

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Perkembangan generasi muda di dunia kerja menunjukkan bahwa generasi Z menghadapi risiko kesejahteraan yang lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya. Survei global Deloitte (2021) menemukan bahwa 46 % generasi Z merasa stres atau cemas hampir sepanjang waktu, dan 47 % dari mereka yang cuti karena alasan kesehatan mental memberi alasan lain kepada atasan — mencerminkan stigma yang masih kuat di tempat kerja. Demikian pula, laporan McKinsey (2021) mencatat bahwa 25 % generasi Z mengalami gangguan psikologis, hampir dua kali lipat dibanding Millennial dan Gen X (13 %).

Survei terbaru menunjukkan bahwa generasi muda semakin memprioritaskan kesejahteraan dan kemandirian dalam bekerja. Sebanyak 56% karyawan berusia 18–24 tahun memilih untuk mengundurkan diri jika lingkungan kerja mereka tidak mendukung kebahagiaan yang mereka rasakan. Bagi Generasi Z, gaya hidup dan kesejahteraan menjadi prioritas utama, diikuti dengan kesesuaian nilai-nilai perusahaan dengan nilai pribadi mereka (Bhattacharya, 2022).

Generasi Z menghadapi tekanan kesejahteraan (*mental health/well-being risk*) yang relatif tinggi. Di kota Jakarta, beberapa studi menunjukkan generasi Z lebih rentan pada stres pekerjaan, menginginkan fleksibilitas, dan memiliki harapan kesejahteraan yang tinggi — sehingga kesenjangan ekspektasi vs realita organisasi seringkali mendorong tingkat *workplace wellbeing* yang rendah (Dwidienawati, dkk 2025). Masalah *wellbeing* pada generasi Z perlu segera ditangani secara efektif,

mengingat generasi Z diproyeksikan akan mengisi sekitar 27% angkatan kerja pada tahun 2025 (World Economic Forum, 2021).

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah angkatan kerja Indonesia cukup banyak dan pekerja terus bertambah setiap tahun. Berdasarkan sensus penduduk tahun 2024, generasi Z merupakan kelompok usia terbesar di Indonesia, dengan jumlah mencapai 74,93 juta jiwa. Generasi Z (lahir pada tahun 1997 – 2012) dan Generasi Milenial (lahir pada tahun 1981 – 1996) yang berusia produktif, dapat dimanfaatkan untuk mendorong percepatan pertumbuhan ekonomi. Jumlah Generasi Z sebanyak 27,94% dari total populasi dan Generasi Milenial sebanyak 25,87%. Stillman (2017) mengemukakan Generasi Z merupakan generasi pekerja terkini, lahir pada rentang tahun 1995 sampai 2012, juga akrab disebut sebagai generasi net atau generasi internet.

Wijoyo, dkk (2020) mengatakan Generasi Z mulai direkrut berbagai perusahaan seiring dengan usianya yang sudah tergolong produktif, bahkan diproyeksikan akan menggantikan Generasi *baby boomers*, X dan Milenial. Generasi yang lahir di masa transisi teknologi ini diperkirakan memiliki ekspektasi kerja berbeda dari generasi-generasi sebelumnya. Hal tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan Stillman (2017), berpendapat bahwa Generasi Z berbeda dengan Generasi Y atau Milenial. Ia menjabarkan perbedaan tersebut dalam bukunya *How the Next Generation Is Transforming the Workplace*, diantaranya Generasi Z lebih menguasai teknologi, berpikiran lebih progresif, dan tidak terlalu mementingkan norma dibanding Generasi Y. Menurut buku karya Wijoyo dkk (2020) berjudul “Generasi Z & Revolusi Industri 4.0” mengungkapkan bahwa

Generasi Z memiliki kecenderungan cepat berganti dari satu pemikiran/pekerjaan ke pemikiran/pekerjaan lainnya, atau dikenal sebagai *fast switcher*. Lancaster dan Stillman (2002) juga menyatakan bahwa Generasi Z akan berkeinginan untuk berpindah tempat kerja apabila merasa kurang cocok dengan tempat kerjanya. Walaupun demikian, Generasi Z adalah generasi yang profesional dan ambisius, memiliki kemampuan teknis yang baik, fokus pada pengembangan karir, serta memiliki kemampuan berbahasa di tingkat tinggi. Maka dari itu, HR juga perlu memikirkan upaya untuk memenuhi kebutuhan Generasi Z yang dapat diberikan oleh perusahaan agar mereka tetap betah bekerja di perusahaan. Rasa Sejahtera karyawan di tempat kerjanya dapat membuat mereka bertahan.

