

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Di era globalisasi terdapat dampak yang signifikan dalam berbagai aspek kehidupan manusia, terutama bagi generasi muda. Perubahan yang terjadi akibat globalisasi dan revolusi industri telah memberikan pengaruh yang luas terhadap psikologis individu. Hal ini sangat terasa bagi Generasi Z, yang lahir pada era teknologi modern, di mana mereka harus beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan yang berlangsung. Generasi ini menghadapi tantangan baru dalam mengembangkan potensi dan keterampilan mereka agar dapat bersaing di dunia kerja yang semakin kompleks (Utami & Pujiningsih, 2021).

Gen Z adalah mereka yang lahir setelah tahun 1995 atau sering disebut generasi pasca-milenial. Generasi Z adalah generasi yang unik dan memiliki potensi luar biasa. Di Indonesia, mereka lahir pada masa krisis ekonomi yang berat, yang menjadi tantangan tersendiri bagi orang tua dalam membesarkan anak-anak mereka di masa yang sulit ini. Kecemasan yang dirasakan orang tua, tanpa mereka sadari, mempengaruhi pembentukan karakter Generasi Z. Karena tumbuh di era resesi, Generasi Z seringkali mendapatkan perlindungan lebih, sehingga mereka cenderung merasa cemas ketika situasi tidak berjalan sesuai harapan mereka (Sakitri, 2021).

Berdasarkan penelitian "*Stress in America: Generation Z*" oleh *American Psychological Association* (APA) di tahun 2018, kelompok usia muda 15-21 tahun mengalami kondisi kesehatan mental terburuk dibandingkan generasi sebelumnya.

APA menemukan 91% Gen Z menunjukkan gejala stres emosional dan fisik, seperti depresi dan kecemasan. Hal ini menjadikan stres sebagai faktor utama yang berkontribusi terhadap kesehatan mental yang buruk pada Gen Z. Jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Bethune, 2019). Tantangan ini semakin relevan, terutama mengingat bahwa mayoritas populasi penduduk Indonesia saat ini adalah Generasi Z. Menurut sensus penduduk 2020, dari total 270,2 juta jiwa, sekitar 71,5 juta jiwa merupakan anggota Generasi Z (BPS, 2020). Meskipun belum semua dari mereka mencapai usia produktif, tidak dapat diabaikan bahwa dalam beberapa tahun ke depan, generasi ini akan mendominasi angkatan kerja (Yang & Dini, 2023).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Yang dan Dini (2023), kehadiran Generasi Z di dunia kerja membawa tantangan baru bagi organisasi modern, terutama karena perbedaan karakteristik dan preferensi mereka dibandingkan generasi sebelumnya. Perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan, termasuk potensi pengunduran diri karyawan. Karyawan Generasi Z, yang sangat akrab dengan teknologi, mengharapkan penggunaan alat digital yang efisien dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Mereka lebih fokus pada kesejahteraan mental, inklusivitas sosial, dan transparansi dalam komunikasi. Oleh karena itu, untuk mempertahankan produktivitas dan loyalitas karyawan Generasi Z, perusahaan harus beradaptasi dengan kebutuhan dan harapan mereka. Memahami dinamika yang menyebabkan pengunduran diri karyawan di kalangan generasi ini sangat

penting agar organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mencegah kehilangan karyawan yang berharga.

Fenomena tingginya pengunduran diri karyawan di kalangan Generasi Z mencerminkan tantangan serius yang dihadapi organisasi saat ini. Menurut Kheng *et al.*, (2024), tingkat pergantian karyawan yang tinggi dalam komunitas Gen Z disebabkan oleh tekanan kerja yang dapat menyebabkan kelelahan emosional, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung. Ketika karyawan Gen Z diberikan beban kerja yang melebihi batas kemampuan mereka, mereka cenderung meninggalkan pekerjaan untuk mencari alternatif yang lebih nyaman dan memuaskan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung guna mempertahankan karyawan Gen Z dan mencegah tingkat pengunduran diri karyawan yang tinggi. Salah satu penyebab utama dari fenomena ini adalah kondisi lingkungan kerja yang tidak sehat, yang sering kali disebut oleh Generasi Z sebagai "lingkungan *toxic*." Lingkungan kerja yang *toxic* secara signifikan mengurangi kenyamanan pekerja dalam menjalankan tugas mereka. Berbagai faktor yang menandai lingkungan kerja yang tidak sehat mencakup agresi mikro, kepemimpinan yang otoriter, kurangnya kondusivitas, dan minimnya peluang untuk pengembangan diri (Codemi, 2023). Situasi ini berkontribusi pada meningkatnya jumlah karyawan yang mengundurkan diri dari pekerjaan mereka. Sebagai contoh, survei yang dilakukan oleh perusahaan perekrutan Robert Walters pada tahun 2021 menunjukkan bahwa 77% profesional di Indonesia sedang mempertimbangkan

