

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Instansi pemerintah memiliki peran penting dalam menjalankan fungsi pemerintahan dan memenuhi kebutuhan masyarakat melalui penyelenggaraan pelayanan publik. Negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk dalam memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya, sekaligus membangun kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan publik serta menjamin penyediaan pelayanan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009, 2009). Dengan demikian, optimalisasi fungsi instansi pemerintah tidak hanya berkaitan dengan pencapaian tujuan internal organisasi, tetapi juga dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat dan terbentuknya kepercayaan publik terhadap institusi tersebut.

Pentingnya kualitas pelayanan publik ini juga tercermin dari keterkaitannya dengan tingkat kepercayaan masyarakat. Kepuasan terhadap pelayanan administratif merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan kepercayaan terhadap institusi publik dan masyarakat yang memiliki pengalaman positif terhadap pelayanan publik cenderung menunjukkan kepercayaan yang lebih tinggi terhadap institusi tersebut (OECD, 2026). Kondisi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi instansi pemerintah, melalui pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, tidak hanya berimplikasi pada pemenuhan kebutuhan masyarakat, tetapi juga pada bagaimana masyarakat menilai dan mempercayai institusi publik itu sendiri.

Untuk menjalankan fungsi tersebut, instansi pemerintah dipahami sebagai lingkungan kerja yang ditandai oleh struktur birokratis, aturan formal, serta pola kerja yang cenderung kaku, sehingga penyesuaian terhadap beban kerja, tekanan waktu, dan tanggung jawab pekerjaan perlu terus dilakukan oleh pegawai (Azkiah & Iva, 2022). Namun, ketika fungsi tersebut tidak berjalan secara optimal, konsekuensinya dapat dirasakan baik oleh organisasi maupun oleh pegawai. Pemberian evaluasi terhadap kinerja yang belum konsisten dan arah pengembangan karier yang belum sepenuhnya jelas merupakan salah satu bentuk dari kondisi tersebut (Rampen et al., 2023). Kebijakan kerja di Indonesia juga dinilai belum sepenuhnya mampu mendukung pegawai dalam menghadapi berbagai tuntutan yang melekat pada pekerjaan (Oktosatrio & Liu, 2019), sehingga *job demands* yang tidak diimbangi dukungan organisasi berpotensi memengaruhi kesejahteraan pegawai (PANRB, 2025). Sejalan dengan itu, sebanyak sepertiga karyawan dilaporkan masih mengalami stres berat akibat kesulitan mengatur waktu kerja dan memenuhi tuntutan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari (CNBC Indonesia, 2024), dan pada pekerja muda, lingkungan kerja yang dipersepsikan kurang mendukung dapat mengurangi keinginan untuk bertahan dalam organisasi (Suara.com, 2024).

Kondisi tersebut menegaskan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam menjalankan fungsi organisasi pemerintah, karena keberhasilan instansi dalam menjalankan tugasnya sangat bergantung pada bagaimana pegawainya menjalani pekerjaan sehari-hari. Perlu ditegaskan bahwa uraian ini bukan dimaksudkan untuk menjadikan kinerja karyawan sebagai fokus penelitian, melainkan sebagai jembatan untuk menunjukkan bahwa kondisi

psikologis dan kesejahteraan pegawai memiliki relevansi terhadap keberlangsungan fungsi organisasi pemerintah.

Lingkungan kerja pada instansi pemerintah terdiri atas individu dari berbagai kelompok generasi yang dapat memiliki karakteristik, nilai, dan pengalaman kerja yang berbeda dan perbedaan tersebut dapat memengaruhi cara individu memandang serta menjalankan pekerjaannya. Widiarani dan Hartijasti (2019) menemukan adanya perbedaan nilai kerja antara Generasi X dan Generasi Y pada pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Generasi X cenderung lebih menekankan nilai instrumental, yaitu manfaat yang diperoleh dari pekerjaan, serta nilai prestise yang berkaitan dengan status dan pengakuan dari pekerjaan. Sementara itu, Generasi Y lebih menonjol pada nilai kognitif dan sosial, termasuk perhatian terhadap kesempatan pengembangan diri, pendidikan dan pelatihan, serta hubungan dan kerja sama dalam lingkungan kerja. Temuan tersebut menegaskan bahwa setiap kelompok generasi membawa kondisi dan kebutuhan kerja yang berbeda ke dalam organisasi.

