

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Sumber daya manusia atau biasa dikenal dengan SDM merupakan sekumpulan pengetahuan dan keahlian dari daya pikir yang dimiliki oleh individu (Dessler, 2019). Tentunya di dalam suatu perusahaan, ada banyak sekali individu dengan berbagai macam latar belakang, mulai dari agama, ras, bahkan dari generasi yang berbeda bisa saja bekerja di dalam satu naungan perusahaan (Robbins & Judge, 2019). Generasi kerja atau angkatan kerja di Indonesia saat ini terdapat dari beberapa generasi, yaitu dari Gen X, Gen Milenial, dan Generasi Z. Generasi Z menunjukkan karakteristik kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya. Pada Generasi Z tingkat *work engagement* relatif rendah tergolong tidak *engaged* (Gallup, 2024) berbeda dengan *baby boomers* yang justru memiliki *work engagement* tertinggi (75%). Kecenderungan *turnover* Generasi Z tergolong tinggi, di mana survei Deloitte (2023) menemukan 49% pekerja Generasi Z berencana *resign* dalam dua tahun jika kebutuhan akan nilai perusahaan dan *work-life balance* tidak terpenuhi, yang jika dibandingkan dengan generasi Milenial dengan persentase *resign* 41% dan Gen X dengan persentase *resign* sebesar 33%. Data ini diperkuat oleh riset Randstad (2025) yang menemukan rata-rata masa kerja Generasi Z pada lima tahun awal karier mereka hanya 1,1 tahun, jauh lebih singkat dibandingkan Gen X (2,8 tahun) dan *Baby Boomers* (2,9 tahun).

Di Indonesia sendiri, jumlah Generasi Z sebanyak 27,94% dari total keseluruhan populasi (databoks, 2021), di Bali sendiri terdapat 645.580 pekerja di rentang usia 15-29 tahun (BPS, 2025). Generasi Z di Bali dalam dunia kerja memiliki beberapa permasalahan, diantaranya *burnout* (Prakasa, 2025), lingkungan kerja yang kompetitif dengan dukungan sosial yang minim di tempat kerja yang memicu perasaan cemas dan depresi (Tabakakis et al., 2024), industri pariwisata yang memiliki *unique pressure* dari beragam ekspektasi dan perilaku sebagai konsumen dan karyawan (Pradhana, 2025), dan *work engagement* karyawan yang rendah seperti yang ditemukan oleh Narayana dan Atidira (2025) pada karyawan Generasi Z di Gianyar, Bali.

Sejumlah penelitian menunjukkan permasalahan rendahnya *work engagement* pada Generasi Z dalam lingkungan kerja. Sari et al. (2024) dalam penelitiannya di sektor pariwisata Bali mengidentifikasi bahwa karyawan Generasi Z menunjukkan tingkat keinginan berpindah kerja yang tinggi, yang erat kaitannya dengan lemahnya ikatan emosional dan psikologis mereka terhadap pekerjaan. Penelitian Udayani et al. (2025) juga menemukan hal serupa yaitu bahwa *work engagement* yang rendah di kalangan karyawan hotel di Badung menjadi faktor kunci yang mendorong tren *job hopping* di industri pariwisata Bali. Berbagai temuan ini menunjukkan permasalahan *work engagement* karyawan yang rendah pada Generasi Z di lingkungan kerja bukan hanya isu global, tetapi sudah menjadi fenomena nyata di Bali yang perlu diteliti lebih mendalam.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2008) *work engagement* didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang berkaitan dengan pekerjaan, ditandai dengan tingkat

semangat, dedikasi, dan penghayatan secara mendalam terhadap pekerjaan. Federman (2009) mengungkapkan *work engagement* adalah sejauh mana seorang karyawan menunjukkan komitmen terhadap organisasi serta pengaruh yang ditimbulkan oleh komitmen tersebut tercermin dalam semangat, *engagement* penuh, serta antusiasme dalam pekerjaan maupun aktivitas perusahaan secara jangka panjang.