untuk *resign* (Luthifiana *et al*, 2024). Dengan demikian, perhatian terhadap kesehatan lingkungan kerja sangat penting untuk meningkatkan retensi karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kyndt *et al*, (2009), terdapat berbagai faktor yang memengaruhi niat individu untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi. Faktor-faktor tersebut meliputi kepuasan kerja, tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, kekuatan ikatan antara karyawan dan organisasi, persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi, serta kesempatan untuk mengembangkan karir. Di antara faktor-faktor ini, kesejahteraan di tempat kerja (*workplace well-being*) juga memegang peranan penting dalam menciptakan kondisi yang mendukung tanggung jawab para pekerja terhadap organisasi atau perusahaan.

*Workplace well-being* mendeskripsikan bagaimana seseorang merasa penting dan diterima dari lingkungan kerjanya, baik melalui pekerjaannya maupun perkembangan pribadi sebagai seorang pekerja (Bartels *et al*, 2019). *Workplace well-being* atau kesejahteraan di tempat kerja adalah perasaan positif yang dialami oleh pekerja sehubungan dengan kondisi dan lingkungan kerja yang ada (Page, 2005). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Slemp *et al*, (2015) *Workplace well-being* mengacu pada kondisi menyeluruh dalam lingkungan kerja yang memiliki potensi untuk memberikan dampak positif maupun negatif, sekaligus memengaruhi tingkat kepuasan dalam menjalankan pekerjaan.

Menurut Bartels *et al*, (2019) *workplace well-being* terdiri dari dua aspek utama, yaitu aspek interpersonal dan aspek intrapersonal. Aspek interpersonal

memfokuskan dampak interaksi sosial yang berkontribusi pada kemajuan psikososial individu, sementara aspek intrapersonal mencerminkan perasaan internal karyawan terkait nilai dan makna pekerjaan mereka, serta pengembangan pribadi sebagai seorang profesional.

Adapun survei yang dilakukan oleh *American Psychological Association* mengenai pekerjaan dan kesejahteraan menunjukkan bahwa 81% individu yang sedang mencari pekerjaan lebih memilih perusahaan yang menempatkan kesehatan mental sebagai prioritas. Beberapa faktor yang dianggap dapat mengganggu kesehatan mental karyawan meliputi pemantauan pekerjaan (51%), lingkungan kerja yang tidak sehat (18%), diskriminasi di tempat kerja (13%), serta kekhawatiran mengenai ketidakpastian kenaikan gaji seiring dengan inflasi (71%) (Faustine, 2024). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Megan Carnegie (2023) menunjukkan bahwa pada tanggal 25 April 2024, Generasi Z muncul sebagai kelompok demografi yang paling mengalami stres di tempat kerja dan berjuang keras untuk mengatasinya. Data yang sama menunjukkan bahwa stres yang tidak dapat dikelola mempengaruhi hampir seperempat responden Gen Z (23%), dan hampir semuanya (98%) mengalami gejala kelelahan. Temuan ini menunjukkan betapa pentingnya perhatian terhadap kesehatan mental di lingkungan kerja, terutama untuk Generasi Z, yang menghadapi tantangan signifikan dalam mengelola stres.

