

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Masalah *organizational self-esteem* (OSE) karyawan semakin mendapatkan perhatian, khususnya dalam konteks perkembangan dunia kerja yang semakin kompleks. OSE, yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa dihargai dan diterima dalam organisasi, memiliki dampak besar terhadap motivasi dan kinerja mereka. Karyawan dengan OSE yang tinggi cenderung lebih produktif dan berkomitmen, sedangkan yang memiliki OSE rendah sering kali menghadapi perasaan terasing dan tidak dihargai. Fenomena ini menjadi lebih penting dengan hadirnya generasi Z yang mulai mendominasi angkatan kerja, terutama di Indonesia. Generasi Z dikenal sangat terhubung dengan dunia digital dan memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pengakuan diri di tempat kerja, serta sangat rentan terhadap dinamika sosial seperti gossip dan ketidakadilan. Saat ini masyarakat generasi Z merupakan generasi yang mulai mendominasi angkatan kerja dan dinanti-nanti sebagai generasi yang akan menempati posisi strategis dalam peta pembangunan nasional menurut BPS 2024. Generasi ini dikenal dengan generasi yang memiliki harapan tinggi terhadap transparansi, hubungan yang harmonis, serta lingkungan kerja yang inklusif (Nabila, 2024) sehingga membutuhkan interaksi sosial dalam melakukan aktivitas pekerjaan.

Interaksi sosial di tempat kerja berperan penting dalam mendukung kinerja, kesejahteraan, motivasi, dan persepsi diri karyawan. Interaksi ini melibatkan komunikasi antar individu, pertukaran informasi, ide, emosi, dan perilaku yang mempengaruhi suasana kerja dan produktivitas. Interaksi sosial sering terjadi dalam bentuk kerjasama tim, di mana individu atau kelompok bekerja bersama untuk mencapai tujuan. Hubungan yang baik, berbagi ide, dan saling membantu sangat penting dalam mencapai target dan mengatasi masalah. Selain itu, interaksi sosial juga memberikan dukungan emosional dan psikologis, terutama saat menghadapi tantangan atau stres. Interaksi sosial yang sehat meningkatkan kepuasan kerja,

produktivitas, dan motivasi, sementara interaksi yang buruk dapat menyebabkan stres, demotivasi, dan konflik. Oleh karena itu, penting bagi individu di tempat kerja untuk membangun hubungan yang positif. Ini sesuai dengan penelitian McClelland (1961) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dorongan sosial melalui interaksi antar individu. Menurut beberapa ahli seperti Walgito (2004) interaksi sosial berkaitan dengan hubungan antara individu satu dengan individu lainnya yang dapat mempengaruhi satu sama lainnya.

Namun terdapat interaksi sosial yang mengarah pada perilaku negatif atau yang biasa disebut dengan disosiatif. Salah satu bentuk disosiatif adalah kontravensi yang merupakan bentuk interaksi sosial yang mengarah pada perasaan tidak suka yang disembunyikan seperti keraguan bahkan kebencian terhadap pribadi seseorang (Pangesti, 2022). Salah satu fenomena dari kontravensi di lingkungan kerja adalah adanya gosip antar karyawan di tempat kerja. Gosip di tempat kerja diartikan sebagai bentuk komunikasi informal untuk memberikan informasi mengenai lingkungan kerja baik informasi mengenai pekerjaan, kolega kerja, maupun atasan. Gosip di tempat kerja dapat berupa informasi yang disebarluaskan baik dengan maksud positif maupun negatif. Namun, *negative workplace gossip* atau gosip negatif di tempat kerja cenderung menciptakan dampak yang merugikan bagi individu maupun organisasi. Dampak yang dimaksud dapat berupa menurunnya produktivitas kerja, muncul adanya rasa tidak percaya terhadap kolega kerja, *toxic work culture*, serta dapat menyebabkan individu dapat keluar dari tempat kerja.

