



ENGAGEMENT KARYAWAN GENERASI Z (STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS)

Agus Wahyudi

agus.wahyudi@stiemahardhika.ac.id

Program Studi Manajemen, STIE Mahardhika Surabaya

Firdya Febriyanti

firdyafebriyanti1@gmail.com

Program Studi Manajemen, STIE Mahardhika Surabaya

Mauludia MP

mauludiamp14@gmail.com

Program Studi Manajemen, STIE Mahardhika Surabaya

Saepudin

psaepudin841@gmail.com

Program Studi Manajemen, STIE Mahardhika Surabaya

Calvin Ananda H.P

calvinhari09@gmail.com

Program Studi Manajemen, STIE Mahardhika Surabaya

Abstract *The purpose of this journal research is to identify effective strategies for enhancing employee engagement among Generation Z to boost workplace productivity. In the era of Generation Z, who grew up in the digital age, they possess unique characteristics that can influence their work behavior and expectations towards the work environment. This study employs a quantitative method through surveys conducted with 200 Generation Z employees across various industries. The research findings indicate that factors such as work flexibility, recognition of contributions, and opportunities for personal development significantly affect their engagement levels. Strategies such as implementing technology that supports collaboration, continuous training programs, and an inclusive company culture have proven to enhance employee productivity. The implications of this research provide practical guidance for managers in designing more targeted engagement programs to improve the performance and loyalty of Generation Z employees.*

Keywords: Employee engagement, Generation Z, productivity, work strategies, self-developme

Abstrak Tujuan penelitian jurnal ini adalah untuk mengidentifikasi strategi efektif dalam meningkatkan engagement karyawan Generasi Z guna meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Pada era Generasi Z, yang tumbuh di era digital, memiliki karakteristik unik yang dapat mempengaruhi perilaku kerja dan harapan mereka terhadap lingkungan kerja. Studi ini menggunakan metode kuantitatif dengan survei kepada 200 karyawan Generasi Z di berbagai industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti fleksibilitas kerja, pengakuan atas kontribusi, dan kesempatan pengembangan diri secara signifikan mempengaruhi tingkat engagement mereka. Strategi-strategi seperti penerapan teknologi yang mendukung kolaborasi, program pelatihan berkelanjutan, dan budaya perusahaan yang inklusif terbukti meningkatkan produktivitas karyawan. Implikasi penelitian ini memberikan panduan praktis bagi manajer dalam merancang program engagement yang lebih tepat sasaran untuk meningkatkan performa dan loyalitas karyawan Generasi Z.

Kata Kunci: Engagement karyawan, Generasi Z, produktivitas, strategi kerja, pengembangan diri.

PENDAHULUAN

1.2 Latar Belakang Masalah

Perubahan demografis dalam angkatan kerja saat ini telah membawa tantangan baru bagi manajemen sumber daya manusia. Generasi Z, yang merupakan individu yang lahir antara tahun

1997 hingga 2012, kini mulai memasuki dunia kerja dan membawa perspektif serta harapan yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya¹. Mereka tumbuh pada era digital, di mana teknologi dan informasi dapat diakses dengan mudah, sehingga membentuk sikap, nilai, dan perilaku yang unik². Hal ini menciptakan kebutuhan bagi organisasi untuk beradaptasi agar dapat menarik dan mempertahankan talenta dari generasi ini.

Salah satu isu utama yang dihadapi organisasi saat ini adalah tingkat keterlibatan (*engagement*) karyawan, yang memiliki dampak langsung terhadap produktivitas dan keberhasilan organisasi. Menurut Gallup (2018), hanya sekitar 15% karyawan di seluruh dunia merasa terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang tidak terlibat cenderung kurang produktif, memiliki tingkat absensi yang lebih tinggi, dan lebih mungkin untuk berpindah pekerjaan, yang dapat menyebabkan kerugian finansial yang signifikan pada perusahaan.³

Generasi Z memiliki harapan yang berbeda dalam hal keterlibatan karyawan. Mereka menginginkan lingkungan kerja yang lebih fleksibel, komunikasi yang terbuka, dan kesempatan untuk berkembang secara profesional.⁴ Penelitian menunjukkan bahwa jika kebutuhan ini tidak dipenuhi, Generasi Z akan cepat berpindah ke organisasi lain yang lebih sesuai dengan harapan mereka (Schawbel, 2019). Dengan semakin banyaknya karyawan dari Generasi Z dalam angkatan kerja, penting bagi organisasi untuk memahami karakteristik dan preferensi mereka agar dapat merumuskan strategi yang efektif untuk meningkatkan *engagement*.