Generasi Z menjadi relevan untuk dikaji secara khusus dalam penelitian ini, bukan Generasi X maupun Generasi Y, karena merupakan kelompok generasi yang mulai memasuki dan membentuk komposisi tenaga kerja saat ini. Berbeda dengan Generasi X dan Generasi Y yang telah lebih lama menetap dalam dunia kerja, Generasi Z berada pada tahap awal perkembangan karier, sehingga pengalaman dalam menghadapi *job demands* dan memperoleh *workplace well-being* menjadi penting untuk diperhatikan, khususnya dalam lingkungan organisasi pemerintah. Generasi Z yang lahir pada tahun 1997 sampai 2012 dikenal memiliki kemampuan

digital yang baik, memandang pekerjaan sebagai sarana pengembangan diri, serta mengharapkan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan mendukung kesejahteraan psikologis (Nugrohojati & Linando, 2025), dengan fleksibilitas kerja yang masih dipandang penting oleh kelompok ini di Indonesia (Amalia et al., 2025). Karakteristik tersebut belum selalu selaras dengan kondisi kerja di instansi pemerintah yang cenderung hierarkis dan birokratis, sehingga berbagai tantangan dalam penyesuaian kerja masih dihadapi oleh Generasi Z (Fadilla & Assyofa, 2022), sejalan dengan sistem birokrasi hierarkis di sektor publik Indonesia yang belum sepenuhnya fleksibel terhadap kebutuhan generasi muda (Oktosatrio & Liu, 2019). Generasi Z juga masih berada pada fase transisi menuju kedewasaan, sehingga proses adaptasi terhadap lingkungan kerja merupakan salah satu tugas perkembangan yang sedang dijalani (Arnett, 2000), dan cenderung mengharapkan lingkungan kerja yang menyediakan evaluasi kinerja secara jelas, kesempatan untuk berkembang, serta dukungan terhadap kondisi psikologis (Schroth, 2019), sehingga ekspektasi kerja relevan secara langsung dengan konsep *job demands* dan *workplace well-being* yang dikaji dalam penelitian ini.

Kesenjangan antara ekspektasi Generasi Z dan kondisi kerja di instansi pemerintah tersebut turut tercermin dari data yang menunjukkan bahwa *job demands* yang berlebihan dapat menurunkan motivasi kerja serta memicu kelelahan emosional (Kurnia et al., 2021), dengan sebesar 62% Generasi Z masih berada pada kategori sedang dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kebutuhan pribadi (Satwika & Suhariadi, 2022). Secara global, survei juga menunjukkan bahwa sebanyak 46% Generasi Z masih mengalami stres atau kecemasan yang

berkaitan dengan pekerjaan (Deloitte, 2024), terutama apabila tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai (Luthfiana et al., 2024).

Penelitian ini sendiri dilakukan pada karyawan Generasi Z yang bekerja pada berbagai jenis organisasi dalam sektor pemerintahan dan organisasi milik negara atau daerah. Berdasarkan cakupan tempat kerja responden, organisasi tersebut meliputi kementerian/lembaga pusat, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, instansi pendidikan negeri, instansi kesehatan pemerintah, serta organisasi milik negara atau daerah. Keragaman jenis organisasi tersebut menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z dalam penelitian ini bekerja pada lingkungan dengan fungsi, karakteristik pekerjaan, dan bentuk pelayanan yang beragam, sehingga memungkinkan menghadapi karakteristik pekerjaan dan *job demands* yang berbeda-beda. Meskipun demikian, penelitian ini tidak berfokus pada perbandingan antar jenis organisasi, melainkan pada bagaimana karyawan Generasi Z mempersepsikan *job demands* yang dihadapi dalam pekerjaannya, sehingga keberagaman tempat kerja responden justru menjadi latar belakang yang relevan untuk memahami *job demands* sebagai tuntutan pekerjaan yang dipersepsikan dari sisi karyawan, serta keterkaitannya dengan *workplace well-being*.

