

HUBUNGAN *CHALLENGE STRESS* DAN *HINDRANCE STRESS* TERHADAP *PRESENTEEISM* PADA KARYAWAN GENERASI Z

Ignacia Callista¹, Zamralita^{2*}, Ismoro Reza Prima Putra³

Universitas Tarumanagara¹²³

e-mail: zamralita@fpsi.untar.ac.id

Diterima: 31/12/2025; Direvisi: 6/1/2026; Diterbitkan: 20/1/2026

ABSTRAK

Fenomena *presenteeism*, yakni perilaku tetap bekerja meski dalam kondisi fisik atau psikologis yang kurang prima, menjadi tantangan signifikan bagi kesejahteraan karyawan Generasi Z yang dikenal adaptif namun rentan terhadap tekanan. Penelitian ini berfokus pada analisis hubungan antara dua dimensi stres kerja, yaitu *challenge stress* (stres pemicu pertumbuhan) dan *hindrance stress* (stres penghambat), terhadap tingkat *presenteeism* dengan menggunakan kerangka teori Cavanaugh. Melalui pendekatan kuantitatif dengan metode survei, data dihimpun dari 209 karyawan Generasi Z di Indonesia menggunakan instrumen *Challenge and Hindrance-related Self-Reported Stress Scale* (C-HSS) dan *Job Stress-Related Presenteeism Scale* (JSRPS). Analisis statistik mengungkapkan temuan krusial bahwa *challenge stress* berkorelasi negatif secara signifikan dengan *presenteeism*, yang berarti tantangan kerja konstruktif justru menurunkan kecenderungan hadir tanpa produktivitas, sedangkan *hindrance stress* menunjukkan hubungan positif signifikan yang memicu perilaku tersebut. Temuan tambahan menyoroti variasi tingkat *presenteeism* antar departemen, di mana divisi dengan beban administrasi tinggi seperti Akuntansi menunjukkan tingkat tertinggi. Studi ini menyimpulkan bahwa manajemen stres yang efektif harus berfokus pada peningkatan tantangan kerja yang bermakna dan meminimalkan hambatan birokrasi untuk mengoptimalkan produktivitas serta kesehatan mental tenaga kerja muda.

Kata Kunci: *Presenteeism, Challenge Stress, Hindrance Stress*

ABSTRACT

The phenomenon of presenteeism, the behavior of continuing to work despite less than optimal physical or psychological condition, poses a significant challenge to the well-being of Generation Z employees, known for their adaptability but vulnerability to stress. This study focuses on analyzing the relationship between two dimensions of work stress—challenge stress (growth-inducing stress) and hindrance stress (inhibiting stress), and levels of presenteeism using Cavanaugh's theoretical framework. Using a quantitative approach using survey methods, data were collected from 209 Generation Z employees in Indonesia using the Challenge and Hindrance-related Self-Reported Stress Scale (C-HSS) and the Job Stress-Related Presenteeism Scale (JSRPS). Statistical analysis revealed the crucial finding that challenge stress significantly negatively correlated with presenteeism, meaning constructive work challenges actually decreased the likelihood of unproductive attendance, while hindrance stress demonstrated a significant positive relationship that triggered this behavior. Additional findings highlighted variations in levels of presenteeism across departments, with divisions with high administrative burdens, such as Accounting, showing the highest levels. This study concludes that effective stress management should focus on increasing meaningful work challenges and minimizing bureaucratic barriers to optimize the productivity and mental health of young workers.

Keywords: *Presenteeism, Challenge Stress, Hindrance Stress*

PENDAHULUAN

Fenomena tekanan mental di lingkungan profesional kini telah menjelma menjadi isu sentral yang mendominasi diskursus mengenai dinamika dunia kerja modern. Eskalasi tuntutan pekerjaan yang terus meningkat, penetapan target kinerja yang semakin ambisius, serta laju perubahan struktur organisasi yang begitu cepat, secara kolektif menempatkan *stres* sebagai tantangan psikologis utama yang tak terelakkan. Kondisi ini dirasakan secara merata oleh hampir seluruh lapisan tenaga kerja, namun dampaknya terasa sangat signifikan pada kelompok demografi yang lebih muda. Dalam perspektif psikologi industri, *stres* kerja dipahami sebagai sebuah reaksi kompleks yang melibatkan respons emosional, kognitif, dan fisiologis seseorang ketika berhadapan dengan tuntutan tugas yang dipersepsikan melampaui kapasitas atau sumber daya yang dimilikinya untuk menanganinya. Ketidakseimbangan antara tuntutan eksternal dan kemampuan internal ini bukan sekadar masalah perasaan tidak nyaman, melainkan sebuah kondisi serius yang dapat menggerus kesejahteraan psikologis individu secara perlahan. Jika dibiarkan berlarut-larut tanpa penanganan yang tepat, kondisi ini berpotensi merusak kesehatan mental karyawan dan pada akhirnya memberikan dampak destruktif terhadap kualitas kinerja serta produktivitas organisasi secara keseluruhan (Lintanga & Rathakrishnan, 2024; -Lomotey, 2025).