Dimensi *work engagement* sebagaimana dijelaskan oleh Schaufeli dan Bakker (2008) diantaranya semangat (*Vigor*) yang terlihat dari tingginya semangat yang dimiliki oleh karyawan saat bekerja. Selanjutnya ada dimensi dedikasi (*Dedication*) yang menggambarkan *engagement* karyawan yang kuat dalam pekerjaan mereka yang ditunjukkan dengan tumbuhnya perasaan penting, antusias, dan terinspirasi. Lalu ada dimensi penghayatan (*Absorption*) merujuk pada kondisi dimana karyawan merasa sangat fokus, menikmati pekerjaan mereka sehingga mereka sering mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari aktivitas kerja karena merasa waktu dengan cepat berlalu saat bekerja.

Melalui survei tahunan Gallup ditemukan sekitar 65% dari kelompok Generasi Z dan milenial muda tergolong tidak terlibat di tempat kerja, angka yang lebih tinggi dibandingkan generasi lainnya (Gallup, 2024). Bahkan, data terbaru menunjukkan bahwa *work engagement* karyawan Generasi Z mengalami penurunan hingga lima poin pada tahun 2024. Kondisi ini diperparah dengan temuan Deloitte (2023) yang menyebutkan bahwa lebih dari sepertiga pekerja Generasi Z merasa lelah sepanjang atau sebagian besar waktu, 35% merasa jauh dari pekerjaan mereka, dan 42% seringkali kesulitan untuk bekerja dengan kemampuan terbaik mereka. Di Asia

Tenggara *work engagement* masih rendah, yaitu hanya 19% karyawan yang terlibat secara emosional dan psikologis, sementara 85% tidak memiliki keterikatan kuat terhadap perusahaan. Di Indonesia, kondisinya lebih rendah lagi dengan hanya 13% pekerja yang merasa *engaged* di tempat kerja (Tarihoran et. al, 2025).

Selain itu, peneliti melakukan wawancara mendalam dengan 8 orang partisipan karyawan Generasi Z terdiri dari 4 orang berjenis kelamin laki-laki dan 4 orang berjenis kelamin perempuan yang sudah bekerja selama 2-4 tahun dari berbagai sektor di Bali pada bulan Juni 2025. Hasil yang didapat bahwa perilaku tidak bersemangat (*vigor*) ditemukan pada 5 dari 8 partisipan dengan keluhan mudah merasa lelah, menjadi malas saat bekerja, dan merasa jenuh dengan rutinitas pekerjaannya. Lalu perilaku tidak memiliki dedikasi (*dedication*) ditemukan pada 7 dari 8 partisipan, hal ini terlihat dari partisipan yang merasa tidak bangga bekerja di tempat tersebut, juga bekerja hanya untuk mendapatkan gaji saja. Lalu untuk perilaku tidak menghayati pekerjaan (*absorption*) ditemukan pada 6 dari 8 partisipan, perilaku ini ditunjukkan dengan perilaku karyawan yang sulit berkonsentrasi saat bekerja dan sering melihat jam untuk waktu pulang. Kemudian, dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada 31 orang karyawan di Bali pada bulan Juli 2025, *work engagement* karyawan berada di kategori sedang, dimana sebanyak 14 karyawan menjawab pertanyaan “selalu tidak sabar menunggu waktu untuk pulang” yang mewakili aspek *absorption* dan 17 karyawan menjawab “menyelesaikan pekerjaan biasanya mendekati *deadline*” yang mewakili aspek *dedication*.

Karyawan Generasi Z seharusnya dapat memiliki tingkat *work engagement* tinggi yang tercermin oleh semangat kerja yang tinggi (*vigor*), dedikasi (*dedication*), menghayati pekerjaannya (*absorption*). Idealnya, karyawan Generasi Z yang menunjukkan *work engagement* tinggi yang ditunjukkan dengan memiliki rasa antusiasme, dedikasi, serta semangat dalam menjalani pekerjaan sehari-hari (Koekemoer et al., 2021). Selain itu, *work engagement* yang tinggi akan menghasilkan perilaku proaktif, mampu bekerja secara kolaboratif, dan memiliki inisiatif untuk berkembang tidak hanya dalam kapasitas teknis tetapi juga secara interpersonal di situasi kerja (Lukman et al., 2025). Atas dasar tersebut, *work engagement* yang tinggi menjadi kondisi yang diharapkan dalam perusahaan karena karyawan mampu menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, dan juga karyawan mampu memberikan kontribusi yang optimal pada perusahaan.

Ada banyak dampak yang akan dialami atau dirasakan jika *work engagement* pada karyawan rendah. Tentunya proyek yang sedang dikerjakan menjadi terlambat, karyawan menjadi kurang kerjasama (Gallup, 2024), dan peningkatan *turn over* dari karyawan di perusahaan tersebut (Pratama, 2025). Kemudian karyawan yang menunjukkan adanya *work engagement* yang rendah cenderung berkaitan dengan rendahnya kinerja, tidak bahagia di tempat kerja dan bisa menjadi pemicu stress dan *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004). Tingkat *work engagement* berada pada kategori sedang-rendah mengindikasikan bahwa karyawan belum sepenuhnya memiliki rasa untuk terlibat secara penuh di dalam lingkungan pekerjaan. Hal ini ditunjukkan dengan berkurangnya rasa pencapaian personal yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya produktivitas serta ketidakmampuan

mengatasi tuntutan kerja secara efektif (Putri & Dudija, 2024). Kondisi ini bahkan dapat menciptakan siklus negatif yang menular kepada rekan kerja lainnya, di mana karyawan yang kurang terlibat dalam pekerjaannya cenderung lebih rentan mengalami peningkatan absensi, kontribusi yang lebih rendah terhadap inovasi, serta berpotensi menumbuhkan budaya apati dan demotivasi secara kolektif di dalam organisasi (Saraiva & Nogueiro, 2025).

Work engagement karyawan pada sebuah perusahaan ditentukan oleh berbagai faktor. Menurut Bakker dan Demerouti (2008), terdapat 3 faktor utama yang berperan dalam pembentukan *engagement* yaitu *job demands*, *personal resource*, dan *job resources*. *Job demands* mengacu cara pekerja di suatu perusahaan menghadapi dan memenuhi tuntutan kerja. Selanjutnya ada *personal resource* merupakan evaluasi positif yang dimiliki individu terhadap dirinya sendiri, yang berkaitan dengan perasaan seseorang terhadap kemampuan dirinya sendiri untuk mengendalikan, memengaruhi, dan mencapai keberhasilan dalam lingkungannya. Adapun *job resources* merupakan aspek fisik, sosial, ataupun organisasional yang membantu karyawan mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak tuntutan pekerjaan, serta mendorong pertumbuhan dan pengembangan diri. Dimana aspek fisik mencakup peralatan kerja, aspek organisasional mencakup sistem dan peraturan kerja, dan aspek sosial mencakup dukungan sosial, baik dari rekan kerja maupun dari atasan.

Berdasarkan teori *Job Demands-Resources* (JD-R) Model dari Bakker dan Demerouti (2008) secara eksplisit menyebutkan bahwa *coworker support* termasuk dalam komponen *job resources* yang berperan sebagai sumber daya sosial yang

berpengaruh terhadap *work engagement*. Sehingga dukungan dari rekan kerja tersebut dalam meminimalkan dampak negatif dari tuntutan pekerjaan sekaligus mendorong terbentuknya *work engagement* (Settoon & Mossholder, 2002). *Coworker support* berkaian erat dengan proses motivasional dalam model JD-R, karena ketika karyawan merasa didukung secara emosional dan instrumental oleh rekan kerja, karyawan cenderung mengembangkan perasaan kompeten, dihargai, dan terhubung di tempat kerja, yang pada akhirnya memperkuat energi psikologis dan semangat kerja mereka (Wang & Tang, 2022). Dukungan sosial dari rekan kerja tidak terbatas pada mendukung pencapaian tugas dan tanggung jawab kerja secara optimal, tetapi juga berperan dalam memenuhi kebutuhan dasar psikologis karyawan yang kemudian berkontribusi terhadap peningkatan *engagement* emosional terhadap pekerjaan (Muslikah et al. 2022). Dengan demikian, ketika karyawan Generasi Z mendapat dukungan dari rekan kerjanya, sumber daya sosial tersebut berperan langsung dalam memperkuat motivasi dan *engagement* terhadap pekerjaan, sebagaimana hasil penelitian Muslikah et al. (2022) yang mengungkapkan korelasi positif signifikan antara *coworker support* dengan *work engagement* pada generasi muda di lingkungan kerja.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih *coworker support* sebagai faktor yang memengaruhi *work engagement* yang dinyatakan dalam penelitian Bakker dan Demerouti (2008) pada faktor *job resources*. Merujuk pada hasil penelitian Wianda (2024) menjelaskan bahwa jika *coworker support* berinteraksi secara positif akan mengarah kepada *work engagement* secara penuh. Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa *coworker support* dapat meningkatkan atau menurunkan

work engagement (Martino et al., 2025). Alasan peneliti memilih *coworker support* sebagai faktor yang mempengaruhi *work engagement* dalam penelitian ini dilandasi oleh pentingnya peran lingkungan sosial di lingkungan kerja terutama *coworker support* dalam membentuk *work engagement*, khususnya pada karyawan Generasi Z (Nguyen et al., 2024).

