

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Kesehatan mental kini menjadi isu penting dalam dunia kerja. Karyawan yang memiliki kesehatan mental yang baik cenderung lebih produktif dalam menjalankan tugas-tugas mereka dan memiliki kemampuan untuk berkonsentrasi lebih baik, sehingga dapat memberikan hasil yang lebih optimal bagi perusahaan (Quick dkk., 2004). Menurut Putri dkk (2025) karyawan dengan tingkat kesejahteraan tinggi cenderung lebih produktif, loyal, dan lebih tahan terhadap tekanan kerja. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak sejahtera lebih rentan mengalami stres, *burnout*, dan keinginan untuk *resign*. Kondisi ini berkaitan erat dengan kualitas hidup individu di lingkungan profesional, Lingkungan kerja yang positif juga turut berpengaruh terhadap produktivitas (Putri dkk., 2025)

Dunia kerja saat ini tengah menghadapi perubahan signifikan seiring masuknya angkatan kerja baru yang membawa standar interaksi dan harapan stabilitas yang berbeda. Pergeseran komposisi demografis tenaga kerja dengan masuknya gen Z ke dunia kerja adalah salah satu perubahan paling signifikan (Fadhila, 2026). Hal ini sangat relevan mengingat bahwa gen Z, yang umumnya terdiri dari individu yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an, memiliki karakteristik perilaku kerja yang unik (Ginting, 2022). Generasi ini membawa standar interaksi baru yang menuntut transparansi, komunikasi dua arah yang terbuka, serta lingkungan yang inklusif dan berbasis kepercayaan. Pengalaman interaksi negatif atau kurangnya penghargaan dapat secara signifikan

melemahkan dedikasi dan keterikatan (*engagement*) mereka terhadap organisasi (Fadhila, 2026). Hal tersebut sangat berkaitan dengan Tingkat *work engagement* pada pekerja gen Z.

Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan *work engagement* sebagai sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan antara pekerja atau karyawan dengan pekerjaannya, yang ditandai dengan *vigor* dan *dedication* serta *absorption* dalam pekerjaan. Kahn (1990) juga mendefinisikan *work engagement* sebagai penguasaan karyawan sendiri terhadap peran mereka dalam pekerjaan, dimana mereka akan mengikat diri dengan pekerjaannya, kemudian akan bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama memerankan performanya. Menurut Cook (2018) *work engagement* merupakan suatu keterikatan yang dikaitkan dengan semangat dan energi suatu anggota organisasi untuk memberikan suatu hasil yang terbaik untuk suatu organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli mengenai *work engagement*. Schaufeli dan Bakker (2004) membagi *work engagement* ini ke dalam 3 aspek seperti *vigor*, *dedication*, *absorption*. Berdasarkan aspek ini karyawan yang memiliki *work engagement* akan menunjukkan perilaku bahwa dirinya sulit dilepaskan dengan pekerjaannya, sehingga dirinya merasa waktu begitu cepat berlalu. Selain itu, karyawan tersebut juga akan lebih serius dalam bekerja.

Rendahnya tingkat *work engagement* secara umum di Indonesia menjadi akar permasalahan utama dalam penelitian ini, terutama pada pekerja Generasi Z.

Mengingat mereka adalah generasi yang terbuka mengenai kesehatan mental ekspektasi mereka terhadap dunia kerja pun meningkat (Widianingsih dkk., 2025). Sejalan dengan pendapat Pratama dan Hidayat (2023) yang menyatakan bahwa karyawan generasi Z sangat memperhatikan lingkungan kerja yang suportif dan peduli terhadap kesehatan mental dan mereka menginginkan suasana profesional yang mampu memberikan rasa dihargai dan dihormati tanpa adanya perlakuan diskriminasi (Febriyanti & Wahyudi, 2025). Oleh karena itu, rendahnya *work engagement* pada generasi ini disinyalir berkaitan erat dengan bagaimana lingkungan organisasi merespons kebutuhan kesejahteraan psikologis mereka di tempat kerja. Pada hasil survei Gallup mengenai tiga kategori tersebut dari data tahun 2011- 2012 yang telah dilakukan di 94 negara, disebutkan bahwa 77% karyawan di Indonesia termasuk dalam kategori “*not engaged*”, dan hanya sebesar 8% karyawan yang masuk dalam kategori “*engaged*”.