Generasi Z, yang merupakan kohort demografi kelahiran akhir tahun sembilan puluhan hingga awal tahun dua ribu sepuluh, saat ini mulai mendominasi komposisi angkatan kerja global dengan karakteristik yang sangat distingtif. Kelompok generasi ini dikenal luas memiliki idealisme yang tinggi terkait dunia profesional; mereka tidak hanya mencari nafkah, tetapi juga menuntut adanya akselerasi perkembangan karier yang jelas, keseimbangan kualitas hidup yang terjaga, serta kebermaknaan dalam setiap pekerjaan yang mereka lakukan. Sayangnya, ekspektasi idealis ini sering kali harus berbenturan keras dengan realitas dunia kerja kontemporer yang penuh dengan tekanan tinggi dan ketidakpastian ekonomi. Situasi ini diperparah oleh paparan teknologi digital yang berlebihan, yang menciptakan budaya kerja yang menuntut ketersediaan tanpa batas waktu atau *always-on culture*. Akibatnya, batas antara kehidupan pribadi dan profesional menjadi kabur, yang turut memperburuk beban psikologis mereka (Amirabdollahian et al., 2025; Matilda et al., 2025; Zhang et al., 2025). Generasi ini tumbuh di era hiper-konektivitas yang justru ironisnya melahirkan kerentanan mental yang lebih tinggi ketika dihadapkan pada struktur kerja yang kaku dan menekan (Hamdali & Liswandi, 2023; Matilda et al., 2025).

Meskipun menyadari adanya tekanan mental yang berat, terdapat fenomena paradoks yang terjadi di kalangan pekerja muda ini terkait respons mereka terhadap kebutuhan istirahat. Berbagai laporan industri menyoroti fakta bahwa mayoritas pekerja dari Generasi Z sebenarnya menyadari bahwa mereka sangat membutuhkan jeda atau cuti untuk memulihkan kondisi mental akibat *stres* kerja yang menumpuk. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil dari mereka yang benar-benar berani mengambil langkah untuk beristirahat. Sebagian besar lainnya memilih untuk menahan diri, bahkan enggan untuk mengungkapkan alasan yang sesungguhnya kepada atasan karena takut dianggap lemah atau tidak profesional. Ketakutan akan stigma negatif dan tekanan kompetisi yang ketat mendorong mereka untuk memaksakan diri tetap hadir secara fisik di kantor meskipun kondisi mental dan fisik mereka sedang tidak prima. Kecenderungan perilaku untuk tetap bekerja dalam kondisi sakit atau tidak optimal inilah yang kemudian memunculkan fenomena perilaku organisasi yang dikenal dengan istilah *presenteeism* (Lisdiana et al., 2025; Safikri et al., 2025).

Istilah *presenteeism* menggambarkan sebuah situasi problematik di mana seorang karyawan tetap hadir secara fisik di tempat kerja, namun karena sedang mengalami gangguan

kesehatan fisik atau tekanan psikologis, mereka tidak dapat berfungsi sepenuhnya. Perilaku ini berpotensi menurunkan efektivitas kerja secara drastis, bahkan sering kali dampaknya lebih merugikan bagi perusahaan dibandingkan ketidakhadiran itu sendiri. Fenomena ini bukanlah tanda dedikasi yang tinggi, melainkan sering kali muncul sebagai konsekuensi logis dari tekanan beban kerja yang berlebihan dan minimnya ruang yang diberikan organisasi bagi karyawan untuk melakukan pemulihan diri. Karyawan yang terjebak dalam kondisi *presenteeism* cenderung mengalami kesulitan besar dalam mempertahankan konsentrasi, merasa terasing atau kurang terlibat secara emosional dengan tugasnya, dan menunjukkan penurunan kualitas *output* kerja yang nyata. Lingkungan kerja yang memiliki tekanan psikososial tinggi tanpa dukungan kesehatan mental yang memadai akan memperbesar kecenderungan individu untuk terus bekerja dalam kondisi rapuh, yang pada akhirnya justru menghancurkan kesejahteraan psikologis mereka dan merugikan efektivitas organisasi jangka panjang (Ibrahim & Tamrin, 2024; Pignata, 2022).

