

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dinamika organisasi mahasiswa (ormawa) pada era kontemporer menghadapi tantangan kompleks seiring perkembangan zaman dengan transformasi digital dan perubahan nilai-nilai sosial<sup>1</sup>. Konsekuensi perubahan nilai menyebabkan munculnya fenomena penurunan komitmen anggota dalam ormawa yang diidentifikasi sebagai bentuk *withdrawal behaviors* dan *quiet quitting*<sup>2</sup>. *Withdrawal behaviors* (menarik diri) dalam psikologi industri dan organisasi merupakan serangkaian tindakan defensif yang dilakukan oleh anggota untuk menciptakan jarak fisik maupun psikologis antara individu dengan lingkungannya. Perilaku menarik diri dapat secara fisik seperti keterlambatan, ketidakhadiran dalam rapat, hingga pengunduran diri secara formal, serta menarik diri secara psikologis dalam bentuk *quiet quitting*. Individu secara sadar membatasi keterlibatan, inisiatif dan usahanya pada batas minimum tugas formal tanpa adanya kontribusi sukarela<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Astri R Banjarnahor et al., *Transformasi Digital Dan Perilaku Organisasi*, ed. Matias Julyus Sirait and Janner Simarmata (Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2022), [https://repository.unai.edu/id/eprint/658/1/\[III.A.1.a.2.11\]](https://repository.unai.edu/id/eprint/658/1/[III.A.1.a.2.11]) FullBook Transformasi Digital dan Perilaku Organisasi.pdf.

<sup>2</sup> Andini Tiara Diva et al., “Fenomena Quiet Quitting Dalam Organisasi Kemahasiswaan : Faktor Penyebab, Bentuk Perilaku, Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi,” *Journal of Innovative and Creativity (Joecy)* 6, no. 2 (May 23, 2026): 27624–27631, <https://joecy.org/index.php/joecy/article/view/10808>.

<sup>3</sup> Selfana Desfilova, “Analisis Fenomena Quiet Quitting Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Di Kalangan Gen Z,” *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science* 4, no. 3 (August 29, 2025): 218–226, <https://wnj.westsciences.com/index.php/jbmws/article/view/2554>.

Fenomena tersebut dapat dihubungkan dengan *Social Exchange Theory*, di mana organisasi yang bersifat non-profit tidak melibatkan kompensasi finansial, tetapi sosio-emosional<sup>4</sup>. Selain itu Rice & Moffet menjelaskan bahwa generasi Z juga mengharapkan adanya “*psychological contract*”, yaitu hubungan timbal balik yang seimbang antara kontribusi yang diberikan dengan manfaat yang diperoleh<sup>5</sup>. Ketika anggota merasa kontribusi tidak seimbang dengan dukungan sosial psikologis yang diterima dari ormawa, mereka cenderung menarik keterlibatan mereka baik secara psikologis maupun fisik<sup>6</sup>.

Berdasarkan observasi digital pada sosial media *Instagram* Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) dan Unit Kegiatan Khusus (UKK) pada UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Terdapat perbedaan pada aktivitas sosial media, di mana terdapat beberapa ormawa yang cenderung inovatif dan adaptif memiliki sosial media yang aktif baik secara publikasi inovasi program kerja yang dilaksanakan maupun prestasi yang diraih. Sedangkan terdapat beberapa ormawa lainnya yang cenderung biroraktif dan kaku memiliki sosial media yang pasif, tidak adanya publikasi dalam waktu lama, program kerja turunan periode sebelumnya. Selain itu, hasil wawancara dengan pihak Senat Mahasiswa selaku lembaga legislatif dan pengawas organisasi eksekutif (UKM dan UKK), mengonfirmasi bahwa pola senioritas kaku dan hierarkis memang

---

<sup>4</sup> Islamuddin et al., *Perilaku Organisasi Di Era Society 5.0*, ed. Elly Romy and Acai Sudirman, 1st ed. (Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2024), [https://repository.umb.ac.id/1329/1/24-04-40-EBOOK Perilaku Organisasi di Era Society 5.0.pdf](https://repository.umb.ac.id/1329/1/24-04-40-EBOOK%20Perilaku%20Organisasi%20di%20Era%20Society%205.0.pdf).

<sup>5</sup> Laurie L. Rice and Kenneth W. Moffett, *The Political Voices of Generation Z*, 1st ed. (New York: Routledge, 2021), <https://www.taylorfrancis.com/books/9781003168898>.

