

BAB I

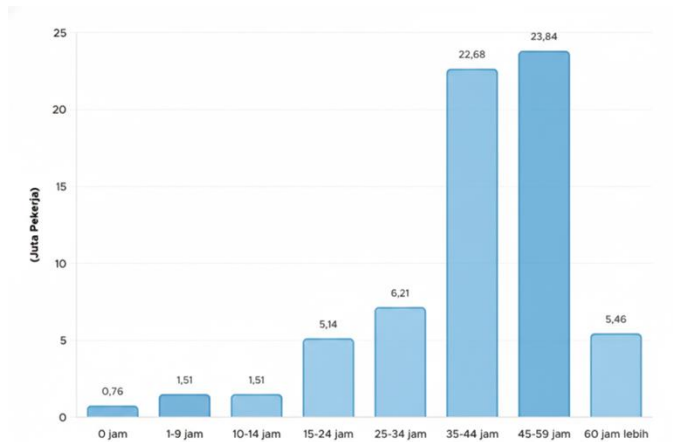
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan lanskap kerja di era modern ditandai dengan digitalisasi, fleksibilitas waktu kerja, serta meningkatnya penggunaan teknologi komunikasi yang mendorong munculnya budaya kerja “*always on*”. Transformasi ini tidak hanya mengubah cara organisasi mengelola pekerjaan, tetapi juga memengaruhi batas antara kehidupan profesional dan pribadi karyawan. Teknologi memungkinkan pekerjaan dilakukan kapan saja dan di mana saja, sehingga jam kerja formal sering kali tidak lagi menjadi batas aktivitas kerja (Richards et al., 2023).

Kondisi ini mengarah pada fenomena ketika individu tetap terhubung dengan pekerjaan meskipun sedang berada di luar jam kerja, cuti, atau masa istirahat, yang dalam literatur global dikenal sebagai *leaveism* atau *extension of work beyond contracted hours* (CIPD, 2019). Sejatinya, fenomena serupa semakin nyata terjadi di Indonesia, di mana batas antara pekerjaan dan waktu pribadi mulai memudar. Berdasarkan laporan Kompas.com pada tahun 2024 yang merujuk survei nasional Widyanti et al (2024), sebanyak 66 persen pekerja Indonesia masih merespons pekerjaan selama masa liburan menjelang tahun

2025, baik dalam bentuk menjawab pesan pekerjaan, menyelesaikan tugas administratif, maupun menghadiri rapat daring.



Sumber: BPS (Badan Pusat Statistik Februari 2025)

Gambar 1.1 Jam Kerja Pekerja Indonesia Berdasarkan Jam Kerja Seminggu

Berdasarkan gambar 1.1 yang didapatkan dari GoodStats Yonatan (2025) yang menunjukkan bahwa rata-rata jam kerja buruh, karyawan, dan pegawai di Indonesia telah mencapai 42 jam per minggu, yang mana angka ini sudah melanggar ketentuan formal 40 jam kerja per minggu. Laporan tersebut juga memaparkan bahwa sebanyak 23,84 juta pekerja bekerja dalam kisaran 45-59 jam seminggu, bahkan terdapat 5,46 juta orang yang bekerja lebih dari 60 jam dalam seminggu. Jika dikalkulasi secara nasional, sebanyak 44 persen pekerja Indonesia memiliki jam kerja yang melebihi standar 45 jam per minggu. Laporan tersebut menunjukkan bahwa praktik bekerja di luar jam formal bukanlah kasus individual, tetapi telah menjadi bagian dari pola kerja yang tersebar di berbagai sektor industri. Fakta ini memperkuat bahwa batas antara pekerjaan dan waktu

pribadi mulai memudar, sekaligus menjadi indikasi bahwa praktik *leaveism* telah hadir dalam budaya kerja kontemporer.