Namun, dalam kenyataannya, gosip negatif di tempat kerja dapat mengancam stabilitas emosional dan persepsi diri karyawan, terutama dalam *organizational self-esteem* atau kepercayaan diri dalam organisasi. Hal ini selaras dengan teori *organizational self-esteem* oleh Korman (1970) yang menjelaskan bahwa harga diri karyawan dalam konteks organisasi terkait erat dengan persepsi mereka mengenai seberapa dihargai dan diakui kontribusi mereka di tempat kerja. Lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa diterima dan dihargai, dapat memperkuat harga diri organisasi mereka. Hal ini juga selaras dengan teori yang diajukan oleh Tice & Baumeister (1997), yang menyatakan

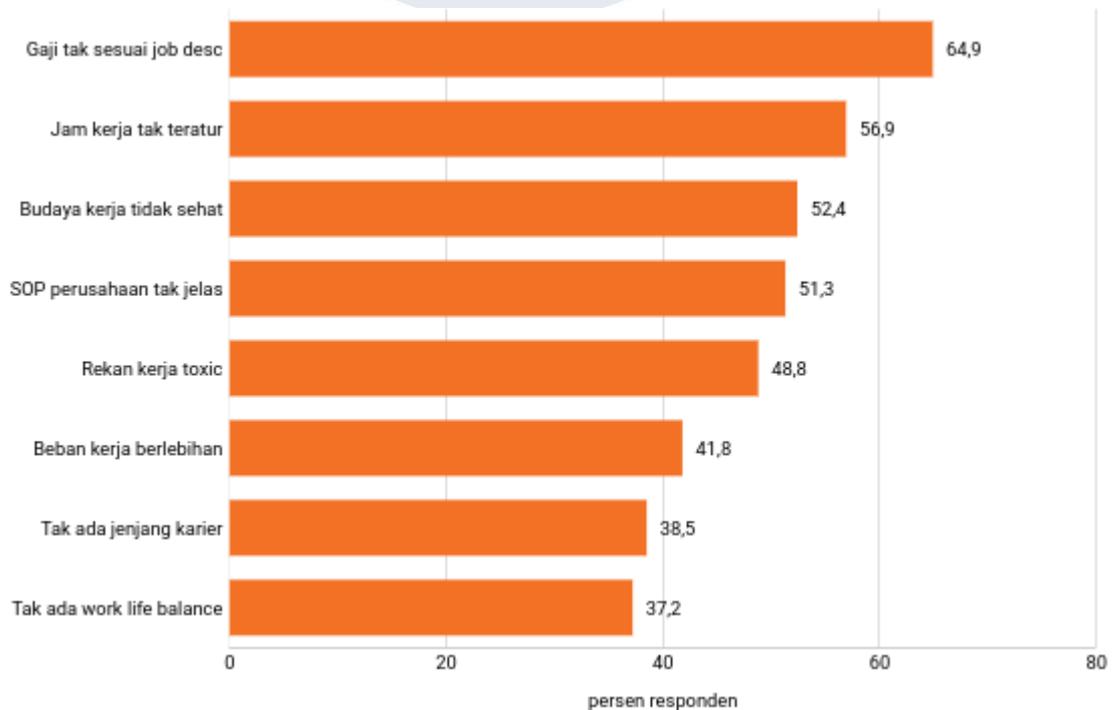
bahwa harga diri seseorang dipengaruhi oleh interaksi sosial dan persepsi terhadap penghargaan dari orang lain. Jika interaksi sosial tersebut bersifat negatif, seperti melalui gosip atau eksklusi, karyawan dapat mengalami penurunan harga diri.