<sup>6</sup> Desfilova, “Analisis Fenomena Quiet Quitting Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Di Kalangan Gen Z.”

masih mengakar di beberapa organisasi tertentu. Meski begitu, pola organisasi yang paling efektif dan diminati mahasiswa saat ini adalah pola yang bersifat kolaboratif dan mengutamakan ruang diskusi interaktif bagi seluruh anggota.

Gejala stagnasi inovasi program kerja, kepasifan dalam aktivitas harian, serta maraknya anggota pasif atau menghilang ditengah kepengurusan merupakan representatif nyata dari rendahnya keterikatan anggota. Hal ini didukung dengan data wawancara yang mengungkapkan bahwa fenomena anggota yang menghilang atau tidak bertanggung jawab di tengah kepengurusan sangat memengaruhi roda organisasi, karena memicu ketimbangan beban kerja di mana anggota aktif memikul tanggung jawab yang bukan tugas utama mereka. Dampaknya organisasi terpaksa mengambil tindakan berupa pemberian surat peringatan (SP) hingga *reshuffle* kepengurusan. data tersebut juga didukung penelitian Diva dkk yang mengungkapkan bahwa tingginya beban akademik, kelelahan fisik dan mental, serta minimnya apresiasi dari pengurus menjadi faktor yang memicu anggota untuk membatasi keterlibatan mereka pada tugas formal yang diberikan<sup>7</sup>. Dengan demikian stagnasi inovasi dan rendahnya partisipasi anggota di organisasi menjadi konsekuensi ormawa dalam merancang sistem tugas dan lingkungan yang menumbuhkan keterikatan anggota.

*Disengagement* tersebut dapat dipahami melalui konsep *work engagement*, yaitu kondisi psikologi individu yang berhubungan dengan

---

<sup>7</sup> Diva et al., "Fenomena Quiet Quitting Dalam Organisasi Kemahasiswaan : Faktor Penyebab, Bentuk Perilaku, Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi."

pekerjaan yang ditandai oleh *vigor* (semangat dan energi), *dedication* (kebanggaan), dan *absorption* (keterlibatan penuh)<sup>8</sup>. Schaufeli & Bakker juga menjelaskan individu yang memiliki *work engagement* tinggi ditunjukkan dengan semangat, ketekunan, dan keterikatan emosional terhadap tugas yang dijalani meskipun kesulitan. Sedangkan *work engagement* yang rendah ditunjukkan dengan sikap acuh, kelelahan mental, dan hilangnya makna peran dalam organisasi<sup>9</sup>. Selain itu, dalam konsep *Job Demands-Resources* juga dijelaskan peran budaya organisasi dalam menyediakan sumber daya yang memadai seperti otonomi, kompetensi, fasilitas, *relatedness* dalam organisasi dapat meningkatkan *work engagement*<sup>10</sup>. Budaya organisasi positif dan kompensasi antara waktu dan tenaga yang diberikan dengan manfaat yang didapatkan dapat mengurangi *quiet quitting* dan *withdrawal behaviors*<sup>11</sup>. Robbins dan Judge juga menjelaskan budaya organisasi menjadi sistem, nilai yang menjadi pedoman anggota dalam berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan bersama<sup>12</sup>. Sedangkan Cameron dan Quinn mengklasifikasikan budaya organisasi menjadi empat tipe, yaitu *Clan* (kekeluargaan dan kolaboratif), *Adhokrasi* (inovatif dan dinamis), *Market* (kompetitif dan orientasi hasil), dan

---

<sup>8</sup> Wilmar B Schaufeli and Arnold B Bakker, "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study," *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 3 (May 30, 2004): 293–315, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.248>.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Arnold B. Bakker and Evangelia Demerouti, "Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward.," *Journal of Occupational Health Psychology* 22, no. 3 (July 2017): 273–285, <https://doi.apa.org/doi/10.1037/ocp0000056>.

<sup>11</sup> Han Purnomo, Nur Wening, and Rian Oktafiani, "The Silent Exodus: A Systematic Review of Quiet Quitting and Its Impact on Employee Productivity and Organizational Culture," *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)* 16, no. 2 (2025): 360–371.

<sup>12</sup> Stephen P Robbins and Timothy A Judge, *Perilaku Organisasi*, ed. Dono Sunardi, 12th ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2008).