Fenomena *leaveism* pertama kali diperkenalkan oleh Hesketh et al. (2015) untuk menjelaskan perilaku karyawan yang menggunakan cuti tahunan atau waktu istirahat untuk tetap menyelesaikan pekerjaan, atau menutupi ketidakhadiran formal seperti sakit agar tetap dianggap produktif oleh organisasi. Konsep ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Richards et al. (2023), yang menyatakan bahwa *leaveism* tidak hanya terjadi karena faktor individu, tetapi juga dipicu oleh intensifikasi kerja, budaya kerja ideal yang menuntut performa tinggi, dan perkembangan teknologi yang membuat karyawan merasa harus selalu tersedia. Organisasi kerap tidak menyadari perilaku ini karena *leaveism* berlangsung secara “terselubung”, berbeda dengan *absenteeism* yang terlihat atau *presenteeism* yang mudah teridentifikasi (Hesketh et al., 2015).

Laporan *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD, 2021) menunjukkan bahwa lebih dari 70% organisasi di Inggris melaporkan kasus *leaveism* dalam setahun terakhir, terutama pada sektor publik dan pekerjaan dengan beban administratif tinggi. Richards et al. (2023) juga menegaskan bahwa *leaveism* merupakan fenomena kontemporer yang muncul akibat ekspektasi pekerja ideal yang selalu ingin produktif, responsif, dan loyal terhadap pekerjaan meskipun harus mengorbankan waktu pribadi. Dengan demikian, *leaveism* tidak hanya berkaitan dengan perilaku individu, tetapi juga merupakan refleksi dari

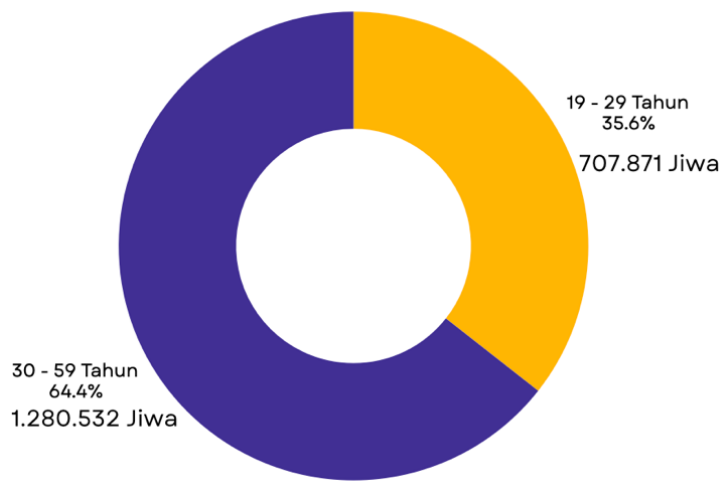
struktur organisasi, budaya kerja, dan tekanan sistemik dalam dunia profesional modern, terutama pada generasi kerja yang terhubung secara digital.

Meskipun istilah *leaveism* belum banyak dikenal dalam literatur akademik Indonesia, fenomena yang menggambarkan perilaku serupa telah muncul dalam berbagai sektor pekerjaan. Studi di Indonesia menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi, tekanan target, dan keterbatasan tenaga kerja membuat sebagian karyawan tetap bekerja saat sakit atau saat seharusnya beristirahat, yang pada dasarnya mencerminkan praktik *leaveism* meskipun istilahnya tidak digunakan secara eksplisit (Wardani et al., 2025).

Penelitian Pridayanti et al. (2025) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami tekanan kerja cenderung membawa pekerjaan ke waktu pribadi, mengalami kelelahan emosional, dan mengalami penurunan *work-life balance*. Fenomena serupa juga tampak pada sektor kesehatan, di mana Redy et al. (2024) menemukan bahwa perawat di salah satu rumah sakit nasional tetap bekerja meskipun dalam kondisi sakit, karena rasa tanggung jawab dan tekanan lingkungan kerja, meskipun hanya sebagian kecil yang tercatat sebagai cuti resmi.

Kondisi ini menunjukkan bahwa batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sering kali dikompromikan agar tetap memenuhi ekspektasi organisasi. Noviani et al. (2025) juga mencatat bahwa gangguan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi memiliki keterkaitan dengan perilaku *withdrawal behavior* (perilaku menarik diri dari pekerjaan), stres, dan menurunnya motivasi kerja,

yang menunjukkan bahwa *leaveism* memiliki konsekuensi psikologis jangka panjang terhadap karyawan. Dengan demikian, meskipun istilah *leaveism* belum populer secara terminologis di Indonesia, perilaku dan konsekuensi yang serupa telah tampak dalam berbagai sektor kerja dan berpotensi mengganggu *work-life balance*, terutama pada Generasi Z yang terikat dengan budaya kerja digital.



