

BAB I
PENDAHULUAN
A. Latar Belakang

Menurut Rahmawati *et al.* (2024), sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dalam setiap organisasi karena memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia adalah individu yang bekerja untuk membantu organisasi maupun institusi dalam mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, sumber daya manusia juga dipandang sebagai aset atau investasi berharga yang perlu dijaga dan dikembangkan secara optimal. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena manusia menjadi penggerak utama seluruh aktivitas organisasi.

Selain itu Mahyarni & Meflinda (2011) menjelaskan bahwa sumber daya manusia juga merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi karena seluruh kegiatan organisasi dijalankan oleh manusia. Organisasi dibentuk berdasarkan visi tertentu untuk kepentingan manusia dan seluruh proses pelaksanaan misinya juga dikelola oleh manusia. Hal ini menunjukkan bahwa manusia menjadi faktor strategis dalam setiap kegiatan organisasi maupun institusi. Tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas, organisasi akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Dalam dunia kerja saat ini, Generasi Z mulai mendominasi jumlah tenaga kerja di Indonesia. Berdasarkan survei Jakpat, sebanyak 38% Generasi Z di Indonesia telah berstatus sebagai pekerja pada tahun 2025. Kondisi tersebut

menunjukkan bahwa Generasi Z menjadi kelompok usia produktif yang memiliki peran penting dalam perkembangan dunia kerja modern. Kehadiran Generasi Z dalam dunia kerja membawa perubahan terhadap budaya kerja, pola komunikasi, serta ekspektasi terhadap organisasi.

Asriyanti *et al.* (2024) menjelaskan bahwa persaingan bisnis di era globalisasi saat ini berkembang semakin ketat sehingga perusahaan dituntut untuk terus beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Perusahaan perlu berkembang seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat, perkembangan teknologi, dan bertambahnya jumlah perusahaan di Indonesia. Kondisi tersebut menyebabkan organisasi harus mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Selain itu, perusahaan juga dituntut untuk menciptakan inovasi dan strategi kerja yang efektif guna mempertahankan keberlangsungan organisasi.

Selain meningkatnya persaingan bisnis, dunia kerja juga mengalami pergeseran paradigma dari sistem kerja tradisional menuju sistem kerja digital. Sistem kerja modern lebih menekankan fleksibilitas, kreativitas, dan kemandirian dibandingkan sistem kerja konvensional yang berorientasi pada kehadiran fisik di kantor. Perubahan tersebut menyebabkan organisasi membutuhkan tenaga kerja yang mampu mengikuti perkembangan teknologi dan pola kerja digital (Annisa *et al.*, 2022). Dalam konteks ini, Generasi Z dinilai lebih sesuai dengan tuntutan dunia kerja modern karena memiliki karakteristik yang dekat dengan teknologi. Generasi Z dianggap lebih mudah beradaptasi dengan perubahan sistem kerja berbasis digital dibandingkan generasi sebelumnya.

Menurut Dimock (2019) Generasi Z merupakan individu yang lahir setelah tahun 1996 dan tumbuh di tengah perkembangan teknologi yang sangat pesat. Kondisi tersebut membentuk pola pikir Generasi Z menjadi lebih terbuka, adaptif, dan mudah menerima perubahan. Selain itu, Generasi Z juga memiliki ekspektasi tersendiri terhadap dunia kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi ini dikenal sebagai digital natives karena sejak kecil telah terbiasa menggunakan teknologi dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam pekerjaan. Artinya teknologi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan Generasi Z dalam menjalankan aktivitas sehari-hari.

Twenge, J (2017) menyatakan bahwa generasi Z memiliki karakteristik yang khas dan berbeda dari generasi sebelumnya, terutama dalam hal penggunaan teknologi digital. Generasi Z telah terbiasa dengan internet dan media sosial sejak usia dini sehingga lebih cepat dalam mengakses informasi dan beradaptasi dengan sistem kerja berbasis teknologi. Kemampuan tersebut membuat Generasi Z lebih mudah menyesuaikan diri dengan perkembangan dunia kerja modern yang serba digital. Selain itu, Generasi Z juga cenderung lebih aktif dalam memanfaatkan teknologi untuk mendukung produktivitas kerja.

Selain itu Francis & Hoefel (2018) menyatakan bahwa Generasi Z memiliki karakter realistis dan pragmatis serta memiliki kesadaran tinggi terhadap pentingnya stabilitas finansial. Selain itu, generasi ini juga cenderung menyukai komunikasi yang terbuka dan transparan serta membutuhkan umpan balik yang cepat dalam lingkungan kerja. Generasi Z lebih menghargai fleksibilitas kerja dan lingkungan kerja yang inklusif serta mendukung kesejahteraan mereka. Di sisi lain,

Generasi Z juga dikenal sebagai individu yang mandiri namun tetap mampu bekerja sama dalam tim.

Deloitte (2021) menjelaskan bahwa dalam konteks dunia kerja, Generasi Z memiliki nilai dan preferensi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi Z lebih menekankan pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi atau *work-life balance*. Selain itu, mereka juga lebih memperhatikan makna dalam pekerjaan dan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Generasi Z tidak hanya mencari pekerjaan untuk memperoleh penghasilan, tetapi juga untuk mendapatkan kenyamanan dan kesejahteraan psikologis.

Schroth (2019) menjelaskan bahwa Generasi Z tidak hanya berorientasi pada penghasilan, tetapi juga menginginkan pengalaman kerja yang bermakna dan sesuai dengan nilai pribadi mereka. Generasi ini cenderung lebih menghargai organisasi yang memiliki kepedulian sosial, seperti perhatian terhadap lingkungan dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, Generasi Z juga menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk berkembang dan belajar secara berkelanjutan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa motivasi intrinsik menjadi salah satu faktor penting bagi Generasi Z dalam bekerja.

Generasi Z dikenal sebagai generasi yang lebih *mobile*, kritis, dan *value-driven* dibandingkan generasi sebelumnya. Organisasi yang ingin mempertahankan talenta Generasi Z perlu mampu menyeimbangkan kompensasi dengan fleksibilitas kerja, menyediakan ruang pengembangan diri, serta membangun budaya kerja yang sehat dan inklusif. Apabila organisasi tidak mampu memenuhi kebutuhan tersebut,

maka tingkat *turnover* pada Generasi Z cenderung akan meningkat. Akibatnya, *turnover intention* pada Generasi Z menjadi fenomena yang semakin nyata dalam dunia kerja modern (Tarumingkeng, 2025)

Fenomena tingginya turnover pada Generasi Z juga tercermin dalam fenomena The Great Resignation yang menjadi perhatian Forbes pada tahun 2021. Fenomena ini menunjukkan adanya peningkatan pengunduran diri karyawan secara besar-besaran selama masa pandemi, termasuk di kalangan Generasi Z. Forbes mengacu pada hasil Adobe Survey 2021 yang melibatkan 5.500 responden Generasi Z berusia 18–24 tahun. Hasil survei tersebut menunjukkan bahwa 56% responden memiliki rencana untuk meninggalkan pekerjaan mereka (Wibowo *et al.*, 2024). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa Generasi Z cenderung mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan ketika kebutuhan dan ekspektasi mereka terhadap lingkungan kerja tidak terpenuhi. Kondisi tersebut juga berkaitan dengan tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya (*work engagement*). Sejalan dengan hal tersebut, survei Gallup (2022) menunjukkan bahwa 54% karyawan Generasi Z memiliki tingkat *work engagement* yang rendah di tempat kerja. Penelitian ini menunjukan fakta bahwa Gen Z memiliki tingkat *work engagement* yang rendah di tempat kerja.

Taryanto *et al.* (2026) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki (*engagement*) keterikatan secara psikologis yang kuat terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan produktivitas kerja yang lebih tinggi. *Work engagement* mampu meningkatkan ketekunan karyawan dalam menyelesaikan tugas serta membantu individu mencapai target dan tujuan organisasi secara optimal. Kondisi

tersebut memperkuat pandangan bahwa *work engagement* menjadi salah satu determinan penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Selain itu, keterikatan kerja juga dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih antusias dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Schaufeli & Bakker (2004) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang berkaitan dengan pekerjaan dan ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Work engagement* tidak hanya menggambarkan kondisi sesaat, tetapi merupakan kondisi afektif-kognitif yang bersifat menetap dan menyeluruh. Individu yang memiliki *work engagement* tinggi akan menunjukkan keterlibatan penuh terhadap pekerjaannya baik secara fisik, emosional, maupun kognitif. Kondisi tersebut membuat karyawan lebih menikmati pekerjaannya serta memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Menurut Schaufeli & Bakker (2004), *work engagement* terdiri atas tiga aspek utama yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* merujuk pada tingginya energi dan semangat kerja serta ketahanan mental individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. *Dedication* berkaitan dengan keterlibatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan yang ditandai dengan rasa bangga, antusiasme, inspirasi, dan kebermanaknaan dalam bekerja. Sementara itu, *absorption* menggambarkan kondisi individu yang mampu berkonsentrasi penuh dan merasa larut dalam pekerjaannya sehingga pekerjaan terasa menyenangkan untuk dilakukan. Ketiga aspek tersebut menjadi indikator penting dalam melihat tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Crabtree (2013) menunjukkan bahwa tingkat *work engagement* karyawan di Indonesia masih tergolong rendah. Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa sebanyak 77% karyawan berada pada kategori *not engaged* dan 15% lainnya termasuk dalam kategori *actively disengaged*. Sementara itu, hanya 8% karyawan yang termasuk dalam kategori *engaged* terhadap pekerjaannya. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di Indonesia masih belum memiliki keterikatan kerja yang optimal.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Pratanto *et al.* (2020) juga menunjukkan bahwa karyawan dengan rentang usia Generasi Z, yaitu 18–25 tahun, memiliki tingkat *work engagement* yang rendah pada salah satu perusahaan di Indonesia. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat *engagement* pada karyawan usia 18–25 tahun hanya mencapai 60%. Persentase tersebut tergolong rendah apabila dibandingkan dengan kelompok usia karyawan lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya.

Sementara berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan peneliti terhadap 10 karyawan Generasi Z, ditemukan bahwa sebanyak 8 dari 10 karyawan menunjukkan tingkat *work engagement* yang rendah. Pada aspek *vigor*, sebagian besar responden mengaku sering merasa lelah dan kurang bersemangat dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. Beberapa karyawan juga menyatakan bahwa mereka mudah kehilangan energi ketika menghadapi tekanan pekerjaan maupun target yang tinggi. Selain itu, terdapat responden yang merasa kurang termotivasi

untuk memberikan usaha terbaik dalam bekerja sehingga pekerjaan sering diselesaikan hanya sebagai kewajiban.

Pada aspek *dedication*, sebagian besar responden mengaku kurang memiliki antusiasme dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan yang dilakukan. Beberapa karyawan menyatakan bahwa pekerjaan yang dijalani terasa monoton dan kurang memberikan makna bagi diri mereka. Selain itu, terdapat responden yang merasa kurang bangga terhadap pekerjaannya karena minimnya apresiasi dan dukungan dari lingkungan kerja. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan merasa bekerja hanya untuk memenuhi tuntutan pekerjaan tanpa adanya rasa keterlibatan yang mendalam.

Sementara itu, pada aspek *absorption* ditemukan bahwa sebagian besar responden mengalami kesulitan untuk fokus secara penuh ketika bekerja. Beberapa karyawan mengaku mudah terdistraksi oleh media sosial, lingkungan sekitar, maupun tekanan pekerjaan yang dirasakan. Selain itu, responden juga menyatakan bahwa mereka sering merasa bosan ketika bekerja sehingga sulit untuk benar-benar menikmati pekerjaan yang dilakukan. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan kurang mampu berkonsentrasi secara optimal dan tidak sepenuhnya larut dalam pekerjaannya.

Karyawan perlu memiliki *work engagement* yang tinggi karena keterlibatan kerja yang baik mampu mendorong munculnya perilaku positif dalam organisasi, salah satunya *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian Saputra *et al.* (2025) menemukan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian tersebut

menunjukkan bahwa semakin tinggi *work engagement* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung organisasi di luar tugas formalnya. Sebaliknya, semakin rendah *work engagement* maka semakin rendah pula perilaku positif karyawan terhadap organisasi.

Selain berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, berdasarkan penelitian dari Nurrahman dan Faris (2026) *work engagement* juga memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja, khususnya pada *remote worker*. Tingginya *work engagement* mampu meningkatkan produktivitas kerja melalui penguatan aspek *vigor*, *dedication*, dan *absorption* pada karyawan. Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi, dedikasi terhadap pekerjaan, dan fokus yang baik akan lebih mampu menyelesaikan tugas secara efektif dan optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *work engagement* berperan penting dalam meningkatkan kualitas dan hasil kerja karyawan, terutama dalam sistem kerja modern yang fleksibel dan berbasis digital.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahab *et al.*, (2024) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara *work engagement* terhadap intensi *turnover* pada karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *work engagement* yang dimiliki karyawan, maka semakin rendah intensi *turnover* atau keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Sebaliknya, semakin rendah *work engagement* maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki peran penting dalam mempertahankan karyawan di dalam organisasi.

Peningkatan work engagement pada Generasi Z menjadi penting karena memiliki dampak besar terhadap keberlangsungan organisasi. Penelitian Sandi & Tuti (2022) menemukan bahwa *work engagement* berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Semakin tinggi *work engagement* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi dan kinerja yang ditunjukkan dalam bekerja. Sebaliknya, rendahnya *work engagement* dapat menyebabkan menurunnya komitmen serta kinerja karyawan dalam organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *work engagement* menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga stabilitas dan efektivitas organisasi di tengah dinamika dunia kerja modern.

Menurut Xu *et al.* (2022) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *work engagement*, di antaranya *perceived organizational support* dan *psychological safety*. *Psychological safety* menjadi salah satu faktor penting karena berkaitan dengan rasa aman individu dalam lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa aman secara psikologis, mereka akan lebih berani untuk menyampaikan pendapat, bertanya, maupun terlibat aktif dalam pekerjaan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kenyamanan dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, *psychological safety* dipandang sebagai faktor yang memiliki peran penting dalam meningkatkan *work engagement* pada karyawan.

