

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Generasi Z saat ini menjadi generasi dengan jumlah terbesar di Indonesia melampaui generasi Milenial dimana hampir separuh dari populasi generasi Z telah mencapai usia kerja serta berstatus sebagai karyawan aktif, pada tahun 2024 tercatat jumlah karyawan generasi Z (18%) secara resmi melampaui jumlah *Baby Boomers* (15%) di angkatan kerja. Lina et al (2023) mengungkapkan bahwa di Indonesia, proporsi generasi Z menjadi yang terbesar dalam demografi angkatan kerja nasional, yakni 27,94% dari total populasi, melampaui generasi Milenial yang hanya sebesar 25,87%. Penelitian yang dilakukan oleh Chen et al., (2023) dengan sampel 676 karyawan Generasi Z di Tiongkok menemukan bahwa generasi Z menunjukkan tingkat tekanan psikologis tertinggi di antara generasi-generasi yang ada di lingkungan kerja, serta lebih rentan terhadap masalah kesehatan mental dibandingkan generasi sebelumnya. Matilda et al., (2025) menemukan bahwa hampir dua pertiga (65%) generasi Z mengalami setidaknya satu masalah kesehatan mental dalam dua tahun terakhir jauh lebih tinggi dibandingkan Milenial (51%), generasi X (29%), maupun *Baby Boomers* (14%).

Hapiti et al., (2025) mengungkapkan bahwa generasi Z mengalami tingkat tekanan psikologis lebih tinggi dan lebih rentan mengalami gangguan kesehatan mental dibandingkan generasi sebelumnya di lingkungan kerja. Berdasarkan survei yang dilakukan melalui *Shortlister* (2023) hanya 15% Generasi Z usia 18-26 tahun

yang memiliki tingkat *workplace wellbeing* yang sangat baik, dimana rendahnya tingkat *workplace well-being* pada karyawan generasi Z dapat terlihat dari tingginya angka stres kerja dan *burnout* yang dipicu oleh ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan dukungan organisasi. Berdasarkan uraian diatas ditemukan bahwa permasalahan pada karyawan Generasi Z berkaitan dengan rendahnya *workplace well-being* (Deloitte, 2025). Apabila *workplace wellbeing* karyawan generasi Z rendah, maka organisasi berisiko mengalami penurunan produktivitas, kinerja, serta loyalitas tenaga kerja (Dwidienawati et al., 2025).

Menurut Choirina & Budiani, (2015) *workplace wellbeing* adalah kesejahteraan karyawan di tempat kerja yang mencakup pemenuhan kebutuhan pribadi, kesehatan fisik dan mental, serta lingkungan yang mendukung pengembangan potensi karyawan. Bartels et al., (2019) menekankan bahwa kesejahteraan di tempat kerja mencakup perasaan bermakna, pertumbuhan pribadi, dan peran yang berarti dalam organisasi. Menurut Peterson et al., (2019) *workplace wellbeing* terbagi menjadi dua dimensi utama yang meliputi dimensi intrapersonal yang merupakan aspek sosial eksternal di tempat kerja yang mempengaruhi pengalaman karyawan dalam mencapai potensi dan tujuan intrinsiknya, termasuk hubungan positif dengan rekan kerja, dukungan sosial, penerimaan sosial, dan integrasi sosial di lingkungan kerja dan dimensi interpersonal yang merupakan faktor internal seperti perasaan bermakna, nilai diri, tujuan hidup, otonomi, pengendalian diri, dan pertumbuhan pribadi yang diperoleh dari pekerjaan dan pengembangan diri sebagai pekerja.

Aryanti, (2020), mengungkapkan bahwa *workplace wellbeing* juga dipengaruhi oleh nilai intrinsik dan ekstrinsik pekerjaan, seperti pengakuan atas prestasi, keamanan kerja, kondisi kerja, dan hubungan dengan atasan. Dimana *workplace wellbeing* merupakan elemen penting dalam organisasi karena dapat mendorong karyawan untuk menjadi lebih sehat dan produktif, yang nantinya akan memberikan keuntungan bagi organisasi. Hasil penelitian terdahulu terhadap 210 karyawan Generasi Z di Indonesia mengungkapkan bahwa beban kerja (*workload*) memiliki pengaruh terhadap rendahnya *workplace wellbeing* (Dudija & Putri, 2025). Penelitian yang dilakukan Aurelia et al., (2026) terhadap karyawan Generasi Z menunjukkan bahwa sebanyak 23.3% memiliki *workplace wellbeing* yang rendah. Mayoritas sampel, yaitu 56.7%, tergolong dalam kategori Sedang. Sementara itu, 20.0% masuk dalam kategori tinggi. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Dominica & Wijono, (2019) terhadap karyawan Generasi Z menunjukan bahwa 48,3% responden memiliki *workplace wellbeing* yang rendah.

Berdasarkan wawancara secara luring yang dilakukan oleh peneliti pada 15-20 April 2026 terhadap karyawan generasi Z terdiri dari tiga laki-laki dan dua perempuan yang berkerja dibidang pelayanan dan perkantoran menghasilkan gambaran terkait dengan *workplace wellbeing* mereka. Pengukuran dilakukan berdasarkan pada dua dimensi *workplace wellbeing* menurut Peterson et al., (2019) yaitu dimensi interpersonal dan dimensi intrapersonal, melalui panggilan *zoom*. Pada dimensi interpersonal sebanyak 3 dari 5 responden mengungkapkan bahwa selama berkerja mengalami beberapa pengalaman yang kurang baik seperti isolasi sosial, distribusi tugas yang tidak merata, adanya pekerjaan diluar *jod desc* utama,

dengan tegat waktu yang kurang masuk akal seperti kurang dari tiga jam setelah tugas diberikan, hal tersebut membuat responden merasa ruang geraknya cukup terbatas hal tersebut dikarenakan hubungan yang kurang baik dengan rekan kerja dan atasan. Sedangkan pada dimensi intrapersonal 2 dari 5 responden merasa bahwa pertumbuhan pribadi mereka belum maksimal, hal tersebut dikarenakan perusahaan belum dapat mendukung mereka untuk mengembangkan potensi diri. Dimana dimensi intrapersonal karyawan belum terpenuhi, 3 dari 5 responden mengungkapkan bahwa hubungan yang kurang baik dengan rekan kerja dan atasan juga mempengaruhi keseharian mereka. Pengalaman tersebut secara langsung mempengaruhi keinginan responden untuk berkerja, berdasarkan wawancara yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa *workplace wellbeing* pada karyawan generasi z berada dalam taraf rendah.

Secara ideal *workplace wellbeing* seharusnya berada pada kategori tinggi, hal tersebut ditandai dengan terpenuhinya nilai-nilai intrapersonal dan interpersonal karyawan (Peterson et al., 2019). Azizah et al., (2025) mengungkapkan bahwa *workplace wellbeing* berhubungan dengan produktivitas karyawan, sehingga organisasi perlu memastikan tingkat *workplace wellbeing* tetap tinggi. Selain itu, Krekel et al., (2019) menegaskan bahwa semakin tinggi *workplace wellbeing*, maka semakin tinggi pula produktivitas yang dihasilkan dalam organisasi. Survei yang dilakukan oleh Populix menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Generasi Z di Indonesia berencana bertahan sekitar 1-4 tahun di tempat kerjanya, jauh lebih singkat dibandingkan durasi kerja pada angkatan kerja secara umum. Temuan ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh (Rohendra, 2024) yang menunjukkan

bahwa 43% karyawan di Indonesia memilih untuk tidak bertahan lebih dari dua tahun di satu perusahaan, kondisi tersebut berpotensi terjadi secara berulang di berbagai sektor pekerjaan. Dimana, *perceived organizational support* merupakan salah satu faktor yang secara langsung dapat dikendalikan dan diintervensi oleh organisasi melalui kebijakan, praktik kepemimpinan, dan sistem penghargaan, sehingga menjadikannya variabel yang penting untuk diteliti lebih lanjut sebagai upaya untuk melihat korelasi antara kedua variabel tersebut.

