dirasa tidak dihargai. Selain itu, ketidaknyaman dirasakan subjek karena tekanan rekan kerja. Bahkan subjek peraturan perusahaan serta menolak jika dipindahkan. Selain itu, subjek juga merasa sekarang kurang memberikan kontribusi terhadap perusahaan, Bahkan berkeinginan untuk *resign* jika mendapati tawaran dari perusahaan yang lebih baik. Karena motivasi untuk menambah pengalaman, pengetahuan, dan keahlian baru.

PEMBAHASAN

Peneliti menemukan adanya dinamika *employee engagement* pada karyawan generasi Z. Dinamika tersebut adalah rekan kerja yang kurang memberikan dukungan, perusahaan yang kurang menghargai kinerja karyawan, keinginan untuk mendapat kerjaan yang lebih baik, tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai, bosan, pimpinan tidak nyaman, dan keinginan untuk tumbuh dan berkembang. Berdasarkan dinamika tingkat *employee engagement* yang rendah dari subjek, ditemukan faktor utama yaitu subjek merasa kurang dihargai dan didukung oleh perusahaan. subjek mengatakan bahwa

berkeinginan untuk *resign* dalam dua tahun kedepan. Untuk penyebab dari kurangnya rasa *employee engagement* kedua subjek, disebabkan karena rekan kerja kurang memberikan dukungan. Bahkan tindakan perusahaan yang kurang menghargai kinerja dan kontribusi dari karyawan. Sehingga pada permasalahan yang dirasakan subjek memiliki dampak pada bentuk perilaku seperti kurang disiplin dan menaati

relasi yang terjadi sesama rekan kerja juga belum terjalin dengan baik, seperti tidak adanya kebersamaan, tidak terciptanya suasana saling mempercayai, tidak adanya kerjasama didalam tim, pada saat bekerja masing-masing karyawan didalam tim tidak mau saling tolong-menolong, subjek mengatakan masing-masing karyawan didalam tim bersifat individual dan fokus pada pekerjaannya masing-masing pada saat bekerja. Selain itu, subjek juga mengakui bahwa adanya persaingan dengan sesama karyawan dalam memperoleh prestasi kerja, hal ini terlihat pada perilaku karyawan yang tidak mau saling memberikan informasi kepada rekan kerja terutama dalam hal persyaratan kenaikan pangkat atau promosi sehingga sering menimbulkan kesenjangan sosial diantara karyawan dalam tim kerja. Didukung berdasarkan penelitian yang dilakukan Savitri dkk. (2023) hasil penelitian didapatkan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) memiliki peranan

dalam membangun *employee engagement* dan kinerja dari seorang karyawan (*employee performance*). Didukung berdasarkan penelitian Ly (2023) yang menjelaskan secara praktis bahwa praktisi HR dan pemimpin dalam mempromosikan lingkungan kerja inklusif dapat mendorong komitmen dan keterlibatan karyawan. Selain itu, didukung penelitian Fajrina dan Noer (2021) yang menunjukan bahwa *empowerment, psychological contract, work environment, organizational culture*, juga merasa sekarang kurang memberikan kontribusi terhadap perusahaan, Bahkan berkeinginan untuk *resign* jika mendapati tawaran dari perusahaan yang lebih baik. Karena motivasi untuk menambah pengalaman, pengetahuan, dan keahlian baru. Hasil dari rendahnya keterlibatan karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja tetapi juga meningkatkan keinginan berpindah, menurunkan kepuasan pelayanan pelanggan dan meningkatkan ketidakhadiran (Lewiuci, 2016). Pendapat tersebut didukung Rachmawati (2014) yang mengungkapkan bahwa rasa keterlibatan atau *employee engagement* tersebut tidak ada, maka akan muncul perilaku seperti karyawan bekerja tidak efektif dan efisien, tidak menunjukkan komitmen penuh terhadap pekerjaannya, tidak tertarik untuk melakukan perubahan dalam organisasi, serta selalu merasa khawatir terhadap segala bentuk evaluasi seperti survei kinerja. Karyawan dapat dikatakan memiliki tingkat

organizational procedural justice, dan *perceived external prestige* merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*.

Employee engagement berdampak langsung pada individu dalam perusahaan. Dampak yang ditimbulkan dari rendah tingkat *employee engagement* membentuk perilaku pada subjek seperti kurang disiplin dan menaati peraturan perusahaan serta menolak jika dipindahkan. Selain itu, subjek *engagement* yang rendah saat karyawan menunjukkan ketidaktertarikan pada perusahaannya dan tidak bersemangat saat bekerja. Karyawan yang tidak *engaged* merasa tidak memiliki pengalaman yang berarti dalam pekerjaannya (Chandra, 2018).