Fenomena gosip di tempat kerja selain mempengaruhi turunnya rasa *organizational self-esteem* pada karyawan, juga dapat menyebabkan isolasi sosial yang akhirnya merujuk pada pengucilan di tempat kerja atau *workplace exclusion*. Pada penelitian yang dilakukan oleh Wu et al. (2018), ditemukan bahwa gosip negatif di tempat kerja menciptakan lingkungan yang tidak sehat, di mana karyawan yang menjadi sasaran sering mengalami perasaan terasing dan dikucilkan oleh rekan-rekan kerja mereka. Ini sejalan dengan fenomena *workplace exclusion*, di mana target gosip merasa ditinggalkan dan terisolasi dari dinamika kelompok. Isolasi sosial ini secara langsung mempengaruhi persepsi individu terhadap harga dirinya di dalam organisasi, mengurangi *organizational self-esteem* (Song & Guo, 2022). Pengucilan ini tidak hanya menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai, tetapi juga dapat menurunkan kepercayaan diri dan harga diri karyawan dalam kaitannya dengan organisasi. Selain itu, persepsi terhadap atmosfer diferensial (*differential order atmosphere perception*) atau perlakuan yang berbeda-beda di antara karyawan oleh atasan juga dapat memperburuk dampak gosip negatif dan pengucilan tersebut. Hal ini berkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh Masterson et al. (2000) yang menemukan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan secara tidak adil atau berbeda dari rekan-rekan mereka, akan mengalami ketidakpuasan dan penurunan harga diri organisasi (*organizational self-esteem*). Ketika perlakuan diferensial tersebut dipersepsikan secara negatif, terutama ketika berkaitan dengan gosip atau pengucilan, hal ini akan memperburuk dampak emosional yang dialami oleh karyawan. Mereka dapat merasa semakin terisolasi dan tidak dihargai dalam organisasi.

Dalam konteks teori *human capital*, yang dikemukakan oleh Hurwitz et al. (1996), karyawan dianggap sebagai aset penting bagi organisasi. Menurut teori ini, investasi pada sumber daya manusia, termasuk dalam bentuk pendidikan, pelatihan, dan lingkungan kerja yang kondusif, akan meningkatkan produktivitas dan nilai

ekonomi organisasi secara keseluruhan. Namun, ketika lingkungan kerja tidak mendukung, seperti munculnya gosip negatif, eksklusi, dan ketidakadilan, nilai kapital manusia yang dibawa oleh karyawan tidak dapat berkembang secara optimal. Hal ini relevan dengan konsep *organizational self-esteem*, di mana karyawan merasa tidak dihargai atau berkontribusi secara signifikan dalam organisasi.

Lebih lanjut, teori *social identity* oleh Tajfel & Turner (1979) menjelaskan bahwa individu membentuk identitas mereka berdasarkan keanggotaan dalam kelompok sosial tertentu. Ketika seseorang mengalami eksklusi atau diperlakukan tidak adil dalam lingkungan kerja, identitas sosial mereka di dalam organisasi menjadi terganggu, yang pada akhirnya menurunkan rasa harga diri mereka sebagai anggota organisasi. Dalam konteks ini, *workplace exclusion* dan persepsi terhadap *differential order atmosphere* memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana karyawan memandang diri mereka dalam organisasi, terutama di tengah-tengah gosip negatif.



Gambar 1. 1 Faktor *resign* Karyawan Generasi Z 2022-2023  
Sumber: databok (2023)

Adanya pengucilan dan perlakuan yang berbeda di tempat kerja yang disebabkan oleh adanya gosip negatif dapat menyebabkan keputusan karyawan dalam berhenti kerja. Menurut databoks, budaya kerja yang tidak sehat dan rekan kerja yang *toxic* merupakan dua alasan karyawan generasi Z berhenti kerja. Ciri budaya kerja yang tidak sehat dan rekan kerja yang *toxic* seperti seringkali karyawan-karyawan menggossip satu sama lain dan saling menjelekkan (TalentaIndonesia, 2022). Menurut techtarget, *toxic culture* di sebuah perusahaan juga dapat disebabkan karena adanya gosip di tempat kerja dan kurangnya interaksi sosial yang positif di perusahaan. Hal terkait adanya fenomena gosip negatif yang menyebabkan adanya pengucilan dan perlakuan yang berbeda di tempat kerja perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk lebih memperhatikan kondisi kesejahteraan karyawannya.