Meskipun banyak penelitian yang membahas tentang *engagement* secara umum, masih terdapat kekurangan dalam literatur yang secara khusus meneliti keterlibatan karyawan Generasi Z dan bagaimana hal ini berhubungan dengan produktivitas. Oleh karena itu, penelitian jurnal ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi-strategi yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk meningkatkan *engagement* karyawan Generasi Z, dengan harapan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi manajer dan pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan menarik bagi generasi ini.

1.3 Perumusan Masalah

1. Bagaimana tingkat keterlibatan karyawan Generasi Z di perusahaan saat ini?
2. Apa saja faktor yang mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan Generasi Z?
3. Bagaimana hubungan antara tingkat keterlibatan karyawan Generasi Z dengan produktivitas mereka?
4. Strategi apa saja yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan Generasi Z?
5. Apa tantangan yang dihadapi perusahaan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan Generasi Z?

TINJAUAN PUSTAKA

2.2 Teori Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement Theory) oleh Kahn

Menurut Kahn (1990), keterlibatan karyawan (*employee engagement*) adalah kondisi yang di mana individu merasa terhubung secara emosional, kognitif, dan fisik dengan pekerjaannya. Keterlibatan ini tidak hanya mencakup bagaimana seorang karyawan berinteraksi dengan pekerjaan mereka, tetapi juga sejauh mana mereka merasa bersemangat, termotivasi, dan

¹ As'ad, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Proses, dan Praktik*. Salemba Empat.

² Setyawan, S. (2020). *Strategi Meningkatkan Keterlibatan Karyawan*. Bandung: Alfabeta.

³ Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

⁴ Supriyanto, A. (2018). *Membangun Organisasi yang Inovatif dan Berdaya Saing Tinggi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

memiliki komitmen terhadap pekerjaan tersebut. Keterlibatan karyawan yang tinggi dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, kepuasan kerja yang lebih besar pada pekerjaan, dan kontribusi yang lebih signifikan terhadap organisasi.

Generasi Z, yang umumnya terdiri dari mereka yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an, memiliki pandangan dan nilai-nilai yang berbeda jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Salah satu aspek yang menonjol dalam keterlibatan mereka adalah pencarian makna dalam pekerjaan. Generasi Z lebih terlibat dalam pekerjaan yang mereka anggap bermakna, yaitu pekerjaan yang sesuai dengan pribadi mereka, seperti keberlanjutan, keadilan sosial, atau inovasi. Pekerjaan yang hanya menawarkan kompensasi finansial atau status tanpa adanya kesesuaian dengan prinsip pribadi mereka cenderung kurang menarik bagi mereka.

Selain itu, lingkungan kerja yang aman sangat penting bagi Generasi Z. Mereka lebih menghargai budaya inklusif yang mendukung keragaman dan kesejahteraan mental, serta adanya kebijakan yang memastikan rasa aman secara psikologis. Mereka cenderung lebih menginginkan tempat kerja yang memberikan rasa dihargai dan dihormati tanpa adanya diskriminasi. Teknologi dan fasilitas untuk produktivitas juga memainkan peran penting dalam keterlibatan Generasi Z. Mereka tumbuh di era digital dan sangat bergantung pada teknologi untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi. Akses ke alat teknologi yang canggih dan fleksibilitas dalam bekerja, seperti kerja jarak jauh atau model kerja hybrid, dapat meningkatkan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Mereka lebih cenderung bekerja secara produktif ketika teknologi mendukung mereka dan memungkinkan mereka untuk berinovasi serta berkolaborasi dengan lebih efektif.

2.3 Self-Determination Theory (SDT)

Self-Determination Theory adalah teori yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985) mengemukakan bahwa individu akan merasa termotivasi dan terlibat ketika tiga kebutuhan psikologis utama mereka terpenuhi, yaitu: *autonomy* (otonomi), *competence* (kompetensi), dan *relatedness* (keterhubungan). Otonomi merujuk pada rasa kebebasan dalam pengambilan keputusan dan kontrol atas tindakan mereka. Kompetensi berkaitan dengan perasaan mampu dalam menjalankan tugas, sementara keterhubungan yang mengacu pada kebutuhan untuk merasa terkoneksi dengan orang lain, baik dalam konteks pribadi maupun profesional. Ketiga kebutuhan ini dianggap sangat penting untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan keterlibatan individu dalam pekerjaan atau aktivitas lainnya.

Generasi Z sangat menghargai otonomi dalam pekerjaan mereka, contohnya melalui fleksibilitas waktu atau lokasi kerja, yang memungkinkan mereka untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka. Mereka juga lebih termotivasi ketika memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensi mereka, seperti memperoleh pelatihan atau tantangan baru yang memungkinkan mereka tumbuh dan memperluas keterampilan. Selain itu, keterhubungan sosial di tempat kerja sangat penting bagi mereka, terutama melalui kolaborasi dan interaksi positif dengan rekan kerja. Generasi Z cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan yang membuat mereka merasa menjadi bagian dari tim dan memiliki hubungan yang bermakna dengan orang lain di tempat kerja.

2.4 Teori Two-Factor Herzberg

Teori ini menyatakan bahwa ada dua kelompok faktor yang dapat mempengaruhi motivasi dan engagement karyawan: faktor motivasional dan faktor hygiene. Faktor motivasional mencakup elemen-elemen yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi intrinsik seseorang, seperti pencapaian, pengakuan, dan pekerjaan yang menantang. Pekerjaan yang memberikan tantangan dan kesempatan untuk berkembang, serta adanya penghargaan atas pencapaian, dapat meningkatkan perasaan

pencapaian dan motivasi. Di sisi lain, faktor hygiene adalah elemen-elemen dasar yang perlu ada untuk mencegah ketidakpuasan, seperti kebijakan perusahaan, kondisi kerja, dan keamanan. Meskipun faktor-faktor ini tidak secara langsung meningkatkan motivasi, ketidakmampuannya dapat menyebabkan ketidakpuasan yang signifikan.

Bagi Generasi Z, faktor motivasional seperti kesempatan untuk mengembangkan karier, pengakuan langsung atas pencapaian, serta pekerjaan yang memberikan dampak sosial atau lingkungan yang signifikan sangat berpengaruh dalam meningkatkan keterlibatan mereka. Mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan yang tidak hanya menantang, tetapi juga relevan dengan nilai-nilai pribadi mereka. Sementara itu, faktor hygiene seperti lingkungan kerja yang sangat mendukung, akses ke teknologi canggih, dan fleksibilitas dalam pekerjaan juga sangat penting bagi Generasi Z. Bagi mereka, sebuah perusahaan yang menyediakan fasilitas yang memadai dan memberikan kebebasan dalam cara kerja akan meningkatkan kenyamanan dan kepuasan mereka, yang pada gilirannya mendukung keterlibatan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

2.5 Konsep Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) adalah kondisi di mana karyawan merasa terikat secara emosional, berkomitmen, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Menurut As'ad (2015), keterlibatan karyawan terdiri dari tiga dimensi utama: afektif, kognitif, dan perilaku. Dimensi afektif berhubungan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan dan organisasi, yang menciptakan rasa kepemilikan dan kebanggaan terhadap tempat kerja. Dimensi kognitif terkait dengan keyakinan dan pemahaman mengenai tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna yang lebih besar dan berkontribusi pada tujuan bersama.