Hasil tersebut membuat Indonesia berada pada posisi yang lebih rendah dibandingkan negara-negara lain di ASEAN, seperti Malaysia, Singapura, dan Thailand yang termasuk dalam data survei Gallup tersebut, hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Anggiadinata (2015) mengenai *work engagement* pada karyawan di PT. Krakatau Steel (Persero) TBK menyebutkan perbandingan *work engagement* karyawan yang rendah didominasi sebesar 81,10%, sisanya *work engagement* yang tinggi sebesar 18,90%. Begitu juga temuan Mawengkang & Panggabean (2016) pada penelitian *work engagement* terhadap karyawan mrn, yang menyebutkan karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi di sebuah perusahaan hanya sebesar 13%, sisanya 87% rendah. Selaras dengan

penelitian yang dilakukan oleh Saragih dkk (2021) dalam penelitian pada salah satu perusahaan daerah di Surabaya mengenai peran *work engagement*, mayoritas karyawan berada pada kategori *work engagement* yang rendah (41,6%). Fokus masalah ini kemudian diarahkan pada generasi Z yang memiliki karakteristik unik, yaitu toleransi yang rendah terhadap perlakuan tidak adil dan cenderung menghindari budaya kerja yang merugikan, menjadikannya faktor utama yang mendorong gen Z untuk mudah keluar atau berganti tempat kerja.

Menurut teori *work engagement* dari Schaufeli dan Bakker (2004) karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi akan menunjukkan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, sehingga dalam kondisi ideal hal ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan signifikan kinerja karyawan dan daya saing organisasi. Oleh karena itu, karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi tidak hanya berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga mampu menunjukkan kreativitas dan inovasi dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya turut meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Febriyanti & Wahyudi, 2025).

Kondisi ideal yang diharapkan adalah setiap pekerja memiliki rasa tujuan hidup yang kuat, karena menurut McKnight dan Kashdan (2009), tujuan hidup berfungsi sebagai sistem yang memberikan arah, energi, serta ketekunan bagi individu dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari. Ketika perusahaan mampu menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan makna dan tujuan hidup ini, maka akan tercipta *work engagement* yang optimal, yang menurut Schaufeli dan Bakker (2004) mencakup dimensi semangat, dedikasi, serta penghayatan total

terhadap pekerjaan. Dengan demikian, keseimbangan antara tujuan personal dan tujuan organisasi diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis sekaligus loyalitas karyawan.

Berdasarkan wawancara awal yang dilaksanakan pada tanggal 12-14 Oktober 2025, kepada 10 pekerja gen Z, dengan pertanyaan yang telah peneliti susun berdasarkan aspek-aspek *work engagement* menggunakan teori Schaufeli dan Bakker (2004) yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Adapun karakteristik subjek wawancara terdiri dari 7 orang perempuan dan 3 laki-laki, dengan rentang usia 22-24 tahun. Seluruh subjek memiliki masa kerja yang bervariasi antara 1 hingga 3 tahun di instansi masing masing. Hasil wawancara ditemukan bahwa pada aspek pertama karyawan mengatakan sudah lelah dahulu sebelum memulai hari untuk bekerja. Pada aspek kedua subjek menyatakan bahwa subjek mengaku tidak merasa terpengaruh oleh respon atasan baik ketika mendapat teguran atas kesalahannya maupun saat menerima pujian atau apresiasi, sehingga ia hanya mengerjakan tugasnya sebatas formalitas tanpa ada rasa bangga. Pada aspek ketiga di mana subjek merasa waktu ditempat kerja terasa berjalan sangat lambat selama jam kerja berlangsung. Berdasarkan wawancara awal yang dilaksanakan pada tanggal 12-14 Oktober 2025, terhadap 10 pekerja gen Z, didapatkan temuan awal yang mengindikasikan rendahnya aspek-aspek *work engagement* dalam diri mereka seperti *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Fenomena yang ditemukan pada 7 dari 10 pekerja gen Z, seperti kelelahan sebelum mulai bekerja dan sulit berkonsentrasi mengindikasikan rendahnya aspek-aspek tersebut, yang menurut Schaufeli dan Bakker (2004) sangat krusial bagi

retensi karyawan. Oleh karena itu, penelitian mendalam diperlukan untuk mengidentifikasi solusi efektif, salah satunya melalui pengembangan modal psikologis yang menurut Simsons (2013) dapat diimplementasikan sebagai sumber daya pribadi untuk meningkatkan *work engagement*. Hal ini juga diperkuat oleh pendapat Rich (2014) yang menyatakan bahwa tingkat *work engagement* berkorelasi positif dan signifikan dengan performa keseluruhan perusahaan. Guna mencapai performa tersebut Suhaini & Yuniasanti (2024) berpendapat bahwa menangani permasalahan ini mengharuskan perusahaan untuk mengadopsi strategi yang secara efektif dapat memenuhi kebutuhan serta preferensi Generasi Z.

Setelah memahami aspek-aspek semangat, dedikasi, dan penghayatan yang menjadi dasar untuk mengidentifikasi faktor-faktor pembentuk *work engagement*. Bakker dan Demerouti (2007) menyebutkan bahwa *work engagement* mempunyai tiga faktor, yaitu *job resources*, *personal resources*, dan *job demand*. Berdasarkan *Job Demands-Resources Theory*, *work engagement* dipengaruhi secara signifikan oleh dua anteseden utama, yaitu *job resources* dan *personal resource* (Putri & Syarifah, 2020). *Job resources* mencakup aspek fisik, sosial, dan organisasional seperti iklim organisasi, otonomi, serta dukungan sosial yang secara konsisten meningkatkan keterikatan kerja karyawan (Schaufeli dkk., 2006). Namun, ketersediaan sumber daya esensial ini dapat terhambat oleh lingkungan interaksi yang tidak kondusif, di mana salah satu faktor penghambat utamanya adalah *experienced workplace incivility*. Hal ini berpengaruh pada *personal resource* mencakup evaluasi diri terkait ketahanan dan kemampuan mengendalikan perasaan untuk memicu keterikatan kerja (Putri & Syarifah, 2020).