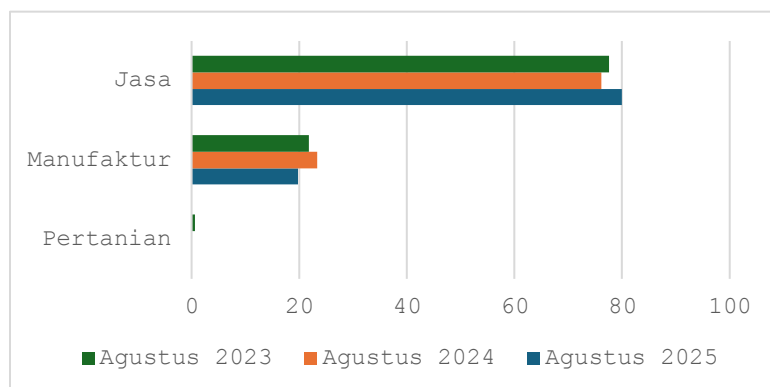
Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Surabaya

Gambar 1.2 Grafik Penduduk Surabaya Menurut Usia Tahun 2024

Berdasarkan gambar 1.2 yang didapatkan dari data dinas kependudukan dan pencatatan sipil kota Surabaya tahun 2024 BPS Surabaya (2024), pasar tenaga kerja kini mulai didominasi oleh Generasi Z. Mereka dikenal sebagai *digital native* (generasi yang tumbuh dengan teknologi digital), terbiasa bekerja secara cepat, fleksibel, dan adaptif terhadap teknologi. Namun, karakteristik ini juga menjadikan mereka lebih rentan terhadap tekanan kerja, kelelahan emosional, serta hilangnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karena ekspektasi untuk selalu responsif terhadap tuntutan organisasi (Fiorini et al.,

2024). Di sisi lain, Generasi Z menunjukkan orientasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Kelompok ini tidak hanya memandang pekerjaan sebagai kewajiban fungsional, tetapi sebagai bagian dari kehidupan yang harus selaras dengan kebutuhan personal, kesehatan mental, dan ruang aktualisasi diri (Pridayanti et al., 2025).

Konsep *meaningful work* dan keseimbangan peran menjadi acuan penting dalam menentukan kualitas pengalaman kerja mereka. Dengan demikian, *work-life balance* bukan sekadar preferensi, melainkan standar yang mereka harapkan dari organisasi modern sebagai bagian dari nilai kerja yang sesuai dengan identitas generasi digital (Richards et al., 2023). Kondisi ini menciptakan kontradiksi dimana mereka ingin hidup seimbang, tetapi sekaligus merasa harus produktif dan tersedia kapan saja. Fenomena ini semakin tampak jelas, khususnya kota-kota besar seperti Surabaya yang menjadi pusat pertumbuhan ekonomi, industri kreatif, perhotelan, dan industri jasa.



Sumber: Survei Angkatan Kerja Nasional

Gambar 1.3 Grafik Penduduk Bekerja Menurut Lapangan Usaha

Berdasarkan Gambar 1.3 yang menunjukkan bahwa sebesar 80,01% penduduk bekerja di Surabaya terserap di sektor Jasa (BPS Surabaya, 2025). Angka ini menunjukkan bahwa lebih banyak warga Surabaya yang bekerja pada sektor jasa dibandingkan sektor manufaktur yang hanya sebesar 19,79%. Tekanan untuk tampil profesional, memenuhi target, serta menjaga citra di hadapan atasan atau rekan kerja menjadikan Generasi Z di kota Surabaya lebih berisiko mengalami praktik kerja berlebihan seperti membawa pekerjaan ke luar jam kerja atau tetap terhubung saat liburan (Richards et al., 2023). Oleh karena itu, fokus pada Generasi Z di Surabaya menjadi relevan karena mereka berada pada titik pertemuan antara modernisasi kerja, tekanan digital, serta kebutuhan akan keseimbangan hidup yang sehat.