Menurut Settoon dan Mossholder (2002) *coworker support* dapat diartikan sebagai suatu bentuk pertukaran sosial di antara rekan kerja yang ditandai dengan bantuan sukarela dan timbal balik yang ditujukan untuk meningkatkan penyelesaian tugas dan kesejahteraan sosial emosional dalam kelompok kerja. Dimana terdapat beberapa aspek dari *coworker support* diantaranya dukungan emosional dan dukungan instrumental. Dukungan emosional adalah dukungan psikologis melalui kebutuhan afektif seperti empati dan validasi emosi. Kemudian ada dukungan instrumental merupakan transfer keahlian, informasi, atau strategi kerja untuk meningkatkan kompetensi, dan umpan balik untuk pengambilan keputusan (Settoon & Mossholder, 2002). Menurut Self et. al (2022) *coworker support* merupakan bentuk menolong rekan kerja melalui pengetahuan dan memberikan dorongan dan dukungan.

Sejumlah temuan penelitian terdahulu mendukung hubungan positif antara *coworker support* dan *work engagement*. Misalnya, Bakker et al. (2008) mengungkapkan bahwa dukungan sosial dari rekan kerja berkontribusi pada meningkatnya semangat dan *engagement* karyawan, terutama dalam situasi kerja yang menekan. Wang dan Tang (2022) menemukan bahwa *coworker support* berperan sebagai sumber daya sosial yang secara aktif mengurangi efek negatif dari

tekanan kerja dalam kaitannya dengan *work engagement* harian karyawan. Ketika karyawan mempersepsikan rekan kerjanya sebagai pihak yang suportif secara emosional maupun instrumental, mereka cenderung merasa lebih aman, dihargai, dan terhubung di lingkungan kerja, yang pada akhirnya memperkuat energi psikologis dan mendorong terbentuknya semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta penghayatan (*absorption*) dalam bekerja (Martino et al., 2025). Rifai (2025) mempertegas hal tersebut dengan menemukan bahwa *coworker support* tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap *engagement* karyawan, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui mediasi kreativitas karyawan, di mana dukungan yang diterima dari rekan kerja mendorong tumbuhnya inisiatif dan inovasi yang pada akhirnya memperkuat *work engagement* secara keseluruhan. Dengan demikian, *coworker support* bukan sekadar faktor pendukung, melainkan kondisi sosial yang secara aktif membentuk *work engagement* karyawan melalui proses psikologis berlapis dari pemenuhan kebutuhan emosional hingga penguatan motivasi intrinsik dalam bekerja (Pohl et al., 2022).

Namun demikian penelitian yang mengkaji hubungan langsung antara *coworker support* dengan *work engagement* pada kelompok subjek karyawan Generasi Z khususnya di Bali masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan memberikan kebaharuan ilmiah melalui pengujian terhadap hubungan *coworker support* terhadap karyawan Generasi Z di Bali.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyadari perlu untuk melakukan penelitian guna mengetahui apakah ada hubungan antara *coworker support* dengan *work engagement* pada karyawan Generasi Z di Bali.

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan antara *coworker support* dengan *work engagement* pada karyawan Generasi Z di Bali.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan di bidang psikologi terutama psikologi industri dan organisasi mengenai pentingnya *coworker support* terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi karyawan Generasi Z

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi praktis bagi karyawan Generasi Z sehingga dapat mendorong karyawan untuk memperkuat interaksi sosial bersama rekan kerja sebagai salah satu upaya konkret dalam meningkatkan *work engagement* mereka sehari-hari.

2) Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada pihak perusahaan agar turut andil dalam meningkatkan *work engagement* karyawan Generasi Z dengan cara menyediakan wadah yang suportif dalam mendukung terbentuknya dukung rekan kerja yang baik.