Bagi perusahaan, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu hal yang sangat penting. Dengan melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, maka akan menghasilkan output yang baik pula bagi perusahaan. Berdasarkan pendapat kedua subjek, menjelaskan bentuk sikap yang diambil perusahaan guna menjaga *employee engagement* karyawan. Perusahaan menyikapi ketika ada permasalahan diperusahaan, maka akan segera dibicarakan dan mencari solusi dari masalah tersebut. Upaya lain yang dilakukan oleh perusahaan kedua subjek yaitu menerapkan budaya kekeluargaan ditempat kerja guna karyawan merasa dekat dan didukung oleh

rekan kerja. Hal tersebut didukung Santosa (2012) mengungkapkan bahwa perusahaan yang berkomunikasi secara efektif dengan para karyawan, empat kali lebih mungkin untuk memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi dibandingkan perusahaan-perusahaan yang memiliki komunikasi yang secara efektif kurang. Para pemimpin juga perlu untuk bisa menolong para karyawan dalam menemukan pekerjaan yang paling *engaged*. Ditambahkan pula, para pemimpin perlu memahami lingkungan dan kondisi personal yang paling mungkin mendorong kearah nyaman dan tidak puas terhadap organisasi dan rekan kerja. Ditemukan faktor utama yaitu subjek merasa kurang dihargai dan didukung oleh perusahaan. Sehingga rendahnya *employee engagement* menimbulkan dampak yaitu terbentuknya perilaku pada subjek seperti kurang disiplin dan menaati peraturan perusahaan serta menolak jika dipindahkan. Selain itu, subjek juga merasa sekarang kurang memberikan kontribusi terhadap perusahaan, Bahkan berkeinginan untuk *resign* jika mendapati tawaran dari perusahaan yang lebih baik. Karena motivasi untuk menambah pengalaman, pengetahuan, dan keahlian baru. Berdasarkan pendapat kedua subjek, menjelaskan bentuk sikap yang diambil perusahaan guna menjaga *employee engagement* karyawan. Perusahaan menyikapi ketika ada permasalahan diperusahaan, maka akan segera

kelelahan dan *disengagement* (Wildermuth & Wildermuth, 2008).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan ditemukan dinamika *employee engagement* pada karyawan generasi Z. Adapun bentuk perilaku *employee engagement* yaitu ditandai dengan rasa tidak

dibicarakan dan mencari solusi dari masalah tersebut. Upaya lain yang dilakukan oleh perusahaan terhadap hasil penelitian yaitu menerapkan budaya kekeluarga ditempat kerja guna karyawan merasa dekat dan didukung oleh rekan kerja.

SARAN

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode kualitatif juga agar penjelasan pervariabel dapat dilakukan lebih dalam. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menambahkan atau mengganti variabel pada penelitian ini serta menambah jumlah responden agar hasil penelitian akan menjadi lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

Chandra, C., Remiasa, M., & Si, M. (2018). *Pengaruh employee engagement terhadap kinerja*

- karyawan pt intiland grande. Petra Christian University.
- Choudhary, N., & Jain, S. (2024). A systematic literature review to explore the antecedents of employee engagement among remote workers. *Journal of Work-Applied Management*.
- Creswell (2017) Research design pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2018). Understanding Indonesia's generation Z. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3), 245-253.
- Gunawan, I., (2016). Metode penelitian kualitatif. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herdiansyah, H. (2013). Wawancara, observasi, dan focus groups: Sebagai instrumen penggalan data kualitatif.
- Fajrina, D. A. N., & Noer, B. A. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement generasi millennial (Studi kasus: PT PLN Tarakan). *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 10(1), 106-111.
- Kemenpanrb. (2022). Visi dan misi presiden dan wakil presiden republik indonesia.
- Filatrovi, EW, & Attiq, K. (2020). Mengelola keterlibatan karyawan pada generasi z. *Jurnal Internasional Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (IJEBA)*, 4 (4).
- Lewiuci, P. G. (2016). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada perusahaan keluarga produsen senapan angin. *Agora*, 4(2), 101-107.
- Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: the role of organizational commitment in cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29, 44-52.
- Lineker, A. G., Hidayati, T., & Maria, S. (2016). Pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja serta komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. *Inovasi: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Dan Manajemen*, 12(2), 250-269.
- Moleong, L, J. (2017). Metode penelitian kualitatif. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset
- Nindyati, A. D., & Ramadhani, A. (2022). Bagaimana generasi z di jakarta memaknai pekerjaannya?(how z gen in jakarta have their meaning of their work?). *Inquiry: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 13(01).
- Putra, Y. S. (2016). Theoritical review: Teori perbedaan generasi. *Among makarti*, 9(2), 357301.
- Rachmawati, M. (2014). Employee engagement sebagai kunci meningkatkan kinerja karyawan

- 14 Wijayadi, W. D. Muliati, S. (2025). Analisis dinamika faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan generasi Z. *INQUIRY: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 16(1), 1–14.
- (International Journal Review). *Diantara Makarti*, 6 (2).
- Santosa, T. E. C. (2012). Memahami dan mendorong terciptanya *employee engagement* dalam organisasi. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 207–206.
- Savitri, D., Rochmah, EY, Wulansari, AD, & Ahmadi, A. (2023). Pengaruh eq, iklim, dan kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan & Manajemen Islam*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work FO IS TI. *Work*, 10–24. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2010-06187-002>
- Shuck, B., Adelson, J., & Reio, T. (2016). The *employee engagement scale* : initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145
- Sugiyono. (2021). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r&d. ALFABETA.
- Tachyan, Z., & Rosmadi, M. L. N. (2018). Faktor Pendukung Karyawan Untuk Meningkatkan Produktivitas Organisasi Bisnis. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 1(2), 19-24.
- Wahyuni, M. (2017). Pengaruh makna kerja dan occupational self efficacy terhadap work engagement pada dosen tetap. *Jurnal Psikologi*, 10(1).
- Wildermuth, C. & Wildermuth, M. (2008). 10 ms of *employee engagement*. *Training and Development*, 62, 50-53.