Kondisi yang dihadapi Generasi Z di instansi pemerintah tersebut menegaskan pentingnya perhatian terhadap kesejahteraan dalam bekerja, yang dalam kajian psikologi industri dan organisasi diistilahkan sebagai *workplace well-being*. *Workplace well-being* didefinisikan sebagai kondisi ketika perasaan positif serta makna dan nilai dari pekerjaan dapat dirasakan oleh karyawan (Aryanti et al.,

2020). Menurut Sari (2022), *workplace well-being* ditandai oleh adanya keselarasan antara *core affect* dan *work values*. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara *core affect* dan *work values* dapat diikuti oleh munculnya stres, kelelahan kerja, serta penurunan motivasi dalam bekerja (Sari, 2022). *Workplace well-being* dibangun oleh dua aspek utama, yaitu *core affect* yang berkaitan dengan perasaan dasar individu selama bekerja, dan *work values* yang mencakup nilai intrinsik seperti kesempatan berkembang, maupun nilai ekstrinsik seperti gaji dan pengakuan atas kinerja (Aryanti et al., 2020). Pada Generasi Z, hubungan yang baik dengan rekan kerja, kesempatan mengembangkan diri, otonomi dalam bekerja, serta kemampuan mengelola stres menjadi faktor yang berperan dalam mendukung *workplace well-being*.

Workplace well-being tidak hanya berkaitan dengan kondisi kesejahteraan karyawan secara individual, tetapi juga memiliki relevansi terhadap kondisi organisasi. Bagi karyawan, *workplace well-being* berkaitan dengan produktivitas, kepuasan kerja, dan keberlangsungan kerja. Rendahnya *workplace well-being* dapat diikuti oleh penurunan motivasi, stres yang berkepanjangan, dan kelelahan kerja, terutama ketika *job demands* yang tinggi terus dihadapi (Khasanah et al., 2025), dan jika kondisi ini tidak segera mendapat perhatian, niat untuk meninggalkan organisasi cenderung meningkat (Khairunisa, 2022). Bagi instansi, dalam lingkungan organisasi publik, kondisi karyawan menjadi penting karena pegawai memiliki peran dalam merancang dan memberikan kebijakan serta pelayanan kepada masyarakat, pegawai publik yang lebih terikat melaporkan *tingkat well-being* yang lebih tinggi dan memiliki persepsi yang lebih positif terhadap kinerja

tim dan organisasinya (OECD, 2025). Hubungan antara kondisi *well-being* karyawan dan kualitas pelayanan ini juga didukung oleh temuan bahwa kelompok kerja dengan kondisi *workplace well-being* yang lebih baik, yang ditandai dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi serta tingkat kelelahan emosional yang lebih rendah, berkaitan dengan kualitas pelayanan yang lebih baik (Benitez et al., 2019). Dalam situasi pelayanan publik, keterkaitan tersebut menjadi semakin relevan karena kualitas interaksi masyarakat dengan institusi publik berkaitan dengan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi tersebut (OECD, 2026). Dengan demikian, *workplace well-being* karyawan Generasi Z di instansi pemerintah bukan sekadar persoalan kenyamanan pribadi, melainkan memiliki relevansi terhadap pelaksanaan fungsi organisasi dan kualitas pelayanan yang diterima masyarakat.