Workplace wellbeing menurut Bartels, dkk (2019) didefinisikan sebagai perasaan kenyamanan di tempat kerja, yang dievaluasi secara subjektif oleh karyawan berdasarkan kesejahteraan yang mereka rasakan dan kemampuan mereka untuk berkembang dan memberikan kontribusi secara efektif dalam peran mereka. Menurut pandangan Page (2005), *workplace wellbeing* mengacu pada kondisi karyawan yang merasa bahagia dan puas dengan pekerjaan mereka, yang mencakup kepuasan terhadap nilai-nilai pekerjaan yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik dari pekerjaan, serta dipengaruhi oleh suasana hati utama (*core affect*) mereka.

Bartels, dkk (2019) mengungkapkan bahwa *workplace wellbeing* terdiri dari dua dimensi, diantaranya yaitu *interpersonal dimension* dan *intrapersonal dimension*. *Interpersonal dimension* yaitu perasaan sejahtera yang dirasakan karyawan di tempat kerjanya yang ditandai dengan kenyamanan dalam menjalin hubungan positif dengan orang lain seperti rekan kerja, pemimpin atau bahkan

customer. Sedangkan, *intrapersonal dimension* yaitu perasaan sejahtera yang dirasakan karyawan karena merasa dihargai di tempat kerja melalui pemberian peran yang diberikan, hasrat untuk mencapai tujuan, tanggung jawab yang diemban, dan kesempatan untuk mengembangkan potensi mereka. Page (2005) mengategorikan aspek-aspek *workplace wellbeing* ke dalam dua dimensi, yaitu dimensi intrinsik dan dimensi ekstrinsik. Dimensi intrinsik mencakup lima aspek, yaitu makna pekerjaan yang dirasakan, tanggung jawab yang dimiliki, peluang untuk menggunakan kemampuan dan pengetahuan, serta perasaan berprestasi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Sedangkan dimensi ekstrinsik mencakup delapan aspek, yaitu pengaturan waktu kerja yang optimal, kondisi lingkungan kerja yang kondusif, peluang kenaikan jabatan, pengawasan dari atasan, pengakuan atas kinerja yang memuaskan, penghargaan terhadap individualitas karyawan, sistem penggajian yang adil, dan jaminan keamanan dalam bekerja.

Untuk memahami kedudukan konsep *workplace wellbeing* dalam kerangka teori kesejahteraan, penting untuk melihat keterkaitannya dengan dua konstruksi psikologis utama, yaitu *psychological wellbeing* dan *subjective wellbeing*. Hal ini bertujuan agar penelitian ini memiliki landasan teoritis yang jelas mengenai apakah *workplace wellbeing* lebih dekat secara konseptual dengan *psychological wellbeing*, *subjective wellbeing*, atau merupakan gabungan dari keduanya. *Workplace wellbeing* berorientasi pada konteks kerja yang meliputi faktor lingkungan kerja, desain pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, serta kebijakan organisasi. *Psychological wellbeing* berorientasi pada penekanan fungsi psikologis dan perkembangan pribadi yang sehat. *Subjective wellbeing* berorientasi pada

penilaian subjektif terhadap kebahagiaan dan kepuasan, baik secara umum maupun spesifik pada domain tertentu. Dari *psychological wellbeing*, *workplace wellbeing* mengambil unsur fungsi psikologis optimal di tempat kerja, misalnya perkembangan karier, rasa bermakna, hubungan positif dengan rekan kerja. Sedangkan dari *subjective wellbeing*, *workplace wellbeing* mengambil unsur penilaian subjektif terhadap kepuasan kerja dan afek positif/negatif yang dialami di lingkungan kerja. Mayoritas literatur (Robertson & Cooper, 2010; Veldhoven & Peccei, 2021) menganggap *workplace wellbeing* gabungan dari keduanya, tetapi lebih kuat akarnya pada *psychological wellbeing* karena menekankan peran perkembangan psikologis dan fungsi optimal di konteks kerja, bukan sekadar kepuasan subjektif.