Hierarki (birokratis dan formal)<sup>13</sup>. Setiap tipe budaya memiliki pengaruh berbeda terhadap *work engagement* anggotanya. Budaya yang menekankan kolaboratif dan adaptif terhadap perubahan berpengaruh positif terhadap *work engagement* anggota. Sedangkan budaya yang cenderung hierarkis dan tidak responsif terhadap pengembangan anggota cenderung menurunkan motivasi dan partisipasi anggota<sup>14</sup>. Oleh karena itu, budaya organisasi berperan penting dalam *work engagement* anggota untuk tetap aktif dan terlibat pada ormawa.

Penelitian terkait budaya organisasi dan *work engagement* yang dilakukan Gustine menunjukkan kecenderungan generasi Z dalam menerapkan *work-life balance*, lingkungan organisasi yang kolaboratif dan inklusif, serta kesempatan dalam pengembangan kompetensi yang relevan dengan karier<sup>15</sup>. Kegiatan seperti magang, yang berbasis portofolio dapat memberikan *skill transfer* yang praktis di dunia kerja dibandingkan kegiatan organisasi yang mengembangkan kemampuan secara terbatas. Wika juga menjelaskan bahwa generasi Z cenderung selektif dalam berorganisasi. Organisasi yang menerapkan budaya adaptif, responsif terhadap perubahan yang selaras dengan tujuan karier mereka lebih diminati oleh mahasiswa<sup>16</sup>. Dukungan organisasi dalam pengembangan kompetensi menjadi daya tarik dan motivasi anggota

---

<sup>13</sup> Kim S Cameron and Robert E Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Revised. (San Francisco: Jossey Bass, 2006).

<sup>14</sup> Yusriadi Yusriadi and Siti Syahsudarmi, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterikatan Pegawai-Pegawai Sekretariat DRPD Kabupaten/Kota Di Provinsi Riau," *Jurnal Daya Saing* 11, no. 2 (July 5, 2025): 370–378, <https://ejournal.kompetif.com/index.php/dayasaing/article/view/2103>.

<sup>15</sup> Gin Gin Gustine, "Generation Z's Attitudes and Expectations in the Workplace and Their Implications for Education Policy in Indonesia," *Muslim Education Review* 3, no. 2 (December 31, 2024): 235–261, <https://journal.uiii.ac.id/index.php/mer/article/view/262>.

<sup>16</sup> Martinus Wika, "Analisis Budaya Organisasi Perguruan Tinggi Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen Dan Mahasiswa," *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara* 1, no. 1 (2025): 49–55.

dalam meningkatkan *engagement*, sehingga bisa mengurangi terjadinya fenomena *quiet quitting*<sup>17</sup>. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Atmaja (2024) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berkontribusi dalam peningkatan *work engagement* pada pegawai di universitas Dharmawangsa Medan<sup>18</sup>.

Namun penelitian terdahulu yang telah dilakukan masih berada di ranah instansi yang berbasis insentif dan berbeda dengan karakteristik ormawa yang berbasis sukarela. Ormawa mengikat organisasi dengan motivasi intrinsik serta orientasi tugas bermakna pada karier anggotanya. Oleh karena itu, penelitian yang akan dilakukan pada ormawa, khususnya UKK dan UKM yang memiliki orientasi pada pengembangan bakat dan minat mahasiswa. Kemudian penelitian ini juga melakukan perbandingan antar budaya organisasi yang ada di UKK dan UKM untuk melihat perbedaan *work engagement* yang dimiliki anggota ormawa.

## **B. Identifikasi Masalah dan Batasan Penelitian**

Berdasarkan fenomena tersebut, permasalahan yang ada pada penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Terdapat perbedaan *output* (produk/hasil) tiap UKK dan UKM yang disebabkan oleh perbedaan budaya organisasi yang diterapkan.

---

<sup>17</sup> Hardi Utomo, Yanuar Putra, and Endang Purwanti, "Generation Z Quiet Quitting: The Role of Learning Agility and Work Engagement," *Organizational Psychology* 15, no. 1 (2025): 68–85.

<sup>18</sup> M Kelvin Tri Atmaja, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Work Engagement Pada Staff Di Universitas Dharmawangsa Medan" (Universitas Medan Area, 2024).

2. Sebagian UKM menerapkan budaya organisasi yang cenderung hierarkis, kaku dan formal. Sedangkan UKM lainnya menerapkan budaya yang lebih partisipatif, kolaboratif dan responsif terhadap perubahan.
3. Perbedaan karakteristik budaya organisasi tersebut memengaruhi semangat, dedikasi, serta keterlibatan anggota dalam kegiatan organisasi.
4. Fenomena *Withdrawal Behaviors* mendukung perbedaan *work engagement* anggota UKK dan UKM, sehingga sering terjadi anggota menghilang di tengah periode kepengurusan.
5. Keterbatasan penelitian dalam konteks organisasi kemahasiswaan, terutama generasi Z yang memiliki karakteristik dan orientasi nilai berbeda dibandingkan generasi sebelumnya.

Selain itu, penelitian ini dibatasi pada UKK dan UKM di UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung yang memiliki karakteristik budaya organisasi berbeda berdasarkan klasifikasi dalam *Competing Values Framework (CVF)* dari Cameron dan Quinn yang bertujuan untuk mengetahui perbedaan *work engagement* anggota UKK dan UKM<sup>19</sup>.

### **C. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan penjelasan tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat perbedaan *work engagement* pada anggota UKK dan UKM yang memiliki budaya organisasi berbeda?

---

<sup>19</sup> Cameron and Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*.

2. Budaya organisasi Apakah yang memiliki *work engagement* anggota lebih tinggi di UKK dan UKM?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui perbedaan *work engagement* anggota UKM berdasarkan jenis budaya organisasi yang diterapkan.
2. Untuk mengetahui budaya yang memiliki *work engagement* anggota lebih tinggi pada UKK dan UKM di UIN SATU Tulungagung.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

##### **1. Kegunaan Teoritis**

- a. Menguji relevansi teori budaya organisasi Cameron dan Quinn dalam konteks organisasi mahasiswa.
- b. Memberikan kontribusi teoritis terhadap kajian psikologi industri dan organisasi dengan fokus pada perbedaan *work engagement* anggota yang dipengaruhi oleh budaya organisasi.

##### **2. Kegunaan Praktis**

- a. Bagi Universitas: membantu pihak kampus dalam menyusun kebijakan untuk pembinaan UKK dan UKM berbasis data, seperti pelatihan untuk penguatan budaya organisasi yang relevan dengan orientasi organisasi dan mahasiswa.
- b. Bagi Ormawa: memberikan bukti empiris tentang karakter budaya organisasi yang tepat dalam membentuk *work engagement* anggota dalam berorganisasi.

- c. Bagi Mahasiswa: memberikan bahan pertimbangan yang relevan untuk mempertimbangkan organisasi yang memiliki budaya yang sesuai dengan kompetensi diri dan tujuan karier.

#### **F. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian yang akan dilakukan berdasarkan penjelasan diatas, yaitu:

1. Lokasi penelitian berada di UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung dengan alasan adanya perbedaan budaya organisasi dan *work engagement* anggota UKK dan UKM yang terlihat dari aktivitas media sosial, prestasi yang dicapai dan program kerja yang dilaksanakan.
2. Subjek penelitian yang dipilih merupakan anggota UKK dan UKM dengan budaya organisasi berbeda sebagai perbandingan *work engagement* anggota organisasi tersebut.

#### **G. Penegasan Variabel**

1. Variabel Independen dalam penelitian ini merupakan Budaya Organisasi menggunakan teori *Competing Values Framework (CVF)* dari Cameron & Quinn dan dioperasionalkan dengan alat ukur *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* modifikasi dengan enam dimensi<sup>20</sup>, yaitu:
  - a. Karakteristik Dominan
  - b. Kepemimpinan Organisasi
  - c. Manajemen Anggota
  - d. Perekat Organisasi

---

<sup>20</sup> Ibid.

- e. Penekanan Strategis
  - f. Kriteria Keberhasilan
2. Variabel Dependen dalam penelitian ini merupakan *Work Engagement* yang diukur dengan teori Schaufeli & Bakker dan dioperasionalkan dengan aspek sebagai berikut<sup>21</sup>:
- a. *Vigor* (Semangat)
  - b. *Dedication* (Dedikasi)
  - c. *Absorption* (Keterlibatan penuh)

## H. Sistematika Kepenulisan

1. BAB I: Pendahuluan
  - a. Latar Belakang: menguraikan fenomena perbedaan *work engagement* yang dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berbeda, urgensi dan pentingnya memahami pengaruh budaya organisasi terhadap *work engagement* anggota organisasi mahasiswa, khususnya UKK dan UKM.
  - b. Identifikasi Masalah dan Batasan Penelitian: menjelaskan fokus masalah dan ruang lingkup penelitian, termasuk subjek dan variabel yang akan diteliti.
  - c. Rumusan Masalah: merumuskan pertanyaan utama yang akan menjadi fokus penelitian.
  - d. Tujuan Penelitian: menjelaskan fokus yang ingin dicapai melalui penelitian.

---

<sup>21</sup> Schaufeli and Bakker, "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study."

- e. Kegunaan Penelitian: memuat manfaat teoritis dan praktis bagi pengembangan ilmu dan kontribusi bagi kampus dan organisasi kemahasiswaan.
  - f. Ruang Lingkup Penelitian: mencakup wilayah, objek dan partisipan penelitian secara deskriptif.
  - g. Penegasan Variabel: menjelaskan definisi operasional dari Budaya Organisasi dan *Work Engagement* berdasarkan teori yang digunakan.
  - h. Sistematika Kepenulisan: penjelasan struktur keseluruhan penelitian.
2. BAB II: Kajian Pustaka
- a. Definisi Variabel: penjelasan teoritis mengenai variabel Budaya Organisasi dan *Work Engagement* menurut beberapa tokoh sebagai referensi operasional pengukuran aspek psikologis.
  - b. Aspek Variabel: menjelaskan aspek-aspek yang menjadi operasional atau penyusun variabel tersebut. Aspek variabel digunakan untuk landasan pembuatan alat ukur.
  - c. Faktor-Faktor Variabel: menguraikan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi variabel penelitian, yaitu Budaya Organisasi dan *Work Engagement*.
  - d. Penelitian Terdahulu: menjabarkan beberapa penelitian yang pernah dilakukan terkait Budaya Organisasi dan *Work Engagement* untuk mencari gap dan kebaruan dari penelitian yang perlu digali.

- e. Kerangka Berpikir: skema penelitian yang dilakukan berdasarkan teori dan pemaparan penelitian terdahulu, menjelaskan cara berpikir peneliti dalam penelitian secara visual.
  - f. Hipotesis Penelitian: dugaan atau asumsi yang diajukan dalam penelitian untuk diujikan secara analisis statistik.
3. BAB III: Metode Penelitian
- a. Jenis dan Pendekatan Penelitian: menjelaskan model penelitian yang akan dilakukan untuk menguji hipotesis dan mendapatkan hasil lapangan yang relevan.
  - b. Lokasi Penelitian: lokasi dilaksanakan penelitian untuk mengambil data dari partisipan yang ada di lokasi tersebut.
  - c. Populasi dan Sampling: fokus populasi yang akan menjadi partisipan dalam penelitian yang dipilih dengan teknik tertentu dan jumlah sampel yang ditentukan untuk mewakili populasi tersebut.
  - d. Variabel dan Pengukuran: menegaskan variabel yang digunakan dengan definisi operasional dan dikembangkan menjadi alat ukur untuk mendapatkan data yang sesuai dengan persepsi responden terkait budaya organisasi dan *Work Engagement*.
  - e. Instrumen Penelitian: alat ukur variabel untuk mendapatkan data dari lapangan yang dikembangkan dari teori, aspek hingga indikator menjadi aitem pernyataan.
  - f. Teknik Pengumpulan Data: Teknik untuk mengumpulkan data di lapangan berdasarkan alat ukur yang telah disusun.

- g. Teknik Analisis Data: uraian analisis data untuk mendapatkan hasil interpretasi yang tepat untuk menguji apakah hipotesis diterima atau tidak.
  - h. Tahapan Penelitian: tahapan-tahapan peneliti dalam melakukan peneliti mulai dari proses penyusunan latar belakang hingga interpretasi data dan menarik kesimpulan berdasarkan data yang didapat.
4. BAB IV: Hasil Penelitian: memaparkan hasil dari data lapangan yang didapat, berupa demografis responden, kategorisasi data hingga interpretasi data dari analisis statistik untuk ditarik kesimpulan sebagai bukti hipotesis diterima atau ditolak.
5. BAB V: Pembahasan Penelitian: pembahasan penelitian yang berisi pembahasan lebih lanjut dari hasil yang didapat dan diintegrasikan dengan penelitian terdahulu.
6. BAB VI: Penutup
- a. Kesimpulan: kesimpulan dari hasil dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan.
  - b. Saran: kekurangan dan saran untuk penelitian selanjutnya berdasarkan kekurangan dan temuan penelitian.