Kondisi *workplace well-being* pada karyawan Generasi Z di instansi pemerintah saat ini masih menunjukkan berbagai temuan tekanan psikologis. Sebanyak 77% karyawan diketahui mengalami stres akibat *job demands*, dan lebih dari 50% karyawan dilaporkan mengalami kesulitan dalam menjaga kesehatan mental di tempat kerja (Badan Pusat Statistik, 2025). Ekspektasi kerja yang tidak realistis dan minimnya dukungan atasan juga masih menjadi sumber tekanan utama bagi Generasi Z di sektor publik (Hidayatullah et al., 2025), sejalan dengan temuan bahwa 43% responden mengalami kelelahan akibat *job demands* yang tidak seimbang, sehingga risiko kelelahan kerja menjadi lebih tinggi (Deloitte, 2024).

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai keterkaitan tersebut, dilakukan wawancara pada tanggal 13 Oktober 2025 terhadap 10 karyawan Generasi Z di instansi pemerintah. Hasilnya menunjukkan adanya keterkaitan

antara *job demands* dan *workplace well-being*, sebanyak 7 dari 10 karyawan menyampaikan bahwa beban tugas yang berat, tekanan waktu yang ketat, serta tanggung jawab sosial yang tinggi masih dirasakan dalam pekerjaan, diikuti oleh kelelahan fisik dan mental serta kesulitan menyeimbangkan kebutuhan pribadi dengan *job demands* (kesiapsiagaan di luar jam kerja, koordinasi mendadak, lembur tidak terjadwal). Meskipun demikian, pada sebagian karyawan, *workplace well-being* masih dapat dipertahankan melalui dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, serta kebermaknaan dalam pekerjaan, sebagaimana disampaikan salah satu responden: "Saya tetap bangga meskipun tuntutan tinggi. Rekan kerja dan atasan sangat mendukung, dan yang membuat saya semangat adalah ketika pekerjaan saya bermanfaat untuk masyarakat" (Responden 1). Responden lain menyampaikan strategi pengelolaan tekanan yang berbeda: "Kalau lagi stres, saya bercanda dengan teman sekantor atau *me-time*. Saya juga memisahkan urusan pribadi dari kerja supaya tetap fokus" (Responden 2). Temuan ini penting untuk diperhatikan karena secara langsung menunjukkan bahwa dampak *job demands* terhadap *workplace well-being* tidak dirasakan secara sama oleh setiap karyawan, meskipun tugas dan tuntutan yang dihadapi relatif serupa.

Perbedaan pengalaman antar-karyawan diatas menegaskan bahwa *job demands* dalam penelitian ini perlu dipahami sebagai tuntutan pekerjaan yang dipersepsikan atau dirasakan oleh karyawan, bukan sekadar sebagai beban kerja objektif. Bakker dan Demerouti (2007) mengartikan *job demands* sebagai berbagai aspek pekerjaan, baik fisik, psikologis, sosial, maupun organisasi, yang memerlukan upaya fisik dan psikologis yang berkelanjutan. Namun, pekerjaan yang

secara objektif sama belum tentu dipersepsikan memiliki tingkat tuntutan yang sama oleh setiap karyawan. Dua karyawan dapat memiliki tugas dan tanggung jawab yang relatif serupa, tetapi salah satu dapat mempersepsikan tuntutan tersebut sebagai sesuatu yang masih dapat dikelola, sedangkan yang lain mempersepsikannya sebagai tuntutan yang berat, sebagaimana tercermin dari perbedaan respons antara Responden 1 dan Responden 2 di atas. Oleh karena itu, dalam penelitian ini *job demands* diukur melalui persepsi atau *self-report* karyawan terhadap tuntutan pekerjaan yang dihadapi, bukan melalui pengukuran objektif atas beban kerja itu sendiri. Pada instansi pemerintah, tuntutan tersebut dapat tercermin dalam beban administrasi yang berat, kompleksitas pelayanan publik, dan keharusan menjaga profesionalisme di tengah aturan kerja yang ketat, yang menuntut penyesuaian diri agar produktivitas kerja tetap terjaga dan kelelahan psikologis dapat dihindari (Bakker & Demerouti, 2007)