Generasi Z yang saat ini akan mendominasi angkatan kerja, sering menghadapi tantangan seperti gosip negatif, pengucilan (*workplace exclusion*), dan perlakuan berbeda dari atasan (*differential order atmosphere*), yang dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis, *organizational self-esteem* (OSE), dan produktivitas mereka. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui berbagai teori seperti *Social Comparison Theory* (Festinger Leon, 1954) menunjukkan bahwa gosip negatif dapat memicu kecemasan akibat perbandingan sosial yang tidak menguntungkan, yang pada generasi Z dapat menurunkan OSE karena mereka lebih sensitif terhadap penilaian sosial. *Need Threat Model* (Williams, 2009) mengungkap bahwa pengucilan sosial mengancam kebutuhan dasar akan rasa memiliki, kontrol, penghargaan diri, dan keberadaan yang bermakna, sehingga menggerus keyakinan mereka terhadap nilai diri dalam organisasi. Selain itu, *Organizational Justice Theory* (Greenberg, 1987) menyoroti bahwa perlakuan berbeda dari atasan dapat menciptakan persepsi ketidakadilan yang kuat, terutama pada generasi yang menghargai meritokrasi seperti Generasi Z, yang pada akhirnya menurunkan *organizational self-esteem* mereka.

Berbagai studi, termasuk oleh Leung et al. (2011) dan Erdogan & Bauer (2010), menunjukkan bahwa tantangan-tantangan ini dapat meningkatkan stres

emosional, menurunkan motivasi, serta memicu *turnover intention*. *Organizational self-esteem* yang rendah akibat perlakuan tidak adil juga dapat menyebabkan keterlibatan kerja (*engagement*) yang lebih rendah dan mengurangi rasa tanggung jawab terhadap organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi lebih dalam dampak gosip negatif, pengucilan, dan perlakuan berbeda dari atasan terhadap *organizational self-esteem* karyawan Generasi Z guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, inklusif, dan mendukung kesejahteraan psikologis mereka.

Fenomena ini menjadi semakin relevan untuk diteliti karena dampak psikologis yang ditimbulkan oleh gosip negatif dan eksklusi di tempat kerja tidak hanya mempengaruhi kesejahteraan individu, tetapi juga produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, khususnya bagi para karyawan generasi Z yang akan mendominasi angkatan kerja pada masa mendatang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana *negative workplace gossip* mempengaruhi *organizational self-esteem* karyawan generasi Z, dengan memperhatikan peran mediasi dari *workplace exclusion* dan persepsi terhadap *differential order atmosphere*.

## 1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *negative workplace gossip* terhadap *organizational self-esteem* karyawan generasi Z?
2. Bagaimana pengaruh *negative workplace gossip* terhadap *workplace exclusion* pada karyawan generasi Z?
3. Bagaimana pengaruh *negative workplace gossip* terhadap *differential order atmosphere perception* pada karyawan generasi Z?
4. Bagaimana pengaruh *workplace exclusion* terhadap *organizational self-esteem* karyawan generasi Z?

5. Bagaimana pengaruh *differential order atmosphere perception* terhadap *organizational self-esteem* karyawan generasi Z?
6. Apakah *workplace exclusion* memediasi pengaruh *negative workplace gossip* terhadap *organizational self-esteem* karyawan generasi Z?
7. Apakah *differential order atmosphere perception* memediasi pengaruh *negative workplace gossip* terhadap *organizational self-esteem* karyawan generasi Z?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah disusun, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh *negative workplace gossip* terhadap *organizational self-esteem* karyawan generasi Z.
2. Menganalisis pengaruh *negative workplace gossip* terhadap *workplace exclusion* pada karyawan generasi Z.
3. Menganalisis pengaruh *negative workplace gossip* terhadap *differential order atmosphere perception* pada karyawan generasi Z.
4. Menganalisis pengaruh *workplace exclusion* terhadap *organizational self-esteem* karyawan generasi Z.
5. Menganalisis pengaruh *differential order atmosphere perception* terhadap *organizational self-esteem* karyawan generasi Z.
6. Menganalisis peran mediasi *workplace exclusion* dalam hubungan antara *negative workplace gossip* dan *organizational self-esteem*.
7. Menganalisis peran mediasi *differential order atmosphere perception* dalam hubungan antara *negative workplace gossip* dan *organizational self-esteem*.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai pengaruh *negative workplace gossip* terhadap kesejahteraan psikologis karyawan, khususnya *organizational self-esteem*, dengan memasukkan variabel

mediasi *workplace exclusion* dan persepsi terhadap *differential order atmosphere*. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan pandangan yang lebih mendalam mengenai karakteristik generasi Z di lingkungan kerja.