Fenomena tersebut semakin diperkuat melalui hasil *pra-survey* yang dilakukan terhadap 30 pekerja Generasi Z yang bekerja di Kota Surabaya. Berdasarkan data yang terkumpul, sebagian besar responden bekerja pada sektor *hospitality* seperti hotel, kafe, restoran, dan *event organizer*, yang berada dalam kategori pekerjaan dengan ritme operasional cepat serta tuntutan pelayanan yang tinggi. Mayoritas responden juga berstatus sebagai karyawan tetap, bekerja dengan sistem *Work From Office* (WFO), dan telah memiliki masa kerja lebih dari satu tahun sehingga dianggap telah cukup terpapar pola kerja organisasi dan tuntutan pekerjaan sehari-hari.

Tabel 1.1 Hasil Pra-Survey *Leaveism*

No.	Pertanyaan	Jawaban “Ya”	Jawaban “Tidak”	Total
1.	Saya tetap terhubung dengan pekerjaan saat sedang mengambil cuti (membalas email, menerima panggilan seluler, rapat online, membuat report)	24	6	30
2.	Ada Perasaan khawatir jika tidak menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan	27	3	30

Sumber: *Pra-Survey* 30 Karyawan Gen Z Surabaya 2025

Berdasarkan tabel 1.1 yang didapatkan dari hasil *pra-survey* pada 30 pekerja di kota Surabaya, Fenomena *leaveism* di lingkungan kerja saat ini tercermin secara nyata melalui perilaku karyawan yang sulit melepaskan diri dari beban profesional meskipun sedang berada dalam masa cuti. Berdasarkan hasil *pra-survey*, mayoritas pekerja tetap terikat secara aktif dengan tugas-tugas operasional seperti membalas email, menerima panggilan seluler urusan kantor, mengikuti rapat daring, hingga menyusun laporan teknis di waktu istirahat mereka. Hal ini diperparah oleh aspek psikologis berupa munculnya perasaan khawatir dan kecemasan yang mendalam apabila tanggung jawab pekerjaan tidak segera dituntaskan. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Richards et al. (2023) yang menjelaskan bahwa *leaveism* terjadi ketika individu menggunakan waktu cuti untuk menyelesaikan tugas yang tidak tertangani akibat beban kerja yang berlebihan..

Pada variabel *work-life balance*, hasil *pra-survey* menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah memberikan dukungan finansial dan hak cuti, karyawan masih merasa bersalah karena tidak mampu mengalokasikan waktu

yang berkualitas untuk kehidupan di luar pekerjaan. Pekerjaan yang seharusnya memberikan energi positif justru seringkali menyita energi personal, terutama karena tuntutan untuk selalu terhubung (*always-on*) melalui media komunikasi digital.

Tabel 1.2 Hasil Pra-Survey *Work-Life Balance*

No.	Pertanyaan	Jawaban “Ya”	Jawaban “Tidak”	Total
1.	Saya sering merasa bersalah karena saya tidak bisa menyediakan waktu untuk semua yang saya inginkan (di luar pekerjaan).	26	4	30
2.	Pekerjaan saya memberi saya energi untuk mengejar kegiatan pribadi/non-kerja.	8	22	30
3.	Teknologi (misalnya, email, chat kerja) membuat saya merasa harus selalu terhubung dengan pekerjaan.	24	6	30
4.	Saya sering menggunakan waktu pribadi saya untuk urusan pekerjaan.	24	6	30

Sumber: *Pra-Survey* 30 Karyawan Gen Z Surabaya 2025

Berdasarkan tabel 1.2 hasil *pra-survey* menunjukkan bahwa responden merasa penggunaan teknologi untuk urusan kantor telah mengintervensi waktu pribadi mereka. Hal ini sesuai dengan studi Arditya et al. (2022) mengenai karakteristik Generasi Z yang sangat menghargai fleksibilitas namun rentan terjebak dalam konflik peran. Lebih lanjut, Adhiati et al. (2025) menekankan bahwa preferensi kerja Gen Z sangat dipengaruhi oleh pengaturan kerja yang memungkinkan mereka menjaga kesehatan mental. Situasi ini menunjukkan bahwa penguatan *work-life balance* sangat krusial, karena ketidakseimbangan ini

berisiko memicu perilaku penarikan diri (*withdrawal behavior*) atau penurunan kinerja di masa depan (Noviani et al., 2025).