Job demands dipilih sebagai variabel bebas dalam penelitian ini karena dipahami sebagai salah satu faktor yang berkaitan dengan *workplace well-being* pada karyawan Generasi Z di instansi pemerintah. Melalui model *Job Demands-Resources*, *job demands* yang tinggi dijelaskan sebagai faktor yang berkaitan dengan penurunan *workplace well-being* dan peningkatan stres pada karyawan (Demerouti & Bakker, 2011). *Job demands* yang tinggi, seperti beban kerja yang berat dan tekanan dalam pekerjaan, berkaitan dengan meningkatnya stres serta menurunnya *workplace well-being*, terutama ketika tidak diimbangi oleh dukungan kerja yang memadai (Page, 2005). Hubungan negatif antara kedua variabel ini juga telah ditunjukkan dalam penelitian sebelumnya, sehingga semakin tinggi *job*

demands, semakin rendah *workplace well-being* yang dirasakan oleh karyawan (Sari, 2022).

Hubungan antara *job demands* dan *workplace well-being* telah banyak diteliti pada berbagai kondisi pekerjaan, seperti pada karyawan perusahaan swasta (Anwarsyah et al., 2012), pekerja hotel di Yogyakarta (Saputra & Yuniasanti, 2022), dan karyawan perusahaan di Medan (Marpaung et al., 2020). Namun, Generasi Z di sektor swasta pada umumnya bekerja dalam lingkungan yang lebih fleksibel terhadap kebutuhan karyawan (Marpaung et al., 2020), dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan kerja pada sektor tersebut turut membentuk dinamika hubungan *job demands* dan *workplace well-being* secara berbeda (Saputra & Yuniasanti, 2022). Berbeda dengan kondisi tersebut, Generasi Z di instansi pemerintah masih dihadapkan pada hambatan struktural berupa lingkungan kerja yang cenderung kaku dan dukungan kerja yang belum sepenuhnya memadai (Fadilla & Assyofa, 2022). Oleh karena itu, meskipun hubungan negatif antara *job demands* dan *workplace well-being* secara umum telah ditunjukkan dalam berbagai penelitian, kajian yang secara khusus membahas hubungan tersebut pada karyawan Generasi Z di instansi pemerintah Indonesia masih terbatas, sehingga dinamika hubungan keduanya pada kelompok dan kondisi ini dipandang memiliki kekhasan tersendiri dan perlu dikaji secara lebih spesifik.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara *job demands* dan *workplace well-being* pada karyawan Generasi Z di instansi pemerintah.

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan yang signifikan antara *job demands* dan *workplace well-being* pada karyawan Generasi Z di instansi pemerintah.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi, khususnya dalam bidang kesejahteraan kerja, dengan memperkaya kajian mengenai pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap kesejahteraan karyawan Generasi Z. Penelitian ini juga dapat memperluas pemahaman tentang dinamika antara *job demands* dan *workplace well-being* pada aparatur sipil negara.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Karyawan Generasi Z:

Penelitian ini dapat membantu karyawan Generasi Z untuk lebih memahami bagaimana tuntutan pekerjaan memengaruhi kesejahteraan, sehingga dapat mengembangkan strategi koping yang lebih efektif dan mencari dukungan yang tepat saat mengalami stres atau beban kerja yang berlebihan.

2) Bagi Pimpinan Instansi Pemerintah:

Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam merancang kebijakan atau intervensi yang berfokus pada pengelolaan beban kerja, peningkatan dukungan sosial, dan penciptaan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi kesejahteraan karyawan muda.

3) Bagi Peneliti Lain:

Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian lanjutan yang mengeksplorasi faktor-faktor lain yang memengaruhi kesejahteraan kerja, seperti dukungan sosial, kontrol kerja, atau budaya organisasi, khususnya dalam lingkungan generasi muda di sektor publik