Peneliti memilih *experienced workplace incivility* karena, Menurut Andersson & Pearson (1999) *incivility* merupakan salah satu bentuk perilaku menyimpang. *Experienced workplace incivility* dideskripsikan sebagai perilaku menyimpang berintensitas rendah dengan maksud yang masih ambigu untuk menyakiti rekan kerja (Zhan dkk., 2019). Zhou (2014) mendefinisikan *experienced workplace incivility* sebagai seberapa sering target mengalami perilaku menyimpang di tempat kerja yang berintensitas rendah, bermaksud ambigu, serta melanggar norma-norma untuk saling menghormati. Pendapat tersebut sesuai yang dikemukakan Yuniasanti & Abas (2019) *experienced workplace incivility* adalah sering/tidaknya karyawan mendapatkan tindakan tidak sopan, perilaku meremehkan, dan perilaku menyudutkan di lingkungan kerja.

Para peneliti baru-baru ini berargumen bahwa tindakan tidak santun tidak hanya terjadi secara tatap muka, melainkan juga dapat terjadi di lingkungan virtual (Torres dkk., 2024). Pada dasarnya, seperti yang dikemukakan oleh Moore (2019) ketidaksantunan secara tatap muka (*face-to-face incivility*) dan ketidaksantunan dunia maya (*cyber incivility*) memiliki makna yang sama dalam konteks dampak psikologisnya. Secara lebih spesifik, Lim dan Teo (2009) mendefinisikan ketidaksantunan dunia maya sebagai suatu perilaku komunikasi saat menggunakan media daring yang melanggar norma etika untuk saling menghormati di lingkungan kerja. Baik terjadi secara langsung maupun melalui media elektronik, tindakan *incivility* yang bersumber dari atasan maupun rekan kerja ini pada akhirnya memunculkan emosi negatif, menurunkan motivasi kerja, hingga melemahkan keterikatan karyawan (*engagement*) terhadap organisasi (Nadilla dkk., 2023).

Menurut Cortina dkk (2001) *experienced workplace incivility* memiliki dimensional yang mencakup tindakan tidaksopan pada karyawan, adapun ciri cirinya menurut Pearson (Cortina dkk., 2001) yaitu : 1. Melanggar norma dalam tempat kerja seperti mengancam rekan kerja, sehingga menimbulkan rasa tidak aman dan tertekan bagi pihak yang menjadi sasaran. 2. Intensitas rendah diuraikan sebagai individu melakukan hal tidak sopan yang bertujuan untuk mencederaikan rekan kerja, 3. Mempunyai maksud ambigu merupakan tindakan yang dilakukan oleh satu atau beberapa individu di tempat kerja untuk merugikan rekan kerja lain, sehingga membuat pihak terdampak merasa dimanipulasi dan dirugikan secara terselubung.

Oleh karena itu, *experienced workplace incivility* diperkirakan dapat membuat korban kehilangan semangat akibat menurunnya motivasi, timbulnya stres kerja, serta kelelahan mental atau *burnout* (Putri & Syarifah, 2020). Selain berdampak pada kondisi personal tersebut, *experienced workplace incivility* secara luas juga dapat memperburuk kesehatan, kesejahteraan, serta lingkungan belajar-mengajar melalui peningkatan tingkat stres dan maraknya perilaku tidak sopan secara keseluruhan (Hendharsa dkk., 2024).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai hubungan *experienced workplace incivility* dengan *work engagement* sehingga peneliti mengambil judul “Hubungan antara *experienced workplace incivility* dengan *work engagement* pada pekerja gen Z”. Rumusan permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana hubungan antara *experienced workplace incivility* dengan *work engagement* pada pekerja gen Z?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Mengidentifikasi dan menganalisis secara mendalam hubungan negatif antara variabel *experienced workplace incivility* dan *work engagement* yang terjadi pada pekerja Generasi Z.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Secara ilmiah, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan bagi ranah Psikologi Industri dan Organisasi dengan menjelaskan secara rinci interaksi antara variabel *experienced work incivility* dan *work engagement*.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan landasan bagi praktisi sumber daya manusia dan manajemen untuk merancang serta mengimplementasikan kebijakan proaktif yang tidak hanya berfokus pada menanggulangi *experienced work incivility*, tetapi juga memperkuat *work engagement*, *dedication*, *vigor*, dan *absorption*.