Untuk memahami dinamika *stres* kerja secara lebih mendalam, para ahli menggunakan kerangka kerja yang membedakan jenis tekanan berdasarkan persepsi individu terhadap dampaknya, yang dikenal sebagai model *challenge-hindrance stressors*. Model teoritis ini mengklasifikasikan pemicu *stres* menjadi dua kategori utama yang memiliki dampak psikologis berbeda. Tipe pertama adalah *challenge stressors*, yaitu tuntutan pekerjaan yang, meskipun berat, dipersepsikan sebagai tantangan positif yang dapat memicu pertumbuhan, perkembangan kompetensi, dan pencapaian prestasi, seperti beban kerja yang tinggi namun bermakna atau tanggung jawab yang besar. Sebaliknya, tipe kedua adalah *hindrance stressors*, yaitu jenis tekanan yang dianggap sebagai hambatan yang tidak perlu dan justru menghalangi pencapaian tujuan, seperti birokrasi yang berbelit-belit, ketidakjelasan peran, politik kantor, atau konflik peran. Pemisahan ini sangat krusial karena penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa kedua jenis *stres* ini memicu respons perilaku yang sangat bertolak belakang; yang satu bisa memotivasi, sementara yang lain memicu frustrasi dan penarikan diri (Dou et al., 2022; Pindek et al., 2024).

Dalam konteks tenaga kerja Generasi Z, pembedaan persepsi antara tantangan dan hambatan ini menjadi semakin relevan dan kritis untuk ditelaah. Generasi ini memiliki karakteristik unik di mana mereka cenderung memandang *challenge stressors* sebagai peluang emas untuk membuktikan diri dan berkembang, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja mereka. Namun di sisi lain, mereka memiliki toleransi yang sangat rendah terhadap *hindrance stressors* yang dianggap menghambat kemajuan pribadi maupun profesional mereka. Meskipun teori dasarnya terlihat jelas, hasil penelitian empiris mengenai hubungan antara kedua jenis *stres* ini dengan perilaku *presenteeism* masih menunjukkan ketidakkonsistenan yang membingungkan. Beberapa studi menemukan bahwa baik tantangan maupun hambatan sama-sama berhubungan positif dengan *presenteeism*, dengan alasan bahwa tantangan membuat orang merasa "terlalu penting untuk tidak hadir". Sementara studi lain melaporkan bahwa hanya tantangan yang meningkatkan kehadiran, sedangkan hambatan justru memicu perilaku menghindar. Ketidakkonsistenan ini menciptakan celah pengetahuan yang perlu diisi melalui investigasi lebih lanjut.

Melihat adanya ketidaksesuaian hasil penelitian sebelumnya serta uniknya karakteristik demografi tenaga kerja baru, diperlukan kajian yang lebih spesifik yang mempertimbangkan konteks budaya dan generasi. Dalam konteks Indonesia, khususnya pada populasi karyawan Generasi Z yang sedang dalam fase adaptasi awal dengan dunia kerja profesional, isu mengenai *stres* kerja dan *presenteeism* merupakan permasalahan mendesak yang belum banyak dieksplorasi. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang dengan tujuan utama untuk menguji dan

menganalisis secara empiris hubungan antara *challenge stress* dan *hindrance stress* dengan perilaku *presenteeism* pada karyawan Generasi Z di Indonesia. Penelitian ini menawarkan nilai kebaruan dengan membedah bagaimana persepsi spesifik generasi muda terhadap jenis tekanan kerja yang berbeda memengaruhi keputusan mereka untuk tetap bekerja saat kondisi tidak prima. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis yang signifikan serta implikasi praktis bagi pengembangan strategi manajemen *stres* dan perumusan kebijakan sumber daya manusia yang lebih adaptif, humanis, dan relevan dengan karakteristik tenaga kerja di era modern.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional untuk menguji hubungan antara *challenge stress* dan *hindrance stress* terhadap *presenteeism* pada karyawan Generasi Z di Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengukur kekuatan hubungan antarvariabel psikologis berdasarkan data empiris yang diperoleh melalui kuesioner terstandar. Partisipan penelitian berjumlah 209 orang yang tergolong dalam Generasi Z, yaitu individu berusia antara 18 hingga 28 tahun dan bekerja aktif di wilayah Jabodetabek. Kriteria inklusi meliputi tingkat pendidikan minimal SMA/ sederajat serta keterlibatan dalam pekerjaan penuh waktu selama minimal satu tahun. Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan *non-probability convenience sampling*, yakni pemilihan responden berdasarkan ketersediaan dan kesediaan mereka untuk berpartisipasi, selama memenuhi karakteristik Generasi Z serta memiliki pengalaman kerja yang relevan dengan tujuan penelitian.