Menurut Febriani et al., (2025) faktor-faktor yang memengaruhi *workplace wellbeing* meliputi kepuasan hidup dan kerja, kepribadian, *core self-evaluation*, tujuan dan pencapaian kerja, serta *life values* dan *work values*. Maan et al., (2020) mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* adalah bagian dari pemberdayaan psikologis dan kepuasan kerja, *perceived organizational support* merupakan bagian dari faktor yang berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan di tempat kerja. Eisenberg et al., (2017) dalam *organizational support theory* menyatakan bahwa *perceived organizational support* merupakan prediktor utama dari kepuasan kerja. *Perceived organizational support* adalah persepsi karyawan terhadap seberapa besar organisasi memberikan dukungan, menghargai kontribusi, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh (Febriani et al., 2025)

Perceived organizational support dipilih sebagai variabel yang berhubungan *workplace wellbeing* karena teori *social exchange* yang dikembangkan oleh Eisenberger, R., Malone & Presson, (2020) ketika karyawan merasa organisasi memberikan dukungan dan menghargai kontribusinya akan menunjukkan

peningkatan kesejahteraan psikologis. Dukungan ini memberikan rasa dihargai dan keterikatan emosional yang kuat, sehingga memperbaiki kesejahteraan mental dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Nanda & Nio, (2025) menunjukan bahwa terdapat korelasi signifikan antara *perceived organizational support* dan kesejahteraan karyawan, yang sekaligus mendukung hasil wawancara terkait pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dan kesejahteraan. Kondisi lapangan juga menunjukkan bahwa ketidakpuasan karyawan terkait fasilitas kerja dan jadwal yang tidak fleksibel dapat mengurangi persepsi dukungan organisasi yang diterima.

Febriani et al., (2025) menegaskan bahwa organisasi yang mengutamakan *perceived organizational support* memiliki karyawan dengan kesejahteraan kerja lebih tinggi. *Perceived organizational support* merupakan fondasi penting bagi terciptanya lingkungan kerja yang suportif dan kesejahteraan emosional serta sosial karyawan (Febriani et al., 2025). Ketidakpuasan yang dikemukakan karyawan dalam wawancara, seperti imbalan yang tidak proporsional dan fasilitas yang kurang mendukung, menunjukkan perlunya peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan. Penelitian oleh Robeta & Wijono, (2025) juga mengemukakan bahwa *perceived organizational support* tidak hanya meningkatkan kesejahteraan tetapi juga menurunkan tingkat *turnover* dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Perceived organizational support menurut Eisenberg et al., (2017) didefinisikan sebagai persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Colquitt, J. et al., (2021) menyatakan bahwa *perceived organizational support* merupakan tingkat

kepercayaan karyawan bahwa organisasi menyediakan dukungan dan perhatian terhadap kontribusi serta kesejahteraan mereka. Kepercayaan ini tercipta apabila karyawan mendapatkan penghargaan yang layak, suara mereka didengar, dan dukungan dari atasan dalam menjalankan tugasnya (Robbins & Judge, 2017). *Perceived organizational support* merupakan keyakinan karyawan bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi yang telah diberikan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka secara menyeluruh. Persepsi ini mencakup rasa bahwa kontribusi karyawan diakui melalui penghargaan dan kompensasi yang adil, serta bahwa suara dan kebutuhan mereka didengarkan dan diperhatikan. Dukungan yang diberikan oleh organisasi juga meliputi perhatian atasan terhadap kondisi kerja dan kesejahteraan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Eisenberg et al., (2017) *perceived organizational support* meliputi beberapa aspek utama, yaitu keadilan dalam perlakuan yang diberikan organisasi, dukungan yang diperoleh dari atasan langsung, serta penghargaan atau *reward* yang diterima atas kerja keras dan pencapaian karyawan. Keadilan mencakup persepsi bahwa organisasi memberikan perlakuan yang adil dalam distribusi sumber daya dan penilaian kinerja. Dukungan atasan berfokus pada bagaimana pimpinan menunjukkan perhatian, bimbingan, dan bantuan kepada karyawan guna mendukung pencapaian tugasnya. Aspek lain dari *perceived organizational support* adalah penghargaan organisasi, yang melibatkan pemberian pengakuan secara formal maupun informal terhadap prestasi dan kontribusi karyawan. Eisenberg et al., (2017) mengemukakan bahwa ketiga aspek tersebut saling melengkapi dan

membentuk persepsi keseluruhan karyawan mengenai dukungan organisasi yang berpengaruh pada keterikatan kerja dan kesejahteraan mereka secara psikologis.

Penelitian dari Sylviani & Marpaung, (2023) mendukung pemahaman dengan menyatakan bahwa tingkat *perceived organizational support* yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja melalui pemberian penghargaan yang adil dan dukungan atasan yang konsisten. *Perceived Organizational Support* merupakan konsep yang menunjukkan sejauh mana karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi tempat mereka bekerja. Dalam *workplace wellbeing*, *perceived organizational support* berperan sebagai variabel yang berhubungan dengan kesejahteraan psikologis dan emosional karyawan. Beberapa penelitian membuktikan adanya hubungan positif yang signifikan antara *perceived organizational support* dan *workplace wellbeing*.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Robeta & Wijono, (2025) hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa peningkatan *perceived organizational support* meningkatkan rasa dihargai dan keterlibatan karyawan, yang berujung pada peningkatan kesejahteraan karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Anantha, (2022) menunjukan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee wellbeing* pada karyawan di sektor industri. Studi ini menegaskan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan kesehatan mental yang lebih stabil. Selain itu, penelitian yang dilakukan di PT X Majalaya juga menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berkontribusi sebesar 42% terhadap *wellbeing* karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori pertukaran

sosial yang menyatakan bahwa karyawan akan membalas perlakuan positif organisasi dengan sikap dan perilaku yang mendukung produktivitas serta kesejahteraan diri.

Hubungan antara *perceived organizational support* dengan *workplace wellbeing* menjadi fokus penelitian ini, Ho & Chan, (2022) mendefinisikan *perceived organizational support* sebagai persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi pekerja dan peduli terhadap kesejahteraan pekerja. Dalam penelitiannya, *perceived organizational support* terbukti memiliki efek positif signifikan terhadap *workplace wellbeing*, yang mencakup aspek psikologis seperti kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan kesehatan mental. Peneliti terdahulu memiliki keterbatasan *sample* hanya menyertakan beberapa perusahaan atau memfokuskan generasi tertentu seperti generasi Milenial, sehingga temuan kurang dapat digeneralisasi ke seluruh angkatan kerja. Husein, (2026) mengungkapkan bahwa sebanyak 38% generasi Z telah aktif berkerja pada 2025, yang menunjukan proporsi generasi Z yang telah memasuki dunia kerja di Indonesia. Generasi Z dipilih sebagai *sample* untuk mendapatkan gambaran yang lebih representatif bagi tenaga kerja saat ini. Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut “Apakah terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dengan *workplace wellbeing* pada karyawan generasi Z?”

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui hubungan antara *perceived organizational support* dengan *workplace wellbeing* pada karyawan generasi Z.

2. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi bagi perusahaan terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *workplace wellbeing*.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan referensi untuk meningkatkan *workplace wellbeing* pada karyawan generasi Z.