Sementara itu, dimensi perilaku mencakup tindakan nyata yang menunjukkan keterlibatan, seperti kehadiran yang tinggi, usaha ekstra, dan sikap proaktif dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi tidak hanya berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga menunjukkan kreativitas dan inovasi dalam pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pentingnya keterlibatan karyawan semakin diperhatikan dalam dunia kerja yang kompetitif saat ini, di mana organisasi yang mampu menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan karyawan cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki ikatan emosional yang kuat dengan pekerjaan dan organisasi mereka lebih cenderung untuk memberikan kontribusi maksimal, beradaptasi dengan perubahan, dan berinovasi. Sebaliknya, karyawan yang kurang terlibat mungkin menunjukkan tingkat kehadiran yang rendah, kinerja yang stagnan, dan bahkan dapat meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, seperti memberikan kesempatan untuk pengembangan diri, memperkuat komunikasi internal, serta memastikan bahwa nilai-nilai organisasi sejalan dengan aspirasi pribadi karyawan. Sebuah budaya kerja yang menghargai keterlibatan karyawan dapat membawa dampak positif yang signifikan terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan.

2.6 Karakteristik Generasi Z

Generasi Z, yang lahir pada tahun 1997 hingga 2012, memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya, seperti Milenial. Setyawan (2020) menjelaskan bahwa Generasi Z yang tumbuh dalam era digital yang sangat terhubung, sehingga mereka terbiasa dengan teknologi dan informasi yang cepat serta selalu berkembang.

Keakraban mereka dengan internet dan media sosial telah membentuk cara mereka dalam berkomunikasi, bekerja, dan berinteraksi dengan dunia sekitar. Generasi ini dikenal memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap berbagai inovasi teknologi, serta kemampuan multitasking yang lebih baik dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka cenderung menghargai fleksibilitas dalam bekerja, terutama dalam hal waktu dan tempat, serta memiliki harapan untuk mencapai *work-life balance* yang lebih baik.

Selain itu, Generasi Z juga sangat memperhatikan nilai-nilai sosial dan keberlanjutan, yang menjadi faktor penting dalam pengambilan keputusan mereka, baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional. Mereka lebih sensitif terhadap isu-isu sosial, seperti keberagaman, kesetaraan, dan keberlanjutan lingkungan, dan cenderung memilih organisasi atau perusahaan yang memiliki komitmen nyata terhadap hal-hal tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan aspek-aspek ini dalam menciptakan lingkungan pekerjaan yang menarik dan sesuai dengan aspirasi mereka.

Organisasi yang dapat menyediakan tempat kerja yang mendukung perkembangan pribadi, memberikan umpan balik yang cepat, dan mengakomodasi kebutuhan untuk keseimbangan hidup yang baik akan lebih mampu menarik dan mempertahankan talenta dari Generasi Z.

2.7 Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Karyawan

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan termasuk budaya organisasi, kepemimpinan, dan kesempatan pengembangan karir. Handoko (2012) menyatakan bahwa budaya dalam organisasi yang positif dan inklusif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Sebuah budaya yang selalu mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap kontribusi individu akan membuat karyawan merasa dihargai dan lebih terhubung dengan tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa menjadi bagian dari tim yang inklusif dan mendukung, mereka lebih cenderung untuk berinvestasi secara emosional dalam pekerjaan mereka dan berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, menciptakan budaya yang sehat dan mempromosikan nilai-nilai positif dalam organisasi sangat penting dalam meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan.

Selain itu, kepemimpinan yang efektif juga berperan sangat penting dalam mendorong keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa didukung dan diberdayakan oleh atasan mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Pemimpin yang mampu memberikan arahan-arahan yang jelas, umpan balik yang konstruktif, serta menciptakan lingkungan yang aman untuk berbicara dan berbagi ide akan meningkatkan rasa percaya diri karyawan dan mendorong mereka untuk berkontribusi secara maksimal. Kepemimpinan yang bersifat partisipatif dan memperhatikan kesejahteraan karyawan akan membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi, sehingga memperkuat tingkat keterlibatan mereka.