## 2. **Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi manajemen perusahaan dalam merancang kebijakan dan strategi yang dapat mengurangi gosip negatif, pengucilan, serta perlakuan diferensial di lingkungan kerja. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, adil, dan mendukung peningkatan *organizational self-esteem* karyawan, khususnya generasi Z.

### 1.5 **Batasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diperhatikan untuk menjaga fokus dan kejelasan studi. Batasan ini mencakup aspek-aspek berikut:

#### 1. **Populasi dan Sampel**

Penelitian ini difokuskan pada karyawan Generasi Z yang bekerja di perusahaan-perusahaan di Indonesia. Generasi Z didefinisikan sebagai individu yang lahir setelah tahun 1995. Sampel penelitian diambil dari berbagai sektor industri JaBoDeTaBek. Pemilihan sampel dilakukan secara *purposive* untuk memastikan bahwa responden benar-benar merupakan bagian dari Generasi Z.

#### 2. **Variabel Penelitian**

- **Variabel Independen:** *Negative Workplace Gossip*
- **Variabel Dependen:** *Organizational Self-esteem*
- **Variabel Mediator:** *Workplace Exclusion dan Differential Atmosphere Perception*

Penelitian ini hanya mengkaji pengaruh langsung dan mediasi dari variabel-variabel tersebut terhadap *organizational self-esteem* karyawan Generasi Z. Variabel-variabel lain yang mungkin berpengaruh, seperti budaya

organisasi, kepemimpinan, atau faktor demografis lainnya, tidak dibahas dalam penelitian ini.

### 3. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan metode kuantitatif melalui kuesioner yang disebarakan secara online. Metode ini membatasi penelitian pada data yang dapat diukur secara numerik. Oleh karena dikumpulkan melalui survei online, terdapat kemungkinan bias responden yang tidak sepenuhnya jujur atau akurat dalam mengisi kuesioner.

#### 1.6 Sistematika Penulisan

Untuk dapat memahami dengan jelas laporan penelitian ini, maka dalam sistematika penulisan yang digunakan peneliti dikelompokkan menjadi beberapa bab, sebagai berikut:

- **Bab I: Pendahuluan**

Menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, hipotesis, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

- **Bab II: Tinjauan Pustaka**

Membahas teori-teori yang relevan, termasuk teori terkait *negative workplace gossip*, *organizational self-esteem*, *workplace exclusion*, dan *differential atmosphere perception*.

- **Bab III: Metodologi Penelitian**

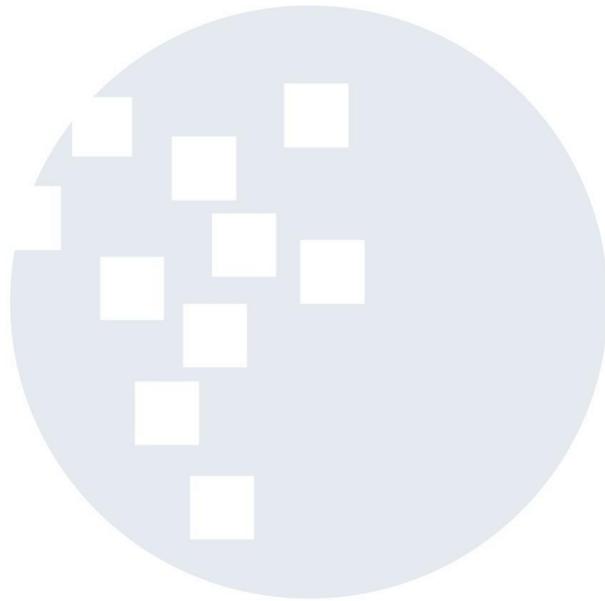
Menjelaskan gambaran umum objek penelitian, metode penelitian, meliputi desain penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta metode analisis data, dan operasionalisasi variabel.

- **Bab IV: Hasil dan Pembahasan**

Memaparkan hasil penelitian serta pembahasan mengenai implikasi temuan penelitian terhadap teori dan praktek manajemen sumber daya manusia.

- **Bab V: Kesimpulan dan Saran**

Menguraikan kesimpulan dari penelitian serta memberikan saran bagi penelitian selanjutnya dan implikasi praktis bagi organisasi.



UMMN

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA