

Pengaruh workplace ostracism dan job stress terhadap innovative work behavior melalui employee engagement sebagai variable intervening

JMSAB

123

Tiara Salsabila*, Christian Herdinata 

Research paper
HR management

¹Magister Management, School of Business and Management, Ciputra University, Surabaya, Indonesia

²Doctor of Management and Entrepreneurship, School of Business and Management, Ciputra University, Surabaya, Indonesia

Abstract

This study aims to analyze the effect of workplace ostracism and job stress on innovative work behavior, with employee engagement as an intervening variable, among Generation Z employees at KMC Company. The research employed a quantitative explanatory design. The population consisted of 120 Generation Z employees, all of whom were selected using a saturated sampling technique. Data were collected through an online questionnaire using a five-point Likert scale and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings indicate that job stress and workplace ostracism have a significant negative effect on employee engagement. Employee engagement has a significant positive effect on innovative work behavior. Directly, job stress does not significantly affect innovative work behavior, while workplace ostracism has a significant negative effect. Mediation testing confirms that employee engagement significantly mediates the relationship between job stress, workplace ostracism, and innovative work behavior.

Received 05/18/2026
Revised: 06/26/2026
Accepted 07/05/2026
Online 07/21/2026



Keywords:

Workplace ostracism, job stress, employee engagement, innovative work behavior, Generation Z

JMSAB, Vol 9, No. 2, 2026
pp. 123-138

Corresponding Author:

Christian Herdinata, Email : christian.herdinata@ciputra.ac.id

eISSN 2655-237X



CC BY: This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh workplace ostracism dan job stress terhadap innovative work behavior melalui employee engagement sebagai variabel intervening pada karyawan Generasi Z di Perusahaan KMC. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Populasi penelitian berjumlah 120 karyawan Generasi Z dan seluruhnya dijadikan responden melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner daring berbasis skala Likert lima poin dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa job stress dan workplace ostracism berpengaruh negatif signifikan terhadap employee engagement. Employee engagement berpengaruh positif signifikan terhadap innovative work behavior. Secara langsung, job stress tidak berpengaruh signifikan terhadap innovative work behavior, sedangkan workplace ostracism berpengaruh negatif signifikan. Pengujian mediasi membuktikan bahwa employee engagement memediasi pengaruh job stress dan workplace ostracism terhadap innovative work behavior secara signifikan.

Kata kunci: workplace ostracism, job stress, employee engagement, innovative work behavior, Generasi Z

Pendahuluan

Transformasi demografi tenaga kerja Indonesia pada tahun 2025 menunjukkan dominasi generasi Z dalam struktur angkatan kerja nasional setelah generasi milenial. Data Badan Pusat Statistik (BPS) memperlihatkan bahwa kelompok usia 15–29 tahun menempati proporsi signifikan dalam angkatan kerja, namun juga memiliki tingkat pengangguran relatif lebih tinggi dibanding kelompok usia di atasnya (Badan Pusat Statistik (BPS), 2025). Fenomena ini tidak hanya berdampak pada dinamika pasar kerja, tetapi juga memunculkan tantangan baru di tingkat organisasi, terutama perusahaan yang menerapkan sistem kerja multigenerasi. Perbedaan nilai, gaya komunikasi, serta orientasi kerja antar generasi berpotensi memicu konflik interpersonal dan hambatan kolaborasi, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis dan kinerja karyawan (Gabrieil, 2021). Dalam konteks tersebut, isu stres kerja dan pengucilan di tempat kerja menjadi semakin relevan untuk dikaji secara empiris.

Perusahaan KMC sebagai perusahaan manufaktur multinasional yang bergerak di bidang bioteknologi di Indonesia menghadapi realitas tenaga kerja multigenerasi, di mana posisi manajerial didominasi oleh generasi X, sementara sebagian besar staf operasional diisi oleh generasi Z. Hasil *medical check-up* psikologis internal tahun 2025 menunjukkan bahwa beban kerja berlebih, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, konflik peran, ketaksaan peran, serta tekanan pengembangan karier menjadi sumber utama *job stress* di berbagai departemen. Selain itu, data survei internal pada karyawan generasi Z mengindikasikan adanya pengalaman *workplace ostracism*, terutama pada fase awal masa kerja akibat perbedaan usia dan budaya kerja. Fenomena ini diperkuat oleh peningkatan tren cuti tanpa upah sepanjang tahun 2024 yang dapat ditafsirkan sebagai indikator tekanan psikologis dan disfungsi sosial di tempat kerja. Ferris et al. (2008) menegaskan bahwa *workplace ostracism* berkontribusi terhadap penurunan kesejahteraan psikologis, motivasi, dan rasa memiliki (*sense of belonging*) karyawan, sedangkan Dewani Dama (2025) menemukan bahwa tekanan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan tingkat absensi karyawan.

Dalam perspektif perilaku organisasi, tekanan psikososial tersebut berpotensi menghambat *Innovative Work Behavior* (IWB), yaitu perilaku individu dalam menghasilkan (*idea generation*), mempromosikan (*idea promotion*), dan merealisasikan (*idea realization*) ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi (Janssen, 2000). IWB

merupakan salah satu determinan penting daya saing organisasi karena berkontribusi terhadap efektivitas, adaptabilitas, dan kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Bakker & Demerouti, 2013). Namun, perilaku inovatif tidak muncul secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh kondisi psikologis dan sosial karyawan, termasuk tingkat *employee engagement* (Wang et al., 2016). Menurut Schaufeli, Salanova, González-Romá, dan Bakker (2002), *employee engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh vigor (energi), dedication (dedikasi), dan absorption (penyerapan dalam pekerjaan). Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, komitmen, dan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaannya sehingga lebih terdorong untuk menghasilkan serta mengimplementasikan ide-ide inovatif bagi organisasi.

Meskipun sejumlah penelitian telah mengkaji pengaruh *job stress* dan *workplace ostracism* terhadap kinerja maupun perilaku inovatif, hasilnya masih menunjukkan inkonsistensi. Janssen (2000) menemukan bahwa tingginya tuntutan pekerjaan (*job demands*) dapat memengaruhi perilaku inovatif karyawan, terutama ketika karyawan memiliki persepsi yang rendah terhadap keadilan imbalan (*effort-reward fairness*). Sebaliknya, Adyatma (2022) menyatakan bahwa *employee engagement* mampu memediasi dampak negatif stres kerja terhadap kinerja. Namun, Amanda (2022) menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja dengan tingkat tekanan yang tinggi, *employee engagement* tidak selalu efektif dalam meredam dampak negatif *workplace ostracism*. Perbedaan hasil penelitian tersebut mengindikasikan adanya *research gap* mengenai mekanisme mediasi *employee engagement* dalam hubungan antara *workplace ostracism*, *job stress*, dan *innovative work behavior*, khususnya pada perusahaan multinasional yang memiliki karakteristik tenaga kerja multigenerasi.

Penelitian ini menggunakan Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991b) sebagai landasan teoritis untuk menjelaskan bagaimana tekanan sosial dan psikologis di tempat kerja memengaruhi niat serta perilaku inovatif karyawan. Dalam kerangka TPB, *job stress* dan *workplace ostracism* dapat memengaruhi sikap terhadap perilaku inovatif, persepsi norma subjektif, serta *perceived behavioral control*, yang pada akhirnya membentuk intensi untuk berinovasi. *Employee engagement* dalam hal ini diposisikan sebagai variabel intervening yang merefleksikan keterikatan psikologis individu terhadap pekerjaannya, sehingga berperan dalam menjembatani pengaruh faktor stresor terhadap perilaku aktual.

Secara empiris, penelitian ini memiliki arti penting karena memberikan bukti kontekstual mengenai dinamika psikososial generasi Z dalam perusahaan multinasional di Indonesia yang belum banyak dikaji secara spesifik. Originalitas penelitian terletak pada integrasi empat konstruk utama *workplace ostracism*, *job stress*, *employee engagement*, dan *innovative work behavior* dalam satu model mediasi berbasis Theory of Planned Behavior pada setting multigenerasi di sektor manufaktur bioteknologi. Penelitian ini bertujuan secara umum untuk menganalisis pengaruh *workplace ostracism* dan *job stress* terhadap *innovative work behavior* melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada KMC. Secara spesifik, penelitian ini menguji pengaruh langsung *job stress* dan *workplace ostracism* terhadap *employee engagement*, pengaruh *employee engagement* terhadap *innovative work behavior*, serta peran mediasi *engagement* dalam menjelaskan hubungan antara stresor kerja dan perilaku inovatif. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan berkontribusi pada pengembangan teori perilaku organisasi sekaligus memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia berbasis inovasi.

Kerangka teori dan hipotesis

Penelitian Penelitian ini menggunakan Theory of Planned Behavior (TPB) yang dikembangkan oleh Ajzen (1991) sebagai landasan utama dalam menjelaskan bagaimana keterlibatan karyawan (*employee engagement*) memengaruhi perilaku inovatif (*innovative work behavior*). TPB menjelaskan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh behavioral intention, yang dibentuk oleh tiga komponen utama, yaitu attitude toward the behavior, subjective norm, dan perceived behavioral control (Ajzen, 1991). Dalam konteks penelitian ini, employee engagement diposisikan sebagai representasi dari sikap positif terhadap pekerjaan (*attitude toward work*), khususnya komponen afektif yang mencerminkan antusiasme, dedikasi, dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya akan memiliki kecenderungan lebih besar untuk mengembangkan niat melakukan perilaku inovatif dan merealisasikannya dalam bentuk tindakan nyata.

Pengaruh job stress terhadap employee engagement

Job stress merupakan kondisi psikologis yang muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu dalam memenuhi tuntutan tersebut (Robbins & Judge, 2019). Berdasarkan Job Demands–Resources (JD-R) Model, tuntutan pekerjaan yang tinggi (*job demands*) akan menguras sumber daya fisik maupun psikologis karyawan sehingga menurunkan tingkat energi, motivasi, dan keterikatan terhadap pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007). Akibatnya, karyawan yang mengalami stres kerja cenderung menunjukkan penurunan antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Employee engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002). Ketika tingkat stres meningkat, ketiga dimensi tersebut cenderung menurun karena sebagian besar energi psikologis dialokasikan untuk menghadapi tekanan kerja. Temuan Wang et al. (2016) menunjukkan bahwa stres kerja yang tinggi berhubungan dengan rendahnya employee engagement. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1: Job stress berpengaruh negatif terhadap employee engagement.

Pengaruh workplace ostracism terhadap employee engagement

Workplace ostracism merupakan kondisi ketika individu merasa diabaikan, tidak dilibatkan, atau dikucilkan oleh rekan kerja maupun atasan dalam interaksi sosial di lingkungan kerja (Ferris et al., 2008). Berdasarkan Social Exchange Theory, hubungan antara individu dan organisasi dibangun atas asas timbal balik. Ketika karyawan memperoleh perlakuan yang adil dan dukungan sosial, mereka akan membalasnya dengan komitmen dan keterlibatan yang tinggi. Sebaliknya, pengalaman dikucilkan akan menurunkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan komitmen emosional terhadap organisasi. Karyawan yang mengalami workplace ostracism cenderung kehilangan motivasi untuk berpartisipasi aktif dalam pekerjaan sehingga tingkat employee engagement menurun. Hasil penelitian Ferris et al. (2008) maupun penelitian Adyatma (2022) menunjukkan bahwa workplace ostracism memiliki hubungan negatif dengan employee engagement.

H2: Workplace ostracism berpengaruh negatif terhadap employee engagement.

Pengaruh employee engagement terhadap innovative work behavior

Menurut Schaufeli et al. (2002), employee engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh tingginya energi (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlarutan dalam pekerjaan (*absorption*). Dalam perspektif Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), employee engagement dapat dipandang sebagai representasi dari sikap positif terhadap pekerjaan (*attitude toward work*), khususnya aspek afektif yang mendorong individu untuk menunjukkan perilaku positif di tempat kerja. Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung lebih antusias mencari solusi baru, mengembangkan ide, serta berani mengimplementasikan inovasi dalam pekerjaannya. Penelitian Wang et al. (2016) dan Hidayatullah dan Mansyur (2024) menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap innovative work behavior.

H3: Employee engagement berpengaruh positif terhadap innovative work behavior.

Pengaruh job stress terhadap innovative work behavior

Job stress yang berlebihan dapat mengurangi kapasitas kognitif dan emosional individu dalam menghasilkan ide-ide kreatif. Berdasarkan JD-R Model, tingginya tuntutan pekerjaan menyebabkan sumber daya psikologis terkuras sehingga kemampuan untuk berpikir inovatif menjadi menurun (Bakker & Demerouti, 2007). Karyawan yang mengalami tekanan kerja tinggi cenderung lebih fokus menyelesaikan pekerjaan rutin dibandingkan mengeksplorasi ide-ide baru. Janssen (2000) menjelaskan bahwa perilaku inovatif dipengaruhi oleh kondisi kerja yang memungkinkan individu memanfaatkan sumber daya psikologisnya secara optimal. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat stres kerja, semakin rendah kecenderungan individu untuk menampilkan innovative work behavior.

H4: Job stress berpengaruh negatif terhadap innovative work behavior.

Pengaruh workplace ostracism terhadap innovative work behavior

Workplace ostracism menyebabkan individu merasa tidak diterima dalam lingkungan kerja sehingga mengurangi kepercayaan diri untuk menyampaikan maupun mengembangkan ide baru. Menurut Ferris et al. (2008), pengalaman dikucilkan mengurangi rasa aman psikologis (*psychological safety*) yang sangat dibutuhkan dalam proses inovasi. De Jong dan Den Hartog (2010) menjelaskan bahwa perilaku inovatif memerlukan dukungan sosial dan komunikasi yang baik di lingkungan kerja. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat workplace ostracism, semakin rendah innovative work behavior yang ditunjukkan karyawan.

H5: Workplace ostracism berpengaruh negatif terhadap innovative work behavior.

Peran employee engagement dalam memediasi pengaruh job stress terhadap innovative work behavior

Berdasarkan JD-R Model, job stress terlebih dahulu memengaruhi kondisi psikologis individu melalui penurunan employee engagement. Selanjutnya, berdasarkan Theory of Planned Behavior, engagement sebagai representasi sikap positif terhadap pekerjaan akan mendorong munculnya perilaku inovatif. Dengan demikian, pengaruh job stress terhadap innovative work behavior tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui perubahan tingkat employee engagement. Hasil penelitian Wang et al. (2016) menunjukkan bahwa employee engagement mampu menjelaskan mekanisme hubungan antara kondisi kerja dan perilaku positif karyawan.

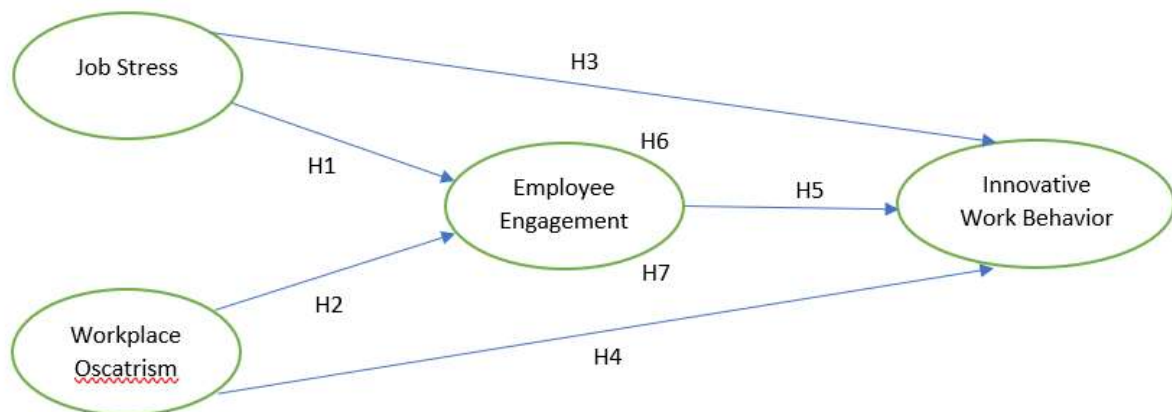
H6: Employee engagement memediasi pengaruh job stress terhadap innovative work behavior.

Peran employee engagement dalam memediasi pengaruh workplace ostracism terhadap innovative work behavior

Workplace ostracism menyebabkan menurunnya rasa memiliki terhadap organisasi sehingga employee engagement menjadi rendah. Rendahnya engagement kemudian mengurangi motivasi dan kemauan individu untuk menghasilkan, mempromosikan, serta merealisasikan ide-ide baru. Berdasarkan integrasi Social Exchange Theory dan Theory of Planned Behavior, employee engagement berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana pengalaman pengucilan sosial memengaruhi perilaku inovatif. Temuan Adyatma (2022) menunjukkan bahwa employee engagement mampu menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara kondisi psikososial di tempat kerja dan perilaku kerja positif.

H7: Employee engagement memediasi pengaruh workplace ostracism terhadap innovative work behavior.

Berdasarkan kajian teori, hasil penelitian terdahulu, serta pengembangan hipotesis yang telah diuraikan, penelitian ini mengusulkan model konseptual yang menjelaskan hubungan antara job stress dan workplace ostracism terhadap innovative work behavior melalui employee engagement sebagai variabel intervening. Model konseptual penelitian disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1.
Model Penelitian

Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Pendekatan ini bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara workplace ostracism dan job stress sebagai variabel independen terhadap innovative work behavior sebagai variabel dependen, dengan employee engagement sebagai variabel mediasi. Paradigma yang digunakan adalah positivisme, karena penelitian ini menekankan pengujian hipotesis secara objektif, terukur, dan berbasis data empiris. Penelitian dilaksanakan di KMC Kabupaten

Pasuruan, Jawa Timur, pada periode Oktober hingga Desember 2025. Pemilihan desain eksplanatori dilakukan untuk menjelaskan mekanisme pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam satu model struktural yang terintegrasi.

Data penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja di KMC, dengan jumlah total 120 orang. Teknik penentuan sampel menggunakan sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif terbatas dan memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang komprehensif tanpa melakukan generalisasi berbasis estimasi sampel. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada responden. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang jawaban dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Penggunaan skala ini bertujuan untuk mengukur persepsi dan sikap responden terhadap setiap indikator variabel secara kuantitatif.

Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini disusun untuk memastikan kejelasan indikator pengukuran setiap konstruk laten. Variabel independen pertama adalah job stress, yang diukur berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2019), meliputi beban kerja (*workload*), konflik peran (*role conflict*), dan ketaksamaan peran (*role ambiguity*). Variabel independen kedua adalah workplace ostracism yang diukur menggunakan Workplace Ostracism Scale (WOS) yang dikembangkan oleh Ferris et al. (2008). Instrumen ini mengukur persepsi individu mengenai pengalaman diabaikan atau dikucilkan di lingkungan kerja, yang tercermin melalui indikator pengabaian komunikasi (*ignored communication*), pengecualian dalam interaksi sosial (*social exclusion*), serta penghindaran interaksi oleh rekan kerja (*avoidance*). Seluruh indikator diadaptasi sesuai dengan konteks organisasi tanpa mengubah substansi konseptual instrumen.

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah employee engagement yang diukur menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli, Salanova, González-Romá, dan Bakker (2002) serta disempurnakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004/2006). Instrumen ini terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu vigor, dedication, dan absorption, yang menggambarkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan psikologis individu dalam pekerjaannya. Sementara itu, variabel dependen adalah innovative work behavior yang diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Janssen (2000), yang mencakup tiga dimensi utama, yaitu idea generation, idea promotion, dan idea realization. Ketiga dimensi tersebut menggambarkan proses perilaku inovatif mulai dari menghasilkan ide, mempromosikan ide kepada pihak lain, hingga mengimplementasikan ide dalam praktik kerja.

Seluruh item pernyataan dalam penelitian ini diadaptasi ke dalam konteks organisasi KMC dengan tetap mempertahankan makna konseptual dari instrumen asli. Proses adaptasi dilakukan tanpa mengubah substansi setiap indikator sehingga validitas konseptual konstruk tetap terjaga.

Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih

karena mampu menganalisis hubungan simultan antarvariabel laten, termasuk pengujian efek mediasi, serta tidak mensyaratkan asumsi normalitas data secara ketat. Tahapan analisis dimulai dengan evaluasi model pengukuran (outer model) untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai melalui nilai loading factor ($> 0,70$) dan Average Variance Extracted ($AVE > 0,50$). Reliabilitas konstruk diukur menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha dengan nilai ambang $> 0,70$. Validitas diskriminan juga diuji untuk memastikan bahwa setiap variabel memiliki perbedaan konseptual yang jelas. Selanjutnya dilakukan evaluasi model struktural (inner model) untuk menguji hubungan antarvariabel. Nilai koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen. Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan tingkat signifikansi $p\text{-value} < 0,05$. Selain itu, nilai Q^2 dihitung untuk mengukur relevansi prediktif model. Pengujian mediasi employee engagement dilakukan dengan menganalisis pengaruh tidak langsung antara variabel independen dan dependen. Signifikansi jalur tidak langsung menentukan apakah employee engagement berperan sebagai mediator penuh atau parsial dalam hubungan antara job stress, workplace ostracism, dan innovative work behavior. Pendekatan ini memungkinkan interpretasi yang komprehensif terhadap kekuatan model serta kontribusi masing-masing variabel dalam menjelaskan perilaku inovatif karyawan Generasi Z di KMC.

Hasil dan pembahasan

Statistik deskriptif

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh workplace ostracism dan job stress terhadap innovative work behavior dengan employee engagement sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di perusahaan KMC. Data diperoleh dari 120 responden melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa workplace ostracism berada pada kategori relatif tinggi dengan nilai mean berkisar 3,91–4,17. Item dengan nilai tertinggi adalah perasaan diabaikan dalam komunikasi kerja (mean = 4,17; SD = 0,911). Hal ini mengindikasikan adanya dinamika sosial yang kurang inklusif dalam lingkungan kerja.

Tabel 1.

Descriptive statistics of research variables

Variabel	Indikator	N	Min	Max	Mean	SD
----------	-----------	---	-----	-----	------	----

Workplace Ostracism	W01	120	1	5	4.17	0.911
	W02	120	1	5	3.91	1.160
	W03	120	1	5	4.03	0.987
Job Stress	JS1	120	1	5	4.16	1.053
	JS2	120	1	5	4.10	0.991
	JS3	120	1	5	4.08	0.931
	JS4	120	1	5	4.13	0.846
Employee Engagement	EE1	120	1	5	2.23	1.088
	EE2	120	1	5	2.37	1.315
	EE3	120	1	5	2.43	1.308
Innovative Work Behavior	IWB1	120	1	5	2.18	1.113
	IWB2	120	1	5	2.23	1.179
	IWB3	120	1	5	2.20	1.142

Tabel 2.
Measurement model assessment

Construct	Loading	Alpha	CR	AVE	HTMT	VIF
Employee Engagement		0.925	0.952	0.869		
EE1	0.922					3.233
EE2	0.927					3.466
EE3	0.948					4.336
Job Stress		0.891	0.925	0.755		
JS1	0.913					3.915
JS2	0.916					4.103
JS3	0.858					2.252
JS4	0.783					1.824
Workplace Ostracism		0.837	0.900	0.749		
W01	0.851					2.352
W02	0.870					1.622
W03	0.876					2.462
Innovative Work Behavior		0.949	0.967	0.907		
IWB1	0.961					6.197
IWB2	0.960					6.201
IWB3	0.936					3.829

Tabel 1 menunjukkan statistik deskriptif seluruh indikator penelitian. Indikator workplace ostracism dan job stress memiliki nilai rata-rata relatif tinggi (3,91–4,17), yang menunjukkan bahwa responden merasakan tingkat pengucilan sosial dan tekanan

kerja yang cukup tinggi. Sebaliknya, employee engagement (2,23–2,43) dan innovative work behavior (2,18–2,23) berada pada kategori rendah, sehingga mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan serta perilaku inovatif masih belum berkembang secara optimal.

Seluruh indikator memiliki outer loading di atas 0,70 yang menunjukkan validitas konvergen telah terpenuhi. Nilai Cronbach's alpha dan composite reliability seluruh konstruk berada di atas 0,70, sedangkan AVE melebihi 0,50, sehingga reliabilitas dan validitas konstruk dinyatakan baik. Nilai HTMT berada di bawah ambang batas yang direkomendasikan, sedangkan VIF sebagian besar kurang dari 5, sehingga discriminant validity dan multikolinearitas dapat diterima.

Tabel 3.

Structural model results

<i>Hypothesis</i>	<i>Path</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Decision</i>
H1	Job Stress → Employee Engagement	−0.365	2.811	0.005	Supported
H2	Workplace Ostracism → Employee Engagement	−0.467	3.833	<0.001	Supported
H3	Employee Engagement → Innovative Work Behavior	0.870	16.113	<0.001	Supported
H4	Job Stress → Innovative Work Behavior	0.021	0.308	0.758	Not Supported
H5	Workplace Ostracism → Innovative Work Behavior	−0.107	1.689	0.091	Not Supported
H6	Job Stress → EE → IWB	−0.318	2.834	0.005	Supported
H7	Workplace Ostracism → EE → IWB	−0.406	3.703	<0.001	Supported

Hasil analisis model struktural menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap innovative work behavior ($\beta = 0.870$, $p < 0.001$), sedangkan job stress ($\beta = -0.365$, $p = 0.005$) dan workplace ostracism ($\beta = -0.467$, $p < 0.001$) berpengaruh negatif terhadap employee engagement. Sebaliknya, pengaruh langsung job stress maupun workplace ostracism terhadap innovative work behavior tidak signifikan ($p > 0.05$). Pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa employee engagement secara signifikan memediasi pengaruh job stress ($\beta = -0.318$, $p = 0.005$) dan workplace ostracism ($\beta = -0.406$, $p < 0.001$) terhadap innovative work behavior. Selain itu, nilai R^2 sebesar 0.590 untuk employee engagement dan 0.874 untuk innovative work behavior menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang baik.

Pembahasan

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan karyawan level operator dengan masa kerja yang relatif singkat, sehingga lingkungan kerja cenderung memiliki karakteristik operasional, hierarkis, dan berorientasi pada pencapaian target produksi. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan job stress maupun workplace ostracism, terutama pada karyawan Generasi Z yang umumnya memiliki kebutuhan tinggi terhadap dukungan sosial, komunikasi terbuka, dan kejelasan peran dalam pekerjaan (Putra et al., 2024). Karakteristik tersebut sejalan dengan temuan deskriptif penelitian yang menunjukkan tingginya tingkat *job stress* dan *workplace ostracism*, serta rendahnya *employee engagement* dan *innovative work behavior*.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa job stress berpengaruh negatif dan signifikan terhadap employee engagement. Temuan ini mendukung Job Demands–Resources (JD-R) Model yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007), yang menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang tinggi akan menguras sumber daya psikologis karyawan sehingga menurunkan tingkat keterlibatan dalam pekerjaan. Ketika karyawan menghadapi beban kerja berlebih, konflik peran, dan ketidakjelasan tanggung jawab, energi yang dimiliki lebih banyak digunakan untuk mengatasi tekanan dibandingkan berkontribusi secara optimal terhadap organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan Wang et al. (2016), yang menemukan bahwa meningkatnya stres kerja berhubungan dengan menurunnya *employee engagement*. Temuan ini juga memperkuat argumentasi teoritis yang telah dikemukakan pada bagian kajian pustaka bahwa tuntutan kerja yang tinggi dapat mengurangi energi, dedikasi, dan *absorption* karyawan.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa workplace ostracism berpengaruh negatif dan signifikan terhadap employee engagement. Hasil tersebut mendukung Social Exchange Theory, yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara individu dan organisasi dipengaruhi oleh kualitas perlakuan sosial yang diterima karyawan. Pengalaman diabaikan atau dikucilkan menyebabkan menurunnya rasa memiliki (*sense of belonging*), sehingga komitmen emosional terhadap pekerjaan ikut menurun (Ferris et al., 2008). Temuan ini sejalan dengan Zhang (2010), yang menunjukkan bahwa karyawan dengan karakteristik generasi muda lebih sensitif terhadap penolakan sosial sehingga lebih mudah mengalami penurunan keterlibatan kerja. Hasil tersebut juga memperkuat kajian pustaka yang menyatakan bahwa *workplace ostracism* merupakan salah satu faktor psikososial yang dapat mengurangi *employee engagement*.

Berbeda dengan hipotesis yang diajukan, job stress tidak berpengaruh langsung terhadap innovative work behavior. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan perusahaan manufaktur yang menerapkan budaya *continuous improvement*, tekanan kerja tidak selalu menghambat perilaku inovatif secara langsung. Kemungkinan besar, karyawan tetap terdorong untuk memberikan ide-ide perbaikan karena adanya tuntutan sistem kerja, standar operasional, maupun budaya organisasi yang mendukung peningkatan proses kerja. Temuan ini berbeda dengan asumsi awal penelitian, namun sejalan dengan Mashanafi dan Putranta (2024), yang menjelaskan bahwa pengaruh stres terhadap inovasi sangat bergantung pada konteks organisasi dan mekanisme psikologis yang menyertainya. Hasil ini sekaligus menguatkan peran *employee engagement* sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut.

Sebaliknya, workplace ostracism berpengaruh negatif terhadap innovative work behavior. Karyawan yang merasa dikucilkan cenderung mengurangi partisipasi dalam diskusi, enggan menyampaikan ide baru, serta menarik diri dari aktivitas kolaboratif. Kondisi tersebut menghambat proses *idea generation*, *idea promotion*, maupun *idea realization* sebagaimana dijelaskan oleh Janssen (2000). Temuan ini konsisten dengan Ferris et al. (2008), yang menjelaskan bahwa pengalaman pengucilan sosial dapat menurunkan perilaku kerja positif, termasuk kontribusi inovatif.

Selanjutnya, penelitian ini membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Temuan ini mendukung Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), yang memandang bahwa sikap positif terhadap pekerjaan akan meningkatkan kecenderungan individu untuk melakukan perilaku yang diharapkan organisasi. Dalam penelitian ini, *employee engagement* diposisikan sebagai representasi dari komponen afektif sikap terhadap pekerjaan, yang tercermin melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002). Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi menunjukkan antusiasme, komitmen, dan keterlibatan yang lebih besar sehingga lebih terdorong menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru. Hasil penelitian ini konsisten dengan Rahmat et al. (2024) serta Hidayatullah dan Mansyur (2024), yang menemukan bahwa *employee engagement* merupakan salah satu prediktor utama *innovative work behavior*.

Pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa *employee engagement* secara signifikan memediasi pengaruh job stress dan workplace ostracism terhadap *innovative work behavior*. Temuan ini mengintegrasikan Job Demands–Resources Model, Social Exchange Theory, dan Theory of Planned Behavior dalam menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasari perilaku inovatif. Tuntutan pekerjaan yang tinggi maupun pengalaman pengucilan sosial terlebih dahulu menurunkan tingkat *employee engagement*, kemudian berdampak pada berkurangnya kecenderungan karyawan untuk menghasilkan dan mengimplementasikan inovasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat argumentasi teoritis yang telah dikembangkan pada bagian kajian pustaka bahwa *employee engagement* merupakan mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana faktor-faktor psikososial memengaruhi *innovative work behavior*.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan perilaku inovatif pada karyawan Generasi Z tidak cukup dilakukan melalui penetapan target kerja semata. Organisasi juga perlu mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis, mengurangi *job stress*, mencegah terjadinya *workplace ostracism*, serta memperkuat *employee engagement* melalui dukungan atasan, komunikasi yang terbuka, kejelasan peran, dan kesempatan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan keterlibatan karyawan sekaligus mendorong munculnya perilaku inovatif yang berkelanjutan.

Implikasi Praktis

Secara praktis, manajemen KMC perlu memprioritaskan pengelolaan beban kerja dan membangun budaya kerja yang inklusif. Penguatan komunikasi dua arah, dukungan atasan langsung, serta pemberian ruang partisipasi ide menjadi strategi penting untuk meningkatkan engagement sekaligus meminimalkan dampak negatif stres dan ostracism. Bagi peneliti selanjutnya, temuan ini membuka ruang eksplorasi mengenai peran variabel organisasi lain, seperti kepemimpinan transformasional atau psychological safety, dalam memperkuat perilaku inovatif Generasi Z.

Keterbatasan penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicermati secara objektif. Pertama, ruang lingkup penelitian terbatas pada satu perusahaan dengan karakteristik industri tertentu, sehingga temuan belum tentu merepresentasikan kondisi organisasi pada sektor lain yang memiliki budaya kerja dan sistem manajerial berbeda. Kedua,

desain penelitian yang bersifat cross-sectional belum mampu menangkap dinamika hubungan antarvariabel dalam jangka panjang, padahal engagement dan perilaku inovatif bersifat fluktuatif serta sangat dipengaruhi perubahan situasi kerja. Ketiga, seluruh data diperoleh melalui kuesioner self-report, sehingga terdapat potensi common method bias dan bias subjektivitas responden. Persepsi individu terhadap stres, pengucilan, maupun inovasi dapat berbeda dengan kondisi objektif yang terjadi di lapangan. Keempat, penelitian ini belum memasukkan variabel moderasi atau faktor organisasi lain seperti gaya kepemimpinan, psychological safety, budaya inovasi, maupun sistem reward yang secara teoretis berpotensi memperkuat atau memperlemah hubungan antarvariabel. Kelima, fokus penelitian hanya pada karyawan Generasi Z, sehingga perbandingan lintas generasi belum dapat dilakukan. Padahal, respons terhadap stres kerja dan dinamika sosial di tempat kerja sangat mungkin berbeda antara generasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, memperluas sampel lintas industri dan lintas generasi, serta mengintegrasikan variabel kontekstual tambahan agar model empiris yang dihasilkan lebih komprehensif dan memiliki daya jelaskan yang lebih kuat.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh workplace ostracism dan job stress terhadap innovative work behavior dengan employee engagement sebagai variabel intervening pada karyawan Generasi Z di Perusahaan KMC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa job stress dan workplace ostracism berpengaruh negatif dan signifikan terhadap employee engagement, sehingga semakin tinggi tekanan dan pengalaman pengucilan kerja, maka semakin rendah keterlibatan karyawan. Secara langsung, job stress tidak berpengaruh signifikan terhadap innovative work behavior, sedangkan workplace ostracism berpengaruh negatif dan signifikan terhadap innovative work behavior. Employee engagement tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap innovative work behavior, namun berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan pengaruh job stress dan workplace ostracism terhadap innovative work behavior. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan faktor psikologis dan sosial di tempat kerja dalam mendorong perilaku inovatif karyawan Generasi Z.

Daftar Pustaka

- Adyatma, R. , & L. T. (2022). Peingaruhi workplacei ostracism teirhadap kineirja karyawan meilalui eimployeiei eingageimeint. *Juirnal Manajeimein Indoneisia*, 15(3), 45–56.
- Ajzen, I. (1991a). *The Theory of Planned Behavior: 50 (2)*. Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- Ajzen, I. (1991b). *The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes.*, 50(5), 179–211.
- Amanda, S. , & L. T. (2022). Peiran eimployeiei eingageimeint dalam meiningkatkan produktivitas karyawan di peirusahaan muiltinasional. *Juirnal Manajeimein Dan Organisasi*, 15(4), 78–92.

- Badan Pusat Statistik (BPS). (2025). *Angkatan kerja Indonesia menurut golongan umur*. Jakarta: BPS. <https://bps.go.id>.
- Bakker, A. B., & D. E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Dewani Dama. (2025). *Peran Coaching dalam Mengatasi Stress Kerja akibat Penambahan Job Description pada karyawan HRD: Studi Kasus di Perusahaan Kuliner Semarang* (Vol. 2, Number 2).
- Feirris et al. (2008). *The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale*. *the American Psychological Association*.
- Gabriel, A., W. S., & P. Y. (2021). Konflik antar generasi di tempat kerja: Tantangan dan solusi dalam organisasi multigenerasi. *Jurnal Psikologi Kerja*, 10(2), 120–135.
- Gabriel, M., W. A., & S. N. (2021). Pengaruh job stress terhadap innovative work behavior di perusahaan multinasional. *Jurnal Inovasi Dan Manajemen*, 12(3), 67–83.
- Hair, J. F., G. T. M. H. R. C., D. N., & R. S. (2021). *Partial Least Squares Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer Nature Switzerland AG.
- Hidayatullah, M. A., & Mansyur, A. (2024). Hubungan Pemberdayaan, Kontrak Psikologis dan Iklim Inovatif terhadap Employee Engagement. *Jurnal E-Bis*, 8(2), 601–618. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i2.1809>
- Highway, P., & Code, Z. (2025). *PYSCH 165 JOURNAL LPPM Universitas Putra Indonesia YPTK Padang The Role of Workplace Ostracism to Work Stress in Employees Generation Z*. 154–158.
- Janssen, O. (2000). *Job Demands, Perceptions of Effort–Reward Fairness, and Innovative Work Behaviour*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- M., B. A. B., & D. D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.
- Mashanafi, D. P., & Putranta, P. (2024). The Effect Of Employee Experience And Engagement On Intention To Leave With Innovative Work Behavior As A Mediating Variable. *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen)*, 7(1), 244–259.
- Putra, Y. S., Utomo, H., & Istiyani, A. (2024). Determinan innovative work behavior generasi Z: dengan grit sebagai pemoderasi. *Journal of Business & Banking*, 14(1), 59–78. <https://doi.org/10.14414/jbb.v14i1.4443>
- Rahmat, A., S., & Azis, A. (2024). Dampak Stress Kerja Terhadap Innovative Working Behavior Pada Karyawan Perusahaan Multinasional di PT. SANEI Machine Service Indonesia. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4, 14635–14645.
- Robbins, S. P., & J. T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Pearson Education.
- Schaufeli, W. B., & B. A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational*, 25(3).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Wang, H.-J., D. E., & B. A. B. (2016). A review of job crafting research: The role of leadership behaviors in cultivating successful job crafters. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3).
- Xanthopoulou, D., B. A. B., D. E., & S. W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200.
- Zhang, X., & B. K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative processes. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

Declarations

Funding.

The authors received no financial support for the research and publication of this article

Availability of data and materials

Data sharing is not applicable to this article as no new data were created or analyzed in this study.

Competing interests

No potential competing interest was reported by the authors.