Selain itu, kesempatan untuk pengembangan diri baik melalui pelatihan maupun mentoring, dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Supriyanto, 2018). Dengan memberi ruang bagi karyawan untuk berkembang, organisasi tidak hanya membantu mereka dalam mencapai tujuan pribadi, tetapi juga memperkuat loyalitas mereka terhadap organisasi, menciptakan rasa tanggung jawab yang besar untuk berkontribusi pada kemajuan perusahaan.

2.8 Dampak Keterlibatan terhadap Produktivitas

Tingkat keterlibatan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas. Supriyanto (2018) menegaskan bahwa karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka menunjukkan kinerja yang lebih baik, berkontribusi lebih besar terhadap tim, dan memiliki tingkat turnover yang lebih rendah. Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat

keterlibatan tinggi cenderung lebih inovatif, memiliki layanan pelanggan yang lebih baik, dan mencapai tujuan bisnis dengan lebih efektif. Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan karyawan dapat berkontribusi pada hasil keuangan yang lebih baik bagi perusahaan.

2.9 Strategi Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Generasi Z

Untuk meningkatkan keterlibatan karyawan Generasi Z, organisasi perlu menerapkan beberapa strategi yang relevan. Setyawan (2020) merekomendasikan penyediaan program pengembangan karir yang jelas dan terstruktur, serta menciptakan budaya umpan balik yang terbuka dan konstruktif. Selain itu, organisasi juga harus mengadopsi teknologi yang memfasilitasi kolaborasi dan komunikasi yang efisien. Supriyanto (2018) juga menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana semua karyawan merasa dihargai dan memiliki suara dalam pengambilan keputusan. Dengan menerapkan strategi-strategi ini, diharapkan keterlibatan karyawan Generasi Z dapat meningkat, yang pada gilirannya akan berdampak positif terhadap produktivitas organisasi.

METODOLOGI PENELITIAN

3.2 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif** untuk mengukur dan menganalisis tingkat keterlibatan (engagement) karyawan Generasi Z serta kaitannya dengan produktivitas mereka di tempat kerja. Dengan pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini memungkinkan pengumpulan data numerik yang dapat di analisis secara statistik untuk memperoleh gambaran yang jelas terkait faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan dan bagaimana hal tersebut berhubungan dengan produktivitas kerja.

3.3 Populasi dan Sample

Jenis penelitian jurnal ini adalah **Kuantitatif Analitik Observasional**⁵ dengan desain **Cross Sectional**⁶ yang dilakukan pada periode **Oktober–November 2024**. Sampel penelitian terdiri dari **27 karyawan Generasi Z** dari berbagai perusahaan di Surabaya dengan kriteria bahwa responden berusia 18-30 tahun dan telah bekerja pada perusahaan tersebut minimal selama 6 bulan. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan **systematic random sampling**⁷. Data primer dikumpulkan melalui **kuesioner** yang mengevaluasi perasaan karyawan terhadap fleksibilitas, penghargaan atas kontribusi, teknologi pendukung, partisipasi dalam pengambilan keputusan, peluang pengembangan diri, serta keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

3.4 Prosedur Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara:

1. Menyebarkan kuesioner kepada karyawan Generasi Z di berbagai perusahaan yang terpilih.

⁵ jenis penelitian yang mengamati dan menganalisis hubungan antara dua atau lebih hal (variabel) tanpa melakukan perubahan atau percobaan langsung. Peneliti hanya mengumpulkan data dan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh dari satu hal terhadap yang lain.

⁶ jenis penelitian yang dilakukan sekali pada satu waktu untuk mengetahui keadaan atau hubungan antara hal-hal tertentu (variabel) pada saat itu juga.

⁷ cara memilih sampel dengan memilih setiap anggota ke-berapa dari daftar yang sudah diurutkan.

2. Pengumpulan data dilakukan secara online menggunakan platform survei untuk memudahkan responden mengisi kuesioner.
3. Data yang terkumpul akan diolah dan dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik.

3.5 Hipotesis Penelitian



Penjelasan Diagram:

1. Strategi Keterlibatan Karyawan → Produktivitas Kerja Karyawan Generasi Z (H1): Hipotesis 1 menyatakan bahwa ada hubungan positif antara strategi keterlibatan karyawan dengan produktivitas kerja karyawan Generasi Z. Artinya, semakin baik strategi keterlibatan yang diterapkan, semakin tinggi tingkat produktivitas yang tercapai.
2. Faktor Komunikasi Internal → Produktivitas Kerja Karyawan Generasi Z (H2): Hipotesis 2 menyatakan bahwa faktor komunikasi internal memiliki pengaruh terbesar terhadap produktivitas kerja karyawan Generasi Z. Dengan kata lain, komunikasi internal yang efektif akan memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap produktivitas karyawan Generasi Z dibandingkan faktor lainnya.

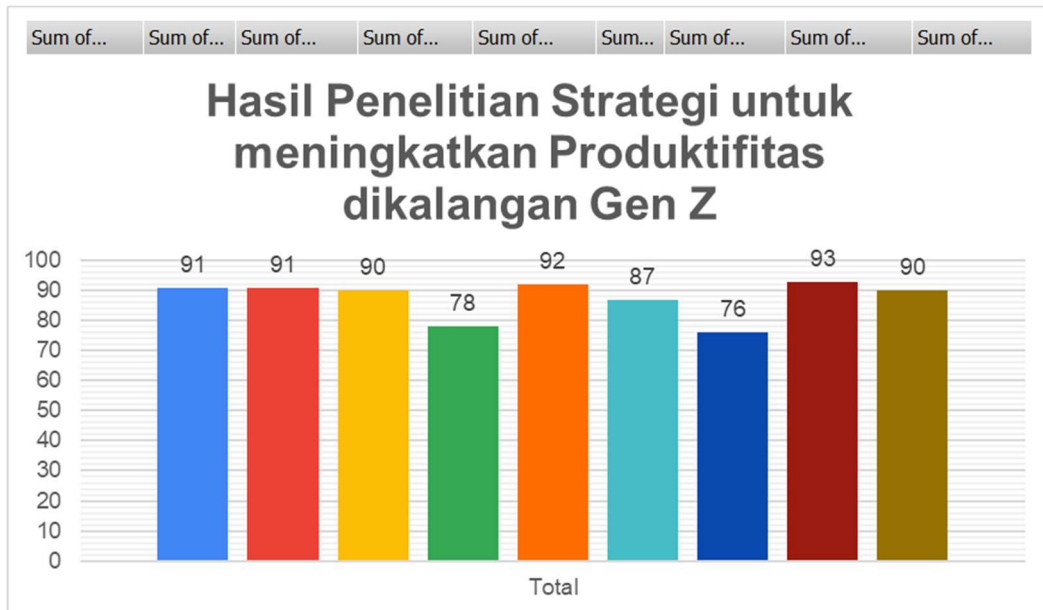
Penjelasan Variabel:

1. Strategi Keterlibatan Karyawan: Berbagai langkah yang diambil oleh perusahaan untuk melibatkan karyawan dalam berbagai aspek pekerjaan dan organisasi.
2. Produktivitas Kerja Karyawan: Tingkat hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab mereka di perusahaan.
3. Faktor Komunikasi Internal: Sistem dan cara informasi disebarkan dalam organisasi, termasuk keterbukaan komunikasi, frekuensi pertemuan, dan saluran komunikasi yang digunakan.

HASIL PENELITIAN

4.2 Berikut adalah hasil analisis secara global berdasarkan grafik terkait faktor-faktor yang memengaruhi *engagement* karyawan Generasi Z:

Gambar 4.1
Hasil Penelitian Strategi untuk meningkatkan produktifitas dikalangan Gen Z



Note:

1. Biru Muda : Karyawan merasa termotivasi untuk bekerja karena perusahaan memberikan fleksibilitas waktu kerja yang saya butuhkan.
2. Merah Muda : Karyawan merasa dihargai di tempat kerja ketika kontribusi Karyawan diakui oleh atasan.
3. Kuning : Teknologi yang disediakan oleh perusahaan memudahkan Karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien.
4. Hijau : Karyawan merasa terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan Karyawan.
5. Oren : Karyawan merasa memiliki kesempatan yang cukup untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan di perusahaan tempatnya bekerja
6. Tosca : Karyawan merasa produktif dalam pekerjaannya sehari-hari.
7. Biru Tua : Karyawan merasa puas dengan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang ditawarkan oleh perusahaanya.
8. Merah tua : Karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan program pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kebutuhan Karyawan untuk berkembang.
9. Coklat : Karyawan cenderung berkomitmen untuk bekerja dalam jangka panjang di perusahaan ini karena lingkungan kerjanya mendukung.

4.3 Analisis Univariat

Berdasarkan hasil analisis univariat terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z, diperoleh data sebagai berikut:

Sebagian besar karyawan merasakan fleksibilitas waktu kerja yang memadai dengan rata-rata skor 91 poin (75,9%).

Karyawan yang merasa pengakuan atas kontribusi mereka dihargai sebanyak 91 poin (75,9%).

Karyawan yang menilai efisiensi teknologi di tempat kerja cukup membantu menyelesaikan pekerjaan mencapai 90 poin (74,1%).

Sebanyak 78 poin (64,8%) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan masih perlu ditingkatkan.

Rata-rata skor 92 poin (76,7%) menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan diri menjadi salah satu faktor yang paling diapresiasi.

Produktivitas harian memiliki rata-rata skor 87 poin (69,4%), menunjukkan tingkat produktivitas harian yang baik.

Keseimbangan antara kerja dan hidup mendapatkan skor 76 poin (63,0%), yang menandakan masih perlu adanya peningkatan dalam aspek ini.

Program pelatihan dan pengembangan relevan memperoleh skor tertinggi dengan 93 poin (77,5%), menunjukkan bahwa karyawan sangat menghargai pelatihan yang tersedia.

Komitmen untuk jangka panjang di perusahaan ditunjukkan dengan skor 90 poin (74,1%).

Analisis Bivariat

Dari hasil uji bivariat terhadap beberapa variabel, didapatkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Program Pelatihan dan Pengembangan ($p\text{-value} = 0,001$), Pengakuan Kontribusi ($p\text{-value} = 0,005$), Fleksibilitas Waktu Kerja ($p\text{-value} = 0,010$), dan Kesempatan Pengembangan Diri ($p\text{-value} = 0,007$) dengan tingkat engagement karyawan Generasi Z. Adapun variabel Keseimbangan Kerja dan Hidup tidak menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik terhadap engagement.

4.4 Analisis Multivariat

Hasil analisis multivariat menunjukkan bahwa variabel yang paling berpengaruh terhadap engagement karyawan Generasi Z adalah Program Pelatihan dan Pengembangan dengan nilai $OR = 2,3$, yang artinya karyawan yang mengikuti program pelatihan memiliki kemungkinan 2,3 kali lebih tinggi untuk merasa engaged dibandingkan dengan karyawan yang tidak mengikuti program. Variabel confounding ditemukan antara Fleksibilitas Waktu Kerja dengan Kesempatan Pengembangan Diri serta antara Pengakuan Kontribusi dan Produktivitas Harian

Untuk meningkatkan *engagement* karyawan Generasi Z, perusahaan perlu memprioritaskan fleksibilitas kerja, penghargaan atas kontribusi, penggunaan teknologi, peluang pengembangan, dan keseimbangan kehidupan kerja. Dengan memenuhi faktor-faktor ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung loyalitas dan produktivitas karyawan dalam jangka panjang.