Instrumen penelitian terdiri atas dua skala psikologis yang telah diadaptasi dan diuji reliabilitasnya. Variabel *challenge stress* dan *hindrance stress* diukur menggunakan *Challenge and Hindrance-Related Self-Reported Stress Scale* (C-HSS) yang dikembangkan oleh Cavanaugh. Skala ini memuat 11 butir pernyataan dengan rentang respons 1 (sangat tidak menimbulkan stres) hingga 5 (sangat menimbulkan stres). Sementara itu, variabel *presenteeism* diukur *Job Stress-Related Presenteeism Scale* (JSRPS) yang dikembangkan oleh Mathieu dan Gilbreath (2023), yang terdiri dari 6 pernyataan dengan rentang respons 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Seluruh alat ukur telah melalui proses uji reliabilitas internal dengan hasil yang menunjukkan konsistensi yang baik. Nilai Cronbach's Alpha untuk skala *Challenge Stress* adalah $\alpha = 0.81$, untuk skala *Hindrance Stress* sebesar $\alpha = 0.74$, dan untuk skala *Presenteeism* sebesar $\alpha = 0.81$. Berdasarkan nilai tersebut, seluruh instrumen dinyatakan memiliki reliabilitas yang memadai dan layak digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur

Variabel	Cronbach's Alpha	N
<i>Challenge Stress</i>	0.818	6
<i>Hindrance Stress</i>	0.748	5
<i>Presenteeism</i>	0.817	6

Prosedur pengumpulan data dilakukan secara daring melalui penyebaran tautan Google Form kepada calon partisipan yang memenuhi kriteria. Sebelum mengisi kuesioner, seluruh partisipan diminta memberikan persetujuan (*informed consent*) dan dijamin kerahasiaan data pribadi mereka. Pengisian kuesioner dilakukan secara sukarela tanpa imbalan dan berlangsung selama dua minggu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Stres di lingkungan kerja merupakan aspek psikologis yang memiliki pengaruh besar terhadap produktivitas dan kesejahteraan individu. Pada era kerja modern, khususnya di kalangan Generasi Z, tekanan kerja sering kali timbul akibat ekspektasi karier yang tinggi, persaingan profesional, dan perubahan dinamis dalam sistem kerja. Ketika stres tidak tertangani secara adaptif, individu cenderung tetap hadir bekerja meskipun kondisi fisik atau mentalnya tidak optimal, suatu fenomena yang dikenal sebagai *presenteeism*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menelaah hubungan antara dua tipe stres kerja *challenge stress* dan *hindrance stress*, dengan perilaku *presenteeism* pada karyawan Generasi Z di kawasan Jabodetabek.

Hasil

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap 209 responden, diperoleh gambaran umum mengenai tingkat *challenge stress*, *hindrance stress*, dan *presenteeism* pada karyawan Generasi Z. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert lima poin dengan rentang nilai 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata ketiga variabel berada pada kategori sedang, yang mengindikasikan bahwa karyawan Generasi Z merasakan adanya tekanan kerja yang cukup tinggi, namun masih dapat beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang mereka hadapi.

Nilai rata-rata *challenge stress* pada tabel 2 sebesar $M = 2.42$ ($SD = 0.83$) menunjukkan bahwa sebagian besar responden memandang tekanan kerja seperti target tinggi, tanggung jawab besar, serta tuntutan performa sebagai sesuatu yang menantang namun masih dapat dikelola dengan baik. Hal ini menandakan bahwa tekanan yang bersifat konstruktif dipersepsikan sebagai peluang untuk berkembang, bukan sebagai ancaman terhadap kesejahteraan kerja. Sementara itu, *hindrance stress* memiliki nilai rata-rata $M = 3.54$ ($SD = 0.86$) yang menggambarkan bahwa sebagian responden masih menghadapi hambatan kerja seperti ketidakjelasan peran, birokrasi yang rumit, serta konflik interpersonal. Nilai ini menunjukkan bahwa tekanan yang bersifat penghambat masih cukup dominan dirasakan dan berpotensi menurunkan efektivitas kerja. Adapun *presenteeism* memiliki nilai rata-rata $M = 3.17$ ($SD = 0.91$), yang menunjukkan bahwa tingkat kehadiran kerja dalam kondisi tidak prima berada pada kategori sedang. Artinya, meskipun sebagian besar karyawan tetap menunjukkan komitmen untuk hadir di tempat kerja, ada kecenderungan bahwa mereka tidak selalu berada dalam kondisi fisik atau mental terbaik saat bekerja.

Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa Generasi Z mampu merespons tekanan kerja yang bersifat tantangan secara adaptif, namun masih rentan terhadap dampak negatif dari hambatan kerja yang tidak dapat mereka kendalikan sepenuhnya.

Tabel 2. Deskripsi Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Mean	Standar Deviasi
Challenge Stress	209	2.42	0.83
Hindrance Stress	209	3.54	0.86
Presenteeism	209	3.17	0.91

Sebelum dilakukan analisis korelasi, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi normalitas untuk memastikan distribusi data memenuhi syarat analisis parametrik. Hasil uji Kolmogorov-Smirnov pada tabel 3 menunjukkan nilai signifikansi untuk seluruh variabel berada di atas 0,05, yang berarti data berdistribusi normal. Dengan demikian, data memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke tahap uji korelasi menggunakan teknik korelasi Pearson. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa *challenge stress* memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan *presenteeism* ($r = -.667$, $p < 0.001$). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tekanan

kerja yang bersifat tantangan, maka kecenderungan individu untuk tetap hadir bekerja dalam kondisi tidak optimal semakin rendah. Sebaliknya, *hindrance stress* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *presenteeism* ($r = 0.569$, $p < 0.001$), yang berarti semakin tinggi tekanan kerja yang bersifat hambatan, semakin tinggi pula tingkat *presenteeism* yang dialami karyawan.

Tabel 3. Hasil Uji Korelasi Pearson antar Variabel

Variabel	β	Sig.	Keterangan
Challenge Stress	-.667**	<0.001	Negatif signifikan
Hindrance Stress	.569**	<0.001	Positif signifikan

Selanjutnya, dilakukan juga uji beda untuk melihat apakah terdapat perbedaan tingkat stres dan *presenteeism* antar departemen kerja. Hasil uji Levene's Test pada tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi asumsi homogenitas ($p > 0.05$), sehingga uji ANOVA dapat dilakukan. Hasil menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan pada tingkat *challenge stress* ($p = 0.721$) dan *hindrance stress* ($p = 0.092$) antar departemen. Namun, terdapat perbedaan signifikan pada tingkat *presenteeism* antar departemen ($p = 0.013$). Nilai rata-rata menunjukkan bahwa departemen Accounting memiliki tingkat *presenteeism* tertinggi ($M = 3.69$), sedangkan departemen Business Development memiliki tingkat terendah ($M = 2.27$). Hal ini mengindikasikan bahwa frekuensi kehadiran kerja dalam kondisi *presenteeism* lebih tinggi pada departemen yang memiliki beban administratif besar dan target akurasi tinggi seperti *Accounting*.

Tabel 4. Hasil Uji Beda Berdasarkan Departemen

Variabel	Sig. Homogenitas	Sig. ANOVA	Keterangan
Challenge Stress	0.891	0.721	Tidak ada perbedaan
Hindrance Stress	0.801	0.092	Tidak ada perbedaan
Presenteeism	0.264	0.013	Ada perbedaan signifikan

Selain uji perbedaan berdasarkan departemen, dilakukan pula analisis perbedaan berdasarkan karakteristik demografis lainnya, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lokasi bekerja, lama bekerja, status karyawan, level jabatan, sektor perusahaan, dan status pernikahan. Hasil analisis menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada seluruh variabel penelitian (*challenge stress*, *hindrance stress*, dan *presenteeism*) berdasarkan karakteristik demografis tersebut ($p > 0.05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa persepsi stres kerja dan perilaku *presenteeism* cenderung seragam di antara responden, tanpa dipengaruhi oleh faktor demografis.

Pembahasan

Analisis mendalam terhadap dinamika psikologis karyawan Generasi Z mengungkap adanya hubungan invers yang signifikan antara *challenge stress* dengan perilaku *presenteeism*. Temuan statistik yang menunjukkan korelasi negatif menegaskan bahwa bagi kohort generasi ini, tekanan kerja yang bersifat menantang tidak serta merta menjadi beban yang melumpuhkan, melainkan justru berfungsi sebagai katalisator produktivitas. Ketika karyawan dihadapkan pada tenggat waktu yang ketat, beban tanggung jawab yang besar, atau kompleksitas tugas yang tinggi, mereka cenderung memandangnya sebagai peluang untuk pembuktian diri dan pengembangan kompetensi profesional. Persepsi positif ini memicu respons adaptif di mana individu merasa termotivasi untuk mengerahkan upaya kognitif dan emosional secara penuh, sehingga meminimalkan kemungkinan hadir secara fisik namun absen secara mental. Hal ini sejalan dengan karakteristik Generasi Z yang dikenal kompetitif dan berorientasi pada pertumbuhan karier yang cepat. Bagi mereka, *stressor* jenis ini memberikan makna pada pekerjaan, sehingga keterlibatan kerja tetap terjaga dan fenomena hadir tanpa bekerja efektif

dapat ditekan secara signifikan melalui mekanisme motivasi intrinsik yang kuat (Kumbaraningtyas et al., 2025; Putro et al., 2020; Safikri et al., 2025).

Di sisi lain, penelitian ini menyoroti dampak destruktif dari *hindrance stress* yang terbukti memiliki korelasi positif dan kuat terhadap peningkatan *presenteeism*. Hambatan-hambatan organisasional seperti ketidakjelasan peran, konflik interpersonal, serta birokrasi yang berbelit-belit dipersepsikan sebagai gangguan yang tidak memiliki nilai tambah bagi pengembangan diri karyawan. Ketika Generasi Z terjebak dalam situasi ini, energi psikologis mereka terkuras bukan untuk menyelesaikan tugas, melainkan untuk menavigasi hambatan yang tidak perlu. Akibatnya, muncul rasa frustrasi dan kelelahan emosional yang mendorong mereka untuk menarik diri secara kognitif meskipun fisik mereka tetap berada di kantor. Kondisi ini mencerminkan kegagalan organisasi dalam menyediakan lingkungan kerja yang suportif, di mana tekanan yang ada justru menghambat pencapaian tujuan alih-alih memacunya. Korelasi positif ini menegaskan bahwa *hindrance stress* bertindak sebagai drainase energi yang memicu mekanisme pertahanan diri pasif, membuat karyawan memilih untuk sekadar "menggugurkan kewajiban" kehadiran tanpa memberikan kontribusi optimal, yang pada akhirnya merugikan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Lina, 2024; Linda et al., 2023; Pindek et al., 2024).

Variasi tingkat *presenteeism* yang signifikan antar departemen memberikan wawasan kontekstual yang penting mengenai bagaimana karakteristik tugas memengaruhi respons stres karyawan. Tingginya angka *presenteeism* pada departemen *Accounting* dibandingkan dengan *Business Development* mengindikasikan bahwa struktur pekerjaan yang kaku dan menuntut presisi tinggi cenderung menciptakan tekanan psikologis yang lebih berat. Dalam bidang akuntansi, kesalahan kecil dapat berakibat fatal, menciptakan atmosfer kerja yang penuh kehati-hatian dan kecemasan akan kegagalan. Tekanan untuk selalu tampil sempurna dan mematuhi prosedur ketat tanpa ruang fleksibilitas ini sering kali memaksa karyawan untuk tetap bekerja meskipun kondisi fisik atau mental mereka sedang menurun, demi menghindari tumpukan pekerjaan atau kesalahan audit. Sebaliknya, departemen *Business Development* yang lebih berorientasi pada hasil akhir dan kreativitas menawarkan otonomi yang lebih besar, memungkinkan karyawan untuk mengatur ritme kerja mereka sendiri (Maretasari & Ratmawati, 2020; Suryawirawan, 2020). Fleksibilitas ini terbukti menjadi penyangga yang efektif terhadap stres, memungkinkan pemulihan energi yang lebih baik dan menurunkan kecenderungan untuk memaksakan diri bekerja saat kondisi tidak prima (Baum & Rau, 2024; Wan et al., 2024).

Lebih jauh, absennya perbedaan signifikan berdasarkan variabel demografis seperti jenis kelamin, usia, maupun masa kerja menunjukkan bahwa fenomena ini bersifat universal di kalangan Generasi Z dalam konteks penelitian ini. Keceragaman persepsi ini mengindikasikan bahwa faktor internal psikologis dan budaya generasi memegang peranan yang lebih dominan dibandingkan atribut demografis eksternal. Generasi Z tumbuh dalam era hiper-konektivitas dan kompetisi global, yang membentuk standar internal tinggi terkait citra profesional dan kesuksesan. Dorongan untuk melakukan manajemen impresi yang positif sering kali membuat mereka enggan mengakui kerentanan atau mengambil cuti sakit, karena khawatir akan dianggap tidak kompeten atau tertinggal dari rekan sejawat. Perfeksionisme yang maladaptif ini, dikombinasikan dengan ketidakamanan kerja di tengah ekonomi yang fluktuatif, mendorong mereka untuk tetap hadir bekerja meski sedang sakit. Temuan ini menegaskan bahwa intervensi organisasi tidak boleh hanya menargetkan kelompok demografis tertentu, melainkan harus menysar budaya kerja secara menyeluruh yang memengaruhi pola pikir kolektif generasi ini (Pradhana et al., 2025; Saraiva & Nogueiro, 2025).

Secara implikatif, hasil penelitian ini memberikan sinyal kuat bagi manajemen sumber daya manusia untuk melakukan redemensi terhadap pengelolaan stres di tempat kerja. Organisasi perlu beralih dari pendekatan "menghilangkan semua stres" menjadi pendekatan yang lebih nuansa: mengeliminasi *hindrance stress* sambil mengelola *challenge stress* agar tetap dalam batas optimal. Penyederhanaan birokrasi, kejelasan deskripsi kerja, dan resolusi konflik yang efektif harus menjadi prioritas untuk menekan *presenteeism*. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama desain *cross-sectional* yang tidak dapat memastikan hubungan sebab-akibat jangka panjang serta penggunaan metode pelaporan mandiri yang rentan terhadap bias persepsi sosial. Penelitian masa depan disarankan untuk menggunakan metode longitudinal atau pengukuran kinerja objektif untuk memvalidasi dampak *presenteeism* secara lebih akurat. Selain itu, eksplorasi terhadap variabel moderator seperti dukungan sosial atau ketahanan psikologis diperlukan untuk memahami mengapa sebagian karyawan Generasi Z lebih tahan terhadap tekanan dibandingkan yang lain, sehingga strategi intervensi dapat dirancang dengan lebih presisi dan efektif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku *presenteeism* pada karyawan Generasi Z di Indonesia dipengaruhi secara berbeda oleh *challenge stress* dan *hindrance stress*, di mana *challenge stress* cenderung menurunkan kecenderungan hadir bekerja dalam kondisi tidak produktif, sedangkan *hindrance stress* justru meningkatkannya. Temuan ini menguatkan teori dua dimensi stres kerja dari Cavanaugh et al. (1998) dan menekankan pentingnya mempertimbangkan karakteristik generasi serta konteks organisasi dalam memahami respons terhadap stres kerja. Secara praktis, organisasi disarankan untuk merancang lingkungan kerja yang memberikan tantangan konstruktif, seperti target realistis, kesempatan pengembangan diri, dan sistem umpan balik yang mendukung, serta meminimalkan faktor penghambat seperti birokrasi berlebihan, ketidakjelasan prosedur, dan komunikasi yang kurang efektif. Pelatihan manajemen stres yang disesuaikan dengan kebutuhan Generasi Z, yang menghargai keseimbangan hidup dan fleksibilitas kerja, juga dapat membantu menurunkan *presenteeism*, meningkatkan motivasi, dan produktivitas. Keterbatasan penelitian ini terletak pada jumlah partisipan yang terbatas serta potensi bias persepsi pada pengukuran stres, sehingga penelitian selanjutnya disarankan melibatkan sampel yang lebih homogen, mempertimbangkan faktor psikologis dan lingkungan kerja tambahan, serta menggunakan metode campuran untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai *presenteeism* di kalangan Generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirabdoollahian, S., Paré, G., & Tams, S. (2025). Digital wellness programs in the workplace: Meta-review. *Journal of Medical Internet Research*, 27. <https://doi.org/10.2196/70982>
- Baum, L., & Rau, R. (2024). Balancing work and private life: When does workplace flexibility really help? New insights into the interaction effect of working from home and job autonomy. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1271726>
- Dou, G., Yang, J., Yang, L., Liu, B., & Yuan, Y. (2022). Where there is pressure, there is motivation? The impact of challenge-hindrance stressors on employees' innovation performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1020764>



- Hamdali, N. T., & Liswandi, L. (2023). Examining job stress among Indonesian Gen Z employees using JD-R model. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 20(1), 1. <https://doi.org/10.33370/jmk.v20i1.983>
- Ibrahim, I., & Tamrin, U. (2024). Peranan analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Kantor Camat Tallo Kota Makassar. *Cendekia: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 4(1), 17. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v4i1.2742>
- Kumbaraningtyas, A., Haryati, T., & Kusumaningsih, W. (2025). Pengaruh kepemimpinan instruksional, prestasi kerja, dan kompensasi terhadap motivasi kerja guru sekolah dasar. *Social: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(1), 161. <https://doi.org/10.51878/social.v5i1.4687>
- Lina, L. (2024). The moderating role of intrinsic religiosity in the relationship of stressors and job performance: Evidence from Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 255. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.22](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.22)
- Linda, L., Adi, N. P., Werdhani, R. A., Soemarmo, D. S., & Friska, D. (2023). *Presenteeism among healthcare workers in Samarinda and related factors – Study using Stanford Presenteeism Scale 6 (SPS-6) questionnaire modified in Indonesian*. Research Square. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3081399/v1>
- Lintanga, A. J. J., & Rathakrishnan, B. (2024). The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction: The moderating role of organizational climate. *BMC Psychology*, 12(1), 38. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01513-8>
- Lisdiana, L., Hestirinia, D. C., Muliawati, I., & Novaria, E. (2025). Analisis kinerja ASN di wilayah kerja Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Selatan. *Cendekia: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 5(3), 930. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v5i3.6170>
- Lomotey, S. A. A. (2025). The impact of workplace bullying in employee well-being: Investigating the effects of workplace bullying on employees mental health, job satisfaction and productivity. *International Journal of Human Research and Social Science Studies*, 2(9). <https://doi.org/10.55677/ijhrss/01-2025-vol02i9>
- Maretasari, R., & Ratmawati, D. (2020). Pengaruh work demand dan work flexibility terhadap kinerja karyawan PT. Mandiri Tunas Finance dengan organizational commitment sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga*, 30(1), 65–80. <https://doi.org/10.20473/jeba.v30i12020.65-80>
- Matilda, A. M., Wulandari, B. P. A. I., & Darmanto, D. (2025). Understanding Gen Z's mental health challenges. *Phenomenon*, 3(1), 38. <https://doi.org/10.62668/phenomenon.v3i1.1402>
- Pignata, S. (2022). Psychosocial factors that influence the health of workers in contemporary workplaces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14016. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114016>
- Pindek, S., Meyer, K., Valvo, A., & Arvan, M. L. (2024). A dynamic view of the challenge-hindrance stressor framework: A meta-analysis of daily diary studies. *Journal of Business and Psychology*, 39(5), 1107. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09933-y>
- Pradhana, I. P. D., Supartha, W. G., Dewi, I. G. A. M., & Rahyuda, A. G. (2025). Coping strategies for stress and mental health in millennial and Generation Z tourism employees. *Journal of Education Society and Behavioural Science*, 38(2), 1. <https://doi.org/10.9734/jesbs/2025/v38i21372>



- Putro, T. A. D., Ajeng, N., & Qomariyah, O. (2020). Stres kerja, keterlibatan kerja, dan intensi turnover pada generasi milenial. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 9(2), 154. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v9i2.3837>
- Safikri, H. N., Setyowati, T., & Winahyu, P. (2025). Pengaruh karakteristik individu, lingkungan kerja, work life balance, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Universal Tempurejo. *Cendekia: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 5(2), 720. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v5i2.4931>
- Saraiva, M., & Nogueiro, T. (2025). Perspectives and realities of disengagement among younger Generation Y and Z workers in contemporary work dynamics. *Administrative Sciences*, 15(4), 133. <https://doi.org/10.3390/admsci15040133>
- Suryawirawan, O. A. (2020). Pengaruh corporate entrepreneurial intention dan selfefficacy terhadap entrepreneurial intention dan organizational performance. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga*, 29(1), 37–51. <https://doi.org/10.20473/jeba.v29i12019.37-51>
- Wan, Z., Zhang, L., Li, Z., & Zhang, F. (2024). Navigating autonomy: Unraveling the dual influence of job autonomy on workplace well-being in the gig economy. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1369495>
- Zhang, Q., Dai, W., Chen, J., Gu, Y., & Zhao, Y. (2025). The ‘side effects’ of digitalization: A study on role overload and job burnout of employees. *PLoS ONE*, 20(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0322112>