Workplace wellbeing pada penelitian ini dipahami sebagai kesejahteraan karyawan di tempat kerja yang mengintegrasikan komponen hedonik—yakni afek positif/negatif dan kepuasan kerja (ranah *subjective wellbeing*)—dengan komponen eudaimonik—yakni fungsi psikologis optimal seperti makna kerja, otonomi, penguasaan lingkungan, dan pertumbuhan (ranah *psychological wellbeing*). Dengan demikian, *workplace wellbeing* lebih dekat pada *psychological wellbeing* karena menekankan fungsi dan pengembangan psikologis dalam konteks kerja, namun tetap mencakup penilaian subjektif atas kepuasan dan afek agar representasi kesejahteraan di tempat kerja komprehensif.

Dalam Training Indonesia di tahun 2025, data global menunjukkan skor *workplace wellbeing* Indonesia secara umum masih relatif rendah (53,26 %), serta tingkat *presenteeism* yang tinggi (41,2 %) dan manajemen stres yang berada di

bawah rata-rata global. Kesejahteraan karyawan di Indonesia ini tertinggal dari Malaysia (67,89%) dan Singapura (68,23%) (Intellect, 2025). Sejumlah penelitian yang membahas *workplace wellbeing* di Indonesia. Salah satunya adalah penelitian oleh Sari (2022), yang menunjukkan bahwa 120 dari 147 subjek, atau sekitar 81,63%, mengalami *workplace wellbeing* dengan kategori sedang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pada penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat *workplace wellbeing* dalam kategori sedang. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Islami dan Eva (2021) terhadap para karyawan, mayoritas karyawan tergolong dalam kategori sedang (84%). Sementara itu, ada 14% karyawan yang masuk dalam kategori tinggi, dan hanya 2% karyawan yang berada pada kategori rendah. Meskipun berbagai survei dan laporan global menunjukkan bahwa tingkat *workplace wellbeing* pada populasi pekerja cenderung berada pada kategori rendah, sedangkan hasil penelitian terdahulu di Indonesia menunjukkan mayoritas karyawan berada pada kategori sedang. Perbedaan ini mengindikasikan adanya variasi hasil yang dapat dipengaruhi oleh perbedaan konteks, karakteristik responden, periode penelitian, serta dinamika lingkungan kerja.

Cannon, dkk. (2008), menyatakan banyak peneliti yang sepakat bahwa *workplace wellbeing* tidak hanya berkaitan dengan pencegahan penyakit fisik pada karyawan. Kesejahteraan karyawan dapat diartikan ketika mereka dalam kondisi fisik dan mental yang baik. Pengalaman seseorang di lingkungan kerja, baik yang bersifat emosional maupun sosial, dapat memberikan dampak pada individu tersebut baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja. Karyawan yang mengalami

kesejahteraan yang tidak baik cenderung mengalami penurunan produktivitas, mengambil keputusan yang kurang berkualitas, lebih sering absen dari pekerjaan, dan dapat secara konsisten mengurangi kontribusi mereka bagi organisasi secara keseluruhan (De Simone, 2014). Dengan meningkatnya *workplace wellbeing* dapat memberikan efek positif terhadap kinerja keseluruhan karyawan (Aryanti dkk, 2020). Dengan demikian, *workplace wellbeing* menjadi tanggung jawab yang perlu dijunjung tinggi oleh setiap perusahaan.

Terdapat wawancara yang dilakukan peneliti pada 3-4 Juni 2025, kepada 10 orang responden dengan kriteria karyawan generasi Z yang bekerja di perusahaan yang ada di Jakarta dengan minimal kerja 1 tahun, rentang usia 18-30 tahun. Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa 6 dari 10 orang karyawan dalam perusahaan tersebut memiliki *workplace wellbeing* yang cenderung rendah. Pertanyaan wawancara dibuat mengacu pada dimensi *workplace wellbeing* menurut Bartels, dkk (2019), diantaranya yaitu *interpersonal dimension* dan *intrapersonal dimension*. Pada *interpersonal dimension* terdapat 6 dari 10 karyawan merasa bahwa mereka tidak begitu menganggap rekan kerja sebagai teman akrab bagi mereka. Hal itu dikarenakan beberapa karyawan merasa tidak cocok serta tidak sepemikiran dengan rekan kerja mereka, merasa kurang nyaman dengan rekan kerja yang suka menjatuhkan satu sama lain, rekan kerja yang tidak suportif karena ingin merasa paling menonjol daripada yang lainnya, serta tidak terbangunnya rasa percaya dan aman karena rekan kerja yang suka bermuka dua atau dengan kata lain membicarakan hal buruk antara yang satu kepada yang lainnya. Karyawan tidak ingin membangun hubungan yang berarti dengan rekan

kerja karena ingin memisahkan kehidupan pribadi dengan kehidupan pekerjaan. Hal itu dilakukan untuk meminimalisir timbulnya konflik antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan. Karyawan tidak bisa dengan leluasa berinteraksi dengan nyaman untuk membangun keakraban dengan rekan kerja. Karyawan merasa hubungan kedekatan mereka dengan rekan kerja hanya sebatas kerja saja, cenderung tidak terlalu ada kedekatan atau makna yang berarti. Pada *intrapersonal dimension* terdapat 6 dari 10 karyawan merasa bahwa mereka bekerja hanya sekedar untuk mendapatkan gaji. Maka dari itu, karyawan melaksanakan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tidak terlalu mementingkan tujuan yang berarti yang ingin dicapai. Ada juga karyawan yang merasakan pekerjaan mereka tidak sesuai dengan passion mereka sehingga terkadang mereka tidak terlalu semangat menjalankannya. Dengan hal itu, karyawan merasa tidak ada harapan dalam jenjang karir sesuai dengan passion mereka. Karyawan merasa tidak sepenuhnya bisa berkembang karena menjalani pekerjaan yang tidak sesuai dengan minat dan passionnya. Dengan tidak terlalu ada semangat di dalam dirinya, serta pekerjaan yang tidak sesuai dengan jurusan atau passion mereka, hal tersebut dapat membuat beberapa pekerjaan tidak selesai dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan cenderung belum memenuhi dimensi dari *workplace wellbeing* menurut Bartels, dkk (2019). Hal ini ditunjukkan bahwa karyawan memiliki *workplace wellbeing* yang cenderung rendah.

Sebuah perusahaan perlu memiliki tingkat *workplace wellbeing* yang tinggi, sebab kesejahteraan tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan

perusahaan serta individu yang ada di dalam organisasi. Lembaga yang telah mengimplementasikan program kesehatan di lingkungan kerja melaporkan terdapat dampak positif terhadap bisnis, termasuk peningkatan dalam level retensi karyawan, produktivitas, serta kesejahteraan psikologis karyawan. Bagi setiap individu, *workplace wellbeing* mengacu pada kehidupan yang seimbang dan sehat dalam lingkungan kerja.

Rasa aman dan nyaman di tempat kerja membuat karyawan senantiasa merasa senang saat menjalani tugas mereka dan dapat menikmati pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang merasakan kebahagiaan dan kenyamanan di lingkungan kerja, mereka berkontribusi secara positif terhadap peningkatan produktivitas serta cenderung memiliki peluang yang lebih rendah untuk keluar dari perusahaan (Marpaung & Simarmata, 2020). Sementara itu, efek buruk yang bisa terjadi adalah karyawan dapat dengan cepat keluar dari perusahaan tersebut, dan hasil kerja mereka menjadi tidak optimal, yang pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan itu.

Workplace wellbeing dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut Bakker dan Demerouti (2007) mengemukakan ada 5 faktor yang mempengaruhi *workplace wellbeing*, diantaranya yaitu *job demand*, *psychological capital*, *work value*, *job insecurity*, dan *job stress risk factor*. Menurut Bryson, dkk. (2015), terdapat 2 faktor yang mempengaruhi *workplace wellbeing*. Faktor pertama adalah *personal characteristic* yang mencakup gender, usia, dan kepribadian. Faktor kedua adalah *job characteristics*, meliputi *job demand*, variasi peluang untuk *job control*, kejelasan lingkungan kerja, kesempatan untuk memberikan respon emosional, serta

emotional dissonance. Dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi *workplace wellbeing* yang diungkapkan oleh beberapa ahli di atas, peneliti memutuskan untuk menjadikan *job demands* sebagai variabel X dalam penelitian ini. Karena *job demands* secara nyata mempengaruhi *workplace wellbeing*. Dalam penelitian yang dilakukan Dominica dan Wijono (2019), diungkapkan bahwa sebagian karyawan merasa bahwa *job demands* sebagai suatu beban yang dapat menghambat mereka dalam mencapai *workplace wellbeing*. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ade, dkk (2024) terkait hubungan *job demands* dengan *workplace wellbeing* karyawan Rumah Sakit X Kota Padang, menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *job demands* dengan *workplace wellbeing*.

Job demands merupakan aspek dari pekerjaan yang dapat menimbulkan stres ketika kondisi tersebut melebihi kemampuan yang dimiliki karyawan (Mandala & Nurendra, 2020). Menurut Bakker dan Demerouti (2014), *job demands* merupakan tuntutan pekerjaan yang membutuhkan usaha serta keterampilan fisik atau psikologis tertentu yang menyebabkan tekanan kerja yang tinggi, lingkungan fisik yang tidak menguntungkan, dan tuntutan emosional. Bakker (2014) dalam *Job Demands-Resources Questionnaire* menyatakan bahwa terdapat lima dimensi dari *job demands*, yaitu *work pressure*, *cognitive demands*, *emotional demands*, *role conflict*, dan *hassles*. *Work pressure* merujuk pada beban atau tantangan yang dihadapi seseorang saat menjalankan tugas-tugasnya. *Cognitive Demands* adalah tantangan dalam pekerjaan yang membutuhkan upaya mental yang berkelanjutan selama pelaksanaan tugas. *Emotional Demands* adalah kebutuhan emosional yang

muncul dalam pekerjaan, seringkali berkaitan dengan interaksi dengan klien selama proses kerja. *Role Conflict* adalah konflik yang muncul akibat adanya ekspektasi yang saling bertentangan antara rekan kerja di tempat kerja. *Hassles* merujuk pada hambatan yang dihadapi seseorang saat bekerja.

Menurut Demerouti dkk. (2001), *job demands* sebagai aspek fisik, sosial, atau organisasi dalam lingkungan kerja yang mengharuskan karyawan untuk memberikan usaha fisik dan mental secara terus-menerus, termasuk aspek kognitif dan emosional, serta berkaitan dengan beban fisik dan psikologis tertentu. Menurut beberapa pandangan di atas, *job demands* merupakan beban yang terkait dengan pekerja, baik dari segi kuantitas, kualitas, maupun kognisi yang berpengaruh pada kesehatan fisik dan mental.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara *job demands* dengan *workplace wellbeing*. Pandangan Bryson, dkk. (2015) terkait hubungan antara *job demands* dengan *workplace wellbeing* yaitu salah satu faktor yang mempengaruhi *workplace wellbeing* adalah karakteristik pekerjaan dan tempat kerja, karakteristik pekerjaan tersebut adalah *job demands*.

Berdasarkan uraian di atas mengenai latar belakang masalah yang ada dan dengan tinjauan pustaka yang relevan maka peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut, apakah terdapat hubungan antara *job demands* dan *workplace wellbeing* pada karyawan generasi Z di Jakarta?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *job demands* dan *workplace wellbeing* pada karyawan generasi Z di Jakarta.

2. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dalam bidang psikologi terutama psikologi industri dan organisasi mengenai hubungan antara *job demands* dan *workplace wellbeing* pada karyawan generasi Z di Jakarta.

b. Manfaat Praktis

Apabila penelitian ini terbukti, maka hasilnya dapat digunakan untuk program evaluasi perusahaan yang berhubungan dengan *job demands* dan *workplace wellbeing* pada karyawan generasi Z. Dengan demikian, perusahaan dapat menjadikan penelitian ini sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di dalam perusahaan.