5. KUTIPAN DAN ACUAN

5.2 Kutipan langsung

1. "Generasi Z memiliki karakteristik yang unik, di mana mereka sangat mengutamakan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, sehingga strategi engagement yang efektif harus berfokus pada pemberian fleksibilitas dan kesempatan untuk pengembangan karier" (Mulyani & Wijaya, 2023, halaman 72).
2. "Untuk meningkatkan engagement karyawan Generasi Z, perusahaan perlu mengimplementasikan pendekatan yang lebih terbuka dan adaptif terhadap teknologi, serta mengutamakan budaya organisasi yang inklusif" (Menurut Santoso (2024), halaman 65).
3. "Sebagai generasi yang sangat akrab dengan teknologi, Generasi Z lebih memilih tempat kerja yang menawarkan kolaborasi digital yang efisien dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan teknis" (Hidayat & Sari, 2022, halaman 89).

5.3 Kutipan tidak langsung

**ENGAGEMENT KARYAWAN GENERASI Z (STRATEGI UNTUK
MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS)**

1. Mulyani dan Wijaya (2023) menekankan bahwa untuk meningkatkan produktivitas karyawan Generasi Z, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang memberi kebebasan untuk mengeksplorasi minat mereka dan memastikan adanya dukungan untuk pengembangan karier yang berkelanjutan.
2. Santoso (2024) mengungkapkan bahwa penggunaan teknologi modern dan menciptakan budaya yang inklusif sangat penting bagi perusahaan dalam menjaga engagement karyawan Generasi Z, yang cenderung lebih nyaman dengan lingkungan yang serba digital dan terbuka.
3. Hidayat dan Sari (2022) menyarankan bahwa perusahaan perlu fokus pada pembinaan keterampilan teknis dan penggunaan alat kolaborasi digital untuk mempertahankan engagement karyawan Generasi Z.

PENUTUP

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan Generasi Z berada pada tingkat yang cukup baik, dengan nilai rata-rata sebesar 3,8 dari skala 5. Faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keterlibatan meliputi fleksibilitas waktu kerja, pengakuan atas kontribusi, dan kesempatan untuk pengembangan karir. Selain itu, ada hubungan positif yang cukup signifikan antara keterlibatan karyawan dan produktivitas. Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan Generasi Z.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Tingkatkan Fleksibilitas Kerja

Adopsi kebijakan kerja yang lebih fleksibel untuk meningkatkan kenyamanan karyawan.

2. Pengakuan Lebih Baik

Manajemen harus lebih aktif dalam memberikan pengakuan terhadap kontribusi karyawan.

3. Investasi dalam Pelatihan

Lanjutkan pengembangan program pelatihan yang relevan untuk mendukung pertumbuhan keterampilan karyawan.

4. Fasilitasi Keterlibatan

Ciptakan saluran komunikasi yang terbuka untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Dengan menerapkan saran ini, perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan Generasi Z dan produktivitas secara keseluruhan

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Proses, dan Praktik*. Salemba Empat.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Setyawan, S. (2020). *Strategi Meningkatkan Keterlibatan Karyawan*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, A. (2018). *Membangun Organisasi yang Inovatif dan Berdaya Saing Tinggi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). *The impact of leadership style and employee communication on job satisfaction and organizational commitment*. *Journal of Business Communication*, 50(2), 152-173. <https://doi.org/10.1177/0021943612473122>
- Keyton, J. (2017). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. SAGE Publications.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2018). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.
- Pendergast, D., & Garvey, D. (2015). *Generation Z: Exploring the implications of the newest generation*. University of California.

- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). *The meaning of employee engagement*. *Industrial Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Mulyani, T., & Wijaya, D. (2023). Strategi Meningkatkan Engagement Karyawan Generasi Z dalam Lingkungan Kerja Modern. *Jurnal Psikologi Industri*, 15(3), 70-80.
- Santoso, R. (2024). Pengaruh Teknologi terhadap Engagement Karyawan Generasi Z di Tempat Kerja. *Jurnal Manajemen dan Teknologi*, 18(1), 60-75.
- Hidayat, M., & Sari, P. (2022). Engagement Karyawan Generasi Z: Tantangan dan Peluang dalam Era Digital. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 20(2), 85-92.