Lebih lanjut, untuk variabel *work engagement*, hasil *pra-survey* menunjukkan bahwa pada awalnya karyawan punya semangat yang tinggi untuk menyelesaikan tugas. Namun, karena pekerjaan terus berlanjut bahkan sampai ke waktu cuti, stamina mental mereka mulai menurun. Kondisi ini didukung oleh penelitian Bakker et al. (2025) yang menjelaskan bahwa tuntutan kerja yang terlalu besar tanpa waktu istirahat yang cukup akan menguras energi karyawan dan langsung menurunkan semangat kerja. Selain itu, Richards et al. (2023) menekankan bahwa kebiasaan tetap bekerja saat cuti membuat otak terus-menerus memikirkan kantor.

Tabel 1.3 Hasil Pra-Survey *Work Engagement*

No.	Pertanyaan	Jawaban “Ya”	Jawaban “Tidak”	Total
1.	Saya betah bekerja dalam waktu yang lama dari yang seharusnya.	6	24	30
2.	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.	10	20	30
3.	Seringkali saya merasa lupa waktu saat sedang bekerja (larut dalam bekerja)	4	26	30

Sumber: *Pra-Survey* 30 Karyawan Gen Z Surabaya 2025

Berdasarkan data *pra-survey* pada tabel 1.3, menunjukkan tren penurunan responden yang masih merasakan dedikasi dan semangat yang konsisten. Mayoritas responden menyatakan bahwa perilaku tetap terhubung dengan pekerjaan saat cuti (*leaveism*) membuat mereka merasa jenuh, sehingga sulit bagi mereka untuk merasakan kebanggaan atau keterlibatan emosional yang

mendalam terhadap perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa *leaveism* secara nyata menurunkan *work engagement*.

Sesuai dengan penelitian Richards et al. (2023), keterlibatan yang dipaksakan di luar jam kerja justru melemahkan psikologis karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh teori Bakker et al. (2025) yang menyatakan bahwa ketika tuntutan pekerjaan (*job demands*) seperti *leaveism* tidak diimbangi dengan waktu pemulihan yang cukup, maka energi karyawan akan terkuras habis (*burnout*), yang secara otomatis menurunkan *work engagement*. Kurangnya kesempatan untuk benar-benar lepas dan berhenti memikirkan urusan kantor, sebagaimana sejalan dengan penelitian Adhiati et al. (2025), membuat Gen Z merasa kehilangan makna dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat mengarah pada perilaku penarikan diri.

Maka demikian, hubungan antara *leaveism*, *work-life balance*, dan *work engagement* dapat dipahami melalui sudut pandang bahwa perilaku kerja yang melampaui jam kerja formal berpotensi mengurangi kapasitas individu untuk beristirahat dan memulihkan energi. Ketika waktu pribadi digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan personal menjadi terganggu, sehingga menciptakan kelelahan emosional dan menurunkan kualitas kesejahteraan psikologis (Wardani et al., 2025). *Work-life balance* yang buruk kemudian berdampak pada keterikatan kerja atau *work engagement*, yaitu kondisi psikologis positif yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Pridayanti et al., 2025). Karyawan dengan

keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang baik cenderung lebih bersemangat, berdedikasi, dan fokus terhadap pekerjaannya, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian (Wijayanto et al., 2022). Sebaliknya, gangguan keseimbangan hidup akibat tuntutan kerja berlebihan atau *leaveism* dapat menurunkan *work engagement* dalam jangka panjang.