Edmondson (1999) mendefinisikan *psychological safety* sebagai keyakinan bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal. *Psychological safety* memungkinkan individu merasa nyaman dalam mengekspresikan diri, menyampaikan ide, maupun mengomunikasikan pemikiran tanpa takut terhadap

konsekuensi negatif pada reputasi, kedudukan, atau karier mereka. Lingkungan kerja yang memiliki *psychological safety* yang baik akan menciptakan rasa aman bagi karyawan untuk terlibat aktif dalam pekerjaan dan hubungan sosial di tempat kerja. Selain itu, *psychological safety* juga membuat individu merasa dihargai dan diterima dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, rasa aman secara psikologis menjadi kondisi penting yang dapat mendukung keterlibatan kerja karyawan.

Menurut Fearless The Organization (2024), terdapat empat dimensi *psychological safety* yang didasarkan pada gagasan Edmondson (1999), yaitu *attitude to risk and failure*, *open conversation*, *inclusion and diversity*, serta *willingness to help*. *Attitude to risk and failure* berkaitan dengan sejauh mana individu merasa aman untuk mencoba hal baru, melakukan eksperimen, dan menghadapi kesalahan tanpa takut mendapatkan hukuman atau penilaian negatif. *Open conversation* mengacu pada kemampuan anggota tim untuk berbicara secara jujur dan terbuka, termasuk ketika harus menyampaikan pendapat yang tidak nyaman atau berbeda dengan otoritas. *Inclusion and diversity* berkaitan dengan adanya penerimaan dan penghargaan terhadap setiap anggota tim tanpa memandang latar belakang, identitas, maupun sudut pandang yang dimiliki. Sementara itu, *willingness to help* menunjukkan adanya kesediaan antaranggota tim untuk saling membantu, mendukung, dan menghargai kontribusi satu sama lain sehingga tercipta lingkungan kerja yang suportif dan aman secara psikologis.

Penelitian yang dilakukan oleh Firdiani *et al.* (2025)) menemukan bahwa *psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi rasa aman psikologis

yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula *work engagement* yang dimiliki. Karyawan yang merasa aman dalam lingkungan kerja akan lebih nyaman untuk terlibat aktif dan menunjukkan kontribusi terbaik dalam pekerjaannya. Sebaliknya, apabila karyawan merasa tidak aman secara psikologis, maka keterlibatan kerja yang dimiliki cenderung menurun. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki peran penting dalam meningkatkan *work engagement* pada karyawan.

Hasil penelitian serupa juga ditemukan oleh Nurullah & Handoyo (2022) yang menyatakan bahwa *psychological safety* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement* pada karyawan yang bekerja di kantor. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *psychological safety* yang dirasakan individu, maka semakin tinggi pula keterlibatan kerja yang dimiliki terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa aman secara psikologis akan lebih berani untuk berkomunikasi, bekerja sama, serta menunjukkan kemampuan yang dimiliki tanpa rasa takut. Kondisi tersebut membuat karyawan lebih nyaman dan lebih terlibat dalam pekerjaannya. Dengan demikian, *psychological safety* menjadi salah satu faktor penting dalam membangun *work engagement* pada lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, *work engagement* menjadi salah satu aspek penting yang perlu dimiliki oleh karyawan Generasi Z dalam menghadapi dinamika dunia kerja modern. Namun, masih ditemukan karyawan Generasi Z yang memiliki tingkat *work engagement* rendah, ditandai dengan rendahnya semangat kerja, kurangnya antusiasme terhadap pekerjaan, serta kesulitan untuk fokus secara optimal dalam bekerja. Salah satu faktor yang diduga memengaruhi *work*

engagement adalah *psychological safety*, karena rasa aman secara psikologis dapat membuat karyawan lebih nyaman untuk terlibat aktif, menyampaikan pendapat, dan menunjukkan kemampuan terbaik dalam bekerja. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya kajian mengenai keterkaitan antara *psychological safety* dengan *work engagement* pada karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara *psychological safety* dengan *work engagement* pada karyawan Generasi Z?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *psychological safety* dengan *work engagement* pada karyawan Generasi Z.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang psikologi industri dan organisasi, terutama yang berkaitan dengan *psychological safety* dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z.

b. Manfaat Praktis

Manfaat praktis penelitian ini adalah memberikan pemahaman kepada karyawan Generasi Z mengenai pentingnya *psychological safety* dalam meningkatkan *work engagement*, menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi atau perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan, serta menjadi

referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan penelitian mengenai psychological safety dan work engagement pada karyawan Generasi Z.