

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Generasi Z atau *Gen Z* adalah orang-orang yang lahir pada tahun 1997 sampai dengan tahun 2012. Meskipun generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda-beda tergantung dari latar belakang mereka, akan tetapi generasi Z memiliki cara komunikasi yang lebih jelas dan terbuka ketimbang generasi-generasi sebelumnya (Arum et al., 2023). Karakteristik yang dimiliki oleh generasi Z seperti cara komunikasi yang lebih jelas dan terbuka, membuat generasi Z sebagai generasi yang mengutamakan kebebasan dalam berbicara dan berpendapat. Generasi Z adalah generasi yang cenderung mengutamakan kebebasan dalam bekerja (Fajriyanti et al., 2023). Menurut Bascha (2011) dalam Nurqamar et al. (2022) generasi Z menyukai kebebasan, fleksibilitas, dan transparansi individu dalam bekerja. Generasi Z adalah generasi yang mengutamakan kebebasan berpendapat, hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Slavin (2015) dalam Abiyyu et al. (2023) bahwa generasi Z ingin didengarkan meskipun memiliki usia yang masih muda. Selain ingin di dengarkan generasi Z juga ingin mendengarkan umpan balik yang dapat membangun. Hal itu di dukung dengan penelitian Dolot (2018), sebanyak 1162 responden generasi Z menginginkan *feedback* atau umpan balik terhadap hasil kerja mereka.

Meskipun jumlah Gen Z yang masuk ke dalam angkatan kerja masih tergolong kecil, trennya akan meningkat seiring waktu. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (2024), jumlah angkatan kerja Indonesia per Februari 2024 adalah sebesar 147,71 juta orang. Generasi Z yang mulai memasuki dunia kerja akan mendominasi dalam beberapa tahun ke depan, sehingga organisasi perlu memahami kebutuhan dan karakteristik generasi ini agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang sesuai. Generasi Z memiliki karakteristik seperti mahir teknologi, kreatif, inovatif, kritis, logis, mandiri, percaya diri, kolaboratif dan komunikatif (Putri, 2024). Apabila sebuah perusahaan dapat mendukung karakteristik yang dimiliki oleh generasi Z, maka generasi Z dapat lebih produktif.

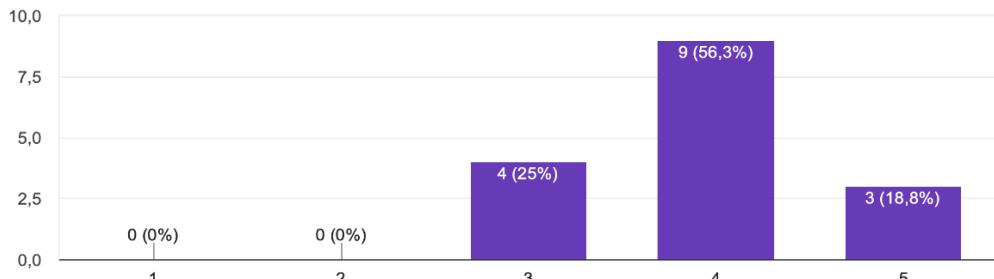
Generasi Z juga memiliki karakteristik seperti mementingkan kebebasan berpendapat, ingin didengarkan, dan terbuka pada umpan balik. Hal itu menyebabkan generasi Z ingin lebih aktif untuk didengarkan pendapatnya dan mendengarkan umpan balik agar apa yang mereka kerjakan dapat lebih optimal. Apabila generasi Z tidak mendapatkan kebebasan berpendapat, didengarkan, dan tidak menerima umpan balik yang membangun, maka dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman dan stres yang mengancam keamanan psikologis mereka.

Rasa aman yang dimiliki pekerja agar dapat bebas memberikan pendapat, menerima umpan balik dan mengambil keputusan tanpa takut dihakimi adalah bagian dari *psychological safety*. Keamanan psikologis atau *psychological safety* yang dimiliki oleh generasi Z bisa mereka dapat ketika mereka merasa aman dan nyaman pada pekerjaan atau lingkungan kerja mereka. Menurut Edmondson (1999), *psychological safety* merupakan kesan atau persepsi pekerja bahwa lingkungan tempat mereka bekerja adalah tempat yang aman untuk menyampaikan pendapat, mengakui kesalahan, dan bertanya tanpa takut dihakimi atau direndahkan. Kebebasan berpendapat, rasa aman, dan terbuka pada umpan balik tanpa takut dihakimi di dalam pekerjaan adalah hak setiap pekerja. *Psychological safety* ditempat kerja dapat membuat pekerja lebih dapat inovatif karena tidak takut ide-ide yang dimilikinya ditolak atau tidak dihargai.

Ekspektasi perusahaan terhadap pekerja yang terutama generasi Z sangat tinggi, akan tetapi tidak diimbangi oleh dukungan perusahaan dan lingkungan pekerjaan yang memadai (Kamila & Sitorus, 2025). Lingkungan pekerjaan dan dukungan perusahaan yang kurang memadai membuat rasa aman psikologis seorang pekerja terancam. Dengan begitu *psychological safety* yang dimiliki oleh pekerja generasi Z cukup rendah karena banyaknya tuntutan yang tidak diimbangi dengan rasa aman pada pekerjaannya. Hal ini juga diperkuat dengan *preliminary research* mengenai *psychological safety* pada generasi Z. Pernyataan dalam *preliminary research* terdiri dari lima aspek *psychological safety*, tiap masing-masing aspek diwakili dengan satu pernyataan. Berikut merupakan hasil hasil *preliminary* yang telah dilakukan:

**1. Saya merasa dihormati oleh tim saya**

16 jawaban

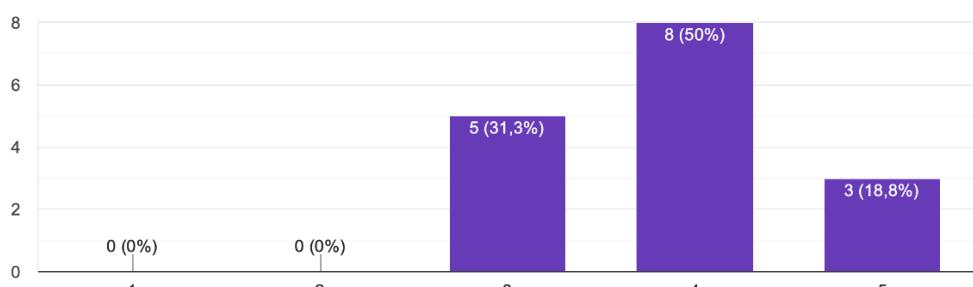


Gambar 1.1. Hasil *Preliminary Aspek Interpersonal Risk-Taking*

Berdasarkan pada data yang didapat melalui *preliminary research*, melalui aspek *interpersonal risk-taking* menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih pada skala 4 dengan rincian 56,3 % responden (9 responden), yang berarti mayoritas pekerja merasa dihormati oleh timnya di pekerjaan. Kemudian sebanyak 25 % responden (4 responden) memilih skala 3, yang berarti terdapat pekerja yang merasa netral tentang rasa hormat timnya kepada dirinya, tidak positif dan tidak negatif. Terakhir ada 18,8 % responden (3 responden) yang merasa sangat dihormati di tim. Berdasarkan hal ini masih terdapat beberapa responden yang belum merasa terlalu dihormati oleh timnya.