Dalam wawancara yang dilakukan dengan 12 karyawan Generasi Z yang bekerja di Yogyakarta, peneliti mendapati bahwa kedua aspek kesejahteraan di

tempat kerja, yaitu aspek interpersonal dan intrapersonal, menunjukkan hasil yang rendah. Pada aspek interpersonal, sebagian besar karyawan mengungkapkan kurangnya interaksi sosial yang mendalam di tempat kerja. Beberapa merasa tidak ada ikatan yang kuat antara mereka dan rekan kerja, serta mengeluhkan kurangnya dukungan dari atasan. Banyak yang merasa canggung dalam berkomunikasi, dan beberapa bahkan merasa tidak diterima sepenuhnya dalam tim. Hal ini menunjukkan bahwa kenyamanan dalam tim dan hubungan sosial yang sehat masih menjadi tantangan besar yang memengaruhi kesejahteraan mereka di tempat kerja. Di sisi lain, pada aspek intrapersonal, para karyawan menunjukkan perasaan kurang puas dengan nilai dan makna pekerjaan yang mereka jalani. Banyak yang merasa pekerjaan mereka hanya untuk memenuhi kebutuhan finansial, tanpa adanya tujuan yang lebih besar atau rasa kontribusi yang berarti. Beberapa juga merasa terbatas dalam hal pengembangan pribadi dan otonomi di tempat kerja. Mereka mengungkapkan bahwa pekerjaan mereka tidak memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi yang signifikan, yang akhirnya berdampak pada kepuasan dan motivasi kerja mereka. Secara keseluruhan, hasil wawancara ini menunjukkan rendahnya kesejahteraan karyawan dari aspek interpersonal dan intrapersonal, yang pada gilirannya mempengaruhi performa dan kepuasan mereka dalam bekerja.

Namun, pernyataan tentang kurangnya komunikasi yang efektif di antara karyawan yang menyebabkan konflik bertentangan dengan temuan Bartels *et al.* (2019) yang menekankan pentingnya dimensi interpersonal dalam kesejahteraan di tempat kerja. Penelitian Bartels menunjukkan bahwa interaksi sosial yang positif

dan penerimaan dalam lingkungan kerja berkontribusi pada kesejahteraan psikososial individu. Dengan kata lain, meskipun ada tantangan dalam komunikasi, keberadaan hubungan yang berkualitas dan dukungan sosial dapat mengurangi dampak negatif tersebut.

*Workplace well-being* juga dapat diartikan sebagai imbalan tidak langsung yang diberikan untuk partisipasi mereka dalam organisasi. Ini bukan berupa gaji atau upah, melainkan kebijakan untuk meningkatkan kenyamanan bekerja, mengurangi absensi dan pengunduran diri karyawan, memenuhi kebutuhan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman, sehingga pekerjaan dapat berjalan lancar (Purba, 2020).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Bhagat dan Arora (2021), Faktor-faktor yang memengaruhi *workplace well-being* meliputi lingkungan kerja, aspek individu, dan interaksi sosial. Karyawan cenderung memiliki keinginan untuk terus belajar, mencapai hal baru, dan merasa diberdayakan dalam peran mereka, yang semuanya berkontribusi pada kepuasan kerja. Di sinilah peran manajer menjadi sangat penting; mereka dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyesuaikan tugas dan membangun hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja melalui proses yang dikenal sebagai *job crafting*. Dengan memberikan karyawan kebebasan untuk merancang ulang tugas mereka, membentuk hubungan sosial yang lebih baik dengan rekan kerja, dan mengubah cara mereka memandang pekerjaan, organisasi dapat membantu memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan,

seperti otonomi dan kompetensi, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan mereka.

*Workplace well-being* sangat berpengaruh dalam mengurangi niat karyawan generasi Z untuk meninggalkan perusahaan. Generasi Z cenderung akan berhenti bekerja jika mereka merasa tidak ada kesejahteraan di tempat kerja, terutama jika penghasilan mereka rendah atau kondisi kerja buruk. Oleh karena itu, perusahaan perlu lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan, baik secara fisik maupun mental, untuk mengurangi pengunduran diri karyawan dan meningkatkan kepuasan serta loyalitas karyawan generasi Z (Farahtilah & Minarni 2024).

Salah satu cara yang dapat membantu meningkatkan *workplace well-being* adalah dengan *job crafting*. *Job crafting* adalah proses di mana karyawan mengubah cara mereka menjalani pekerjaan, seperti menyesuaikan tugas, hubungan, dan pandangan terhadap pekerjaan. Proses ini memberi karyawan kebebasan untuk menyesuaikan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka. Karyawan yang melakukan *job crafting* merasa lebih diberdayakan dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung kesejahteraan emosional. Selain itu, *job crafting* dapat mengurangi stres dan meningkatkan hubungan antar karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada *workplace well-being* (Bhagat & Aurora, 2021).

*Job crafting* adalah proses di mana karyawan secara proaktif menyesuaikan tanggung jawab dan tugas kerja mereka untuk mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya (Tims *et al*, 2012). *Job crafting* merujuk pada

proses yang memungkinkan karyawan untuk mengubah cara atau desain pekerjaan mereka, baik secara fisik maupun psikologis (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Menurut pandangan Wrzesniewski dan Dutton (2001), terdapat tiga pendekatan utama yang dapat diambil oleh karyawan dalam melakukan *job crafting*. Pertama, mereka dapat secara aktif menyesuaikan jumlah, jenis, atau cakupan tugas yang mereka laksanakan di tempat kerja, yang dikenal sebagai pembuatan tugas. Kedua, karyawan dapat meningkatkan kualitas hubungan mereka dengan rekan kerja. Terakhir, mereka memiliki kemampuan untuk mengubah perspektif atau cara berpikir mereka mengenai pekerjaan yang dijalani. Ketiga pendekatan ini berhubungan dengan kebutuhan akan otonomi, keterhubungan, dan kompetensi. Melalui proses *job crafting*, karyawan dapat menyesuaikan pekerjaan agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan keahlian mereka, sehingga memicu motivasi yang lebih mendalam dan menciptakan pengalaman kerja yang lebih memuaskan dan menarik. Namun, situasi yang terjadi di tempat kerja saat ini menunjukkan bahwa karyawan generasi Z seringkali kurang mengambil langkah proaktif dalam menerapkan *job crafting* atau menangani masalah yang berkaitan dengan kesejahteraan mereka. Salah satu penyebab utama dari fenomena ini adalah adanya kondisi lingkungan kerja yang tidak kondusif, serta ketidakcocokan antara tugas yang dijalani dan minat serta keterampilan yang dimiliki.

Gen Z cenderung kurang inisiatif dalam mengimplementasikan ide-ide baru, meskipun mereka memiliki potensi untuk berinovasi melalui pola pikir positif, seperti yang dijelaskan oleh Liu dan Tong (2022). Meskipun pola pikir positif dapat

mendorong perilaku progresif, ketidakpastian dan tantangan yang belum mereka kuasai seringkali membuat mereka ragu untuk mengambil risiko. Selain itu, kurangnya pengalaman dan rasa percaya diri dalam menghadapi kegagalan menyebabkan mereka cenderung menghindari tantangan dan memilih untuk tetap dalam zona nyaman. Walaupun tertarik pada peluang karir dan fleksibilitas pekerjaan, tanpa dukungan organisasi yang cukup untuk mendorong eksperimen, Gen Z mungkin merasa kurang terdorong untuk berinisiatif. Dengan demikian, hambatan internal dan eksternal menghalangi mereka untuk lebih proaktif dalam mengembangkan ide-ide baru di tempat kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, rumusan masalah dalam penelitian yaitu apakah terdapat hubungan antara *job crafting* dengan *workplace well-being* pada karyawan Gen Z di Yogyakarta?

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### 1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian serta rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *Job Crafting* dengan *Workplace Well-Being* pada Karyawan Gen Z di Yogyakarta.

### 2. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, manfaat yang diharapkan adalah :

- a) Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini dan mengembangkan referensi ilmiah dalam bidang akademis, khususnya bidang ilmu psikologi dan diharapkan dapat menjadi acuan untuk peneliti selanjutnya yang terkait dengan masalah Hubungan antara *Job Crafting* dan *Workplace Well-Being*.

b) Manfaat Praktis

1. Bagi Subjek

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan subjek terkait hubungan antara *job crafting* dan *workplace well-being*. Hal ini juga dapat menjadi bahan evaluasi bagi subjek dalam pentingnya menjaga keseimbangan dan mengelola *job crafting* agar tidak mengganggu kesejahteraan di tempat kerja.

2. Bagi Instansi

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya bukti dukung yang relevan dan mendukung penelitian sebelumnya. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi peneliti lain yang berminat untuk meneliti topik serupa.

3. Bagi peneliti

Penelitian ini memberikan pengalaman dan pengetahuan yang lebih mendalam mengenai hubungan antara *job crafting* dan *workplace well-being*. Diharapkan, dengan selesainya penelitian ini, peneliti

dapat memiliki pemahaman yang lebih baik dan siap menghadapi tantangan ketika terjun ke dunia kerja di masa depan.