Pemahaman mengenai mekanisme hubungan antar variabel dijelaskan melalui *Job Demands–Resources (JD–R) Theory*, yang menjadi dasar konseptual penelitian ini. Teori tersebut menekankan bahwa setiap pekerjaan terdiri atas dua elemen utama, yaitu tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*). Tuntutan kerja mencakup beban, tekanan, dan intensitas pekerjaan yang berpotensi menimbulkan stres, sedangkan sumber daya kerja mencakup dukungan organisasi, otonomi, serta umpan balik yang membantu karyawan mempertahankan energi dan keterlibatan dalam pekerjaan. *Leaveism* diposisikan sebagai tuntutan kerja tersembunyi yang mengurangi energi dan waktu pemulihan, sementara *work-life balance* merupakan bagian dari sumber daya pribadi yang membantu individu tetap terlibat secara positif dalam pekerjaan (Bakker et al., 2025). Ketika *job demands* meningkat dan tidak diimbangi dengan *job resources*, maka *work engagement* cenderung menurun (Richards et al., 2023). Oleh karena itu, JD–R menjadi kerangka teori yang relevan untuk menjelaskan bagaimana *leaveism* dapat menurunkan *work engagement* melalui penurunan *work-life balance*.

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *work-life balance* dapat meningkatkan *work engagement* (Wijayanto et al., 2022), namun penelitian lain menemukan bahwa karyawan tetap menunjukkan *engagement* meskipun keseimbangan hidup mereka terganggu (Pridayanti et al., 2025). Di sisi lain, *leaveism* sebagai fenomena baru dalam dunia kerja modern masih jarang diteliti di Indonesia, dan sebagian besar penelitian hanya membahas *burnout*, *work-life balance*, atau *presenteeism* (Wardani et al., 2025). Belum ada penelitian yang secara spesifik menguji apakah *leaveism* dapat menurunkan *work engagement* dan apakah *work-life balance* menjadi alasan atau mekanisme yang menjembatani hubungan tersebut, terutama pada Generasi Z yang bekerja di lingkungan kota besar seperti Surabaya.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam kepada perusahaan mengenai bagaimana perilaku *leaveism* dialami oleh karyawan Generasi Z, bagaimana pengaruhnya terhadap *work-life balance* dan *work engagement*, serta mengapa hal ini penting diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat membantu perusahaan merancang kebijakan yang lebih sesuai dengan karakter Generasi Z, tanpa mengabaikan kebutuhan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul: “*Leaveism dan Dampaknya terhadap Work Engagement: Peran Mediasi Work-Life Balance pada Generasi Z di Surabaya.*”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Leaveism terhadap Work Engagement pada karyawan Generasi Z di Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh Leaveism terhadap Work-Life Balance pada karyawan Generasi Z di Surabaya?
3. Apakah terdapat pengaruh Work-Life Balance terhadap Work Engagement pada karyawan Generasi Z di Surabaya?
4. Apakah Work-Life Balance memediasi pengaruh Leaveism terhadap Work Engagement pada karyawan Generasi Z di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh leaveism terhadap work engagement pada karyawan Generasi Z di Surabaya.
2. Menganalisis pengaruh leaveism terhadap work-life balance pada karyawan Generasi Z di Surabaya.
3. Menganalisis pengaruh work-life balance terhadap work engagement pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

4. Menganalisis peran work-life balance sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara leaveism terhadap work engagement pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan atau Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam memahami perilaku *leaveism* pada karyawan Generasi Z serta dampaknya terhadap keseimbangan kehidupan dan keterikatan kerja. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk merancang kebijakan kerja, pengaturan beban kerja, serta strategi retensi karyawan yang lebih efektif.

2. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi ilmiah dan menambah literatur mengenai *leaveism*, *work-life balance*, dan *work engagement*, terutama dalam konteks Generasi Z di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi acuan dalam pengembangan riset selanjutnya dengan variabel, metode, atau objek yang berbeda.

3. Bagi Peneliti (Mahasiswa)

Penelitian ini memberikan pengalaman empiris dalam mengkaji fenomena *leaveism* dan relevansinya dengan teori-teori manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini juga menjadi sarana untuk mengembangkan kemampuan berpikir kritis, analisis data, dan penyusunan karya ilmiah.