**2. Saya menerima umpan balik yang positif dari pemimpin saya**

16 jawaban

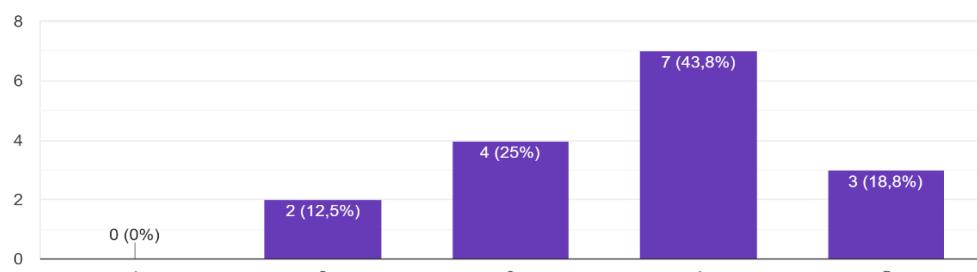


Gambar 1.2. Hasil *Preliminary Aspek Mutual/Trust Respect*

Berdasarkan pada data yang didapat melalui *preliminary research*, aspek *mutual/trust respect* menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih pada skala 4 dengan rincian 50 % responden (8 responden), yang berarti mayoritas pekerja terkadang mendapatkan *feedback* positif dari pemimpinnya. Kemudian sebanyak 31,3 % responden (5 responden) memilih skala 3, yang berarti terdapat pekerja

yang merasa netral tentang *feedback* yang diberikan oleh pemimpinya, bisa juga belum tentu mereka mendapatkan *feedback* dari pemimpinnya. Terakhir ada 18,8 % responden (3 responden) yang selalu mendapatkan *feedback* positif dari pemimpinnya. Berdasarkan hal ini masih terdapat beberapa responden yang belum mendapatkan *feedback* positif dari pemimpinnya.

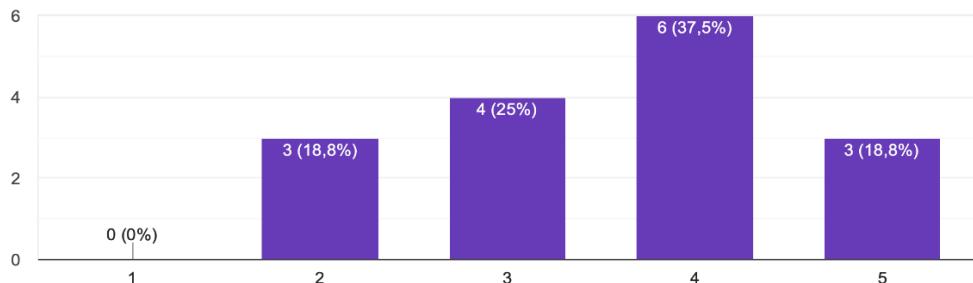
3. Saya mengidentifikasi diri saya sebagai anggota penting dari tim saya  
16 jawaban



Gambar 1.3. Hasil *Preliminary Aspek Organizational/Structural Support*

Berdasarkan pada data yang didapat melalui *preliminary research*, aspek *organizational/structural support* menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih pada skala 4 dengan rincian 43,8 % responden (7 responden), yang berarti mayoritas pekerja menganggap dirinya cukup penting di tim. Kemudian sebanyak 25 % responden (4 responden) memilih skala 3, yang berarti terdapat pekerja yang merasa netral tentang pandangan diri mereka terhadap seberapa penting mereka dalam tim. Ada 18,8 % responden (3 responden) yang merasa dirinya sangat penting di timnya. Terakhir ada 12,5 % responden (2 responden) merasa dirinya tidak cukup penting bagi timnya. Berdasarkan hal ini masih terdapat beberapa responden yang merasa dirinya tidak cukup penting di organisasi.

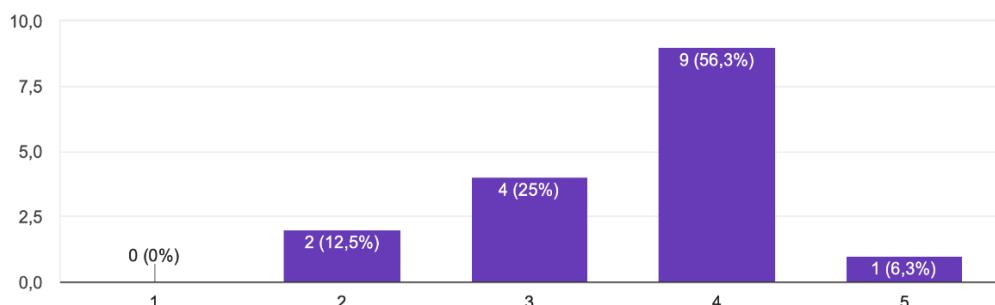
4. Ada kebijakan yang berlaku untuk melindungi saya  
16 jawaban



Gambar 1.4. Hasil *Preliminary Aspek Identity and Clarity in Context of Team*

Berdasarkan pada data yang didapat melalui *preliminary research*, aspek *identity and clarity in context of team* menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih pada skala 4 dengan rincian 37,5 % responden (6 responden), yang berarti mayoritas pekerja merasa ada kebijakan yang melindungi mereka. Kemudian sebanyak 25 % responden (4 responden) memilih skala 3, yang berarti terdapat pekerja yang merasa netral tentang kebijakan yang berlaku, mereka tidak menganggap itu melindungi atau tidak melindungi. Ada 18,8 % responden (3 responden) yang mengatakan ada kebijakan perusahaan yang melindungi mereka. Terakhir ada 18,8 % responden (3 responden) merasa tidak ada kebijakan yang melindungi mereka. Berdasarkan hal ini masih terdapat beberapa responden yang belum merasakan ada kebijakan yang melindungi mereka di organisasi.

5. Ketika saya tidak setuju dengan tim, saya merasa nyaman menyuarakan pendapat saya  
16 jawaban



Gambar 1.5. Hasil *Preliminary Aspek Supportive Leadership*

Berdasarkan pada data yang didapat melalui *preliminary research*, aspek *supportive leadership* menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih pada

skala 4 dengan rincian 56,3 % responden (9 responden), yang berarti mayoritas pekerja merasa cukup nyaman untuk menyuarakan pendapatnya. Kemudian sebanyak 25 % responden (4 responden) memilih skala 3, yang berarti terdapat pekerja yang merasa netral dalam menyuarakan pendapat, tidak positif dan tidak negatif. Ada 12,5 % responden (2 responden) yang merasa tidak cukup nyaman menyuarakan pendapatnya. Terakhir ada 6,3 % responden (1 responden) merasa sangat nyaman menyuarakan pendapatnya. Berdasarkan hal ini masih terdapat beberapa responden yang belum merasa nyaman dalam menyuarakan pendapatnya di organisasi.

Seharusnya, apabila pekerja generasi Z yang memiliki *psychological safety* yang baik, maka hal tersebut tercermin dari beberapa aspeknya. Kondisi tersebut tercermin pada lingkungan kerja yang memiliki iklim kerja yang sehat. Dalam lingkungan yang sehat, semua pekerja seharusnya merasa dihormati oleh timnya, karena rasa dihargai adalah sebuah bagian dari aspek *interpersonal risk-taking*. Selain itu, semua pekerja juga dapat merasa aman dan nyaman untuk menyuarakan pendapatnya tanpa takut dihakimi atau dinilai negatif, yang mencerminkan adanya aspek *mutual/trust respect*. Organisasi yang mendukung *psychological safety* seharusnya memiliki kebijakan yang berguna untuk melindungi setiap pekerja, hal tersebut termasuk dalam aspek *organizational / structural support*. Pekerja seharusnya merasa bahwa dirinya penting dalam sebuah tim atau organisasi, sesuai dengan aspek *identity and clarity in context of team*. Pekerja juga seharusnya dapat diberikan *feedback* dari pemimpin secara konsisten agar pekerja tersebut merasa diakui dan hal tersebut adalah bagian dari aspek *supportive leadership*. Oleh karena itu, seharusnya ketika pekerja generasi Z memiliki iklim organisasi yang baik dan memenuhi aspek-aspek seperti *interpersonal risk-taking*, *mutual/trust respect*, *organizational/structural support*, *identity and clarity in context of team*, dan *supportive leadership* maka akan meningkatkan *psychological safety* pekerja generasi Z.

Selain itu, berdasarkan data yang telah diperoleh dari *preliminary research*, secara umum pekerja generasi Z menunjukkan tingkat *psychological safety* yang tergolong cukup baik. Hal ini terlihat dari hasil *preliminary* bahwa

majoritas responden memberikan penilaian positif terhadap berbagai aspek *psychological safety*, yaitu *interpersonal risk-taking*, *mutual trust/respect*, *organizational support*, *identity and clarity in context of team*, serta *supportive leadership*. Misalnya, pada aspek *interpersonal risk-taking*, sebanyak 56,3% responden merasa dihormati oleh timnya, dan pada aspek *supportive leadership*, 56,3% responden merasa cukup nyaman menyuarakan pendapat. Meskipun demikian, data juga menunjukkan bahwa terdapat sebagian kecil responden yang masih mengalami kendala pada beberapa aspek *psychological safety*. Pada aspek *identity and clarity in the context of the team*, 18,8% responden merasa tidak ada kebijakan organisasi yang melindungi mereka. Selain itu, pada aspek *supportive leadership*, masih ada 12,5% responden yang tidak merasa nyaman menyuarakan pendapatnya, dan 25% lainnya bersikap netral. Secara keseluruhan menunjukkan kondisi *psychological safety* tergolong baik, namun beberapa aspek memerlukan perbaikan agar pengalaman kerja pekerja generasi Z dapat menjadi lebih optimal. Selain itu, *psychological safety* yang dimiliki karyawan generasi Z ini perlu dipertahankan hingga ditingkatkan.

Berdasarkan hasil *preliminary research* tersebut, juga menunjukkan bahwa terdapat pekerja yang masih belum memiliki keamanan psikologis dalam tim atau organisasi tempat mereka bekerja. Pada kenyataannya di tingkat tim, beberapa responden mengatakan bahwa mereka kesulitan dalam menyampaikan pendapat, tidak dihargai oleh rekan kerja, dan bahkan tidak dianggap penting oleh timnya. Kemudian responden juga mengatakan bahwa organisasi tempat mereka bekerja tidak ada kebijakan yang sungguh-sungguh melindungi mereka, mereka tidak mendapat *feedback* dari atasan, dan adanya tindak senioritas yang terjadi yang dapat menurunkan motivasi kerja dan meningkatkan stres. Oleh karena itu, organisasi perlu untuk meningkatkan kebijakan yang dapat melindungi pekerja, membuat komunikasi yang lebih terbuka, dan melatih pemimpin agar lebih supotif agar *psychological safety* yang dimiliki pekerja meningkat. Ketika *psychological safety* yang dimiliki oleh pekerja meningkat, maka tidak hanya produktivitas individu yang meningkat akan tetapi juga produktivitas tim dan organisasi juga akan meningkat.

Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara lanjutan dengan responden N dan GN. Responden N menggambarkan kondisi kerja yang kurang supportif, seperti atasan yang tidak memberikan perhatian, senioritas yang tinggi, dan tidak adanya perlindungan kebijakan, sehingga N merasa tertekan dan enggan menyuarakan pendapat. Sementara itu, responden GN juga merasa tidak dihormati oleh tim, kurangnya jalur komunikasi yang jelas dengan atasan, dan pengalaman dipermalukan ketika menyampaikan pendapat, yang menurunkan rasa aman secara psikologis. Perbedaan pengalaman ini menunjukkan adanya pandangan yang berbeda-beda antar individu terhadap *psychological safety*, yang dapat disebabkan oleh perbedaan budaya tim, gaya kepemimpinan, atau struktur organisasi. Walaupun mayoritas responden merasa cukup aman secara psikologis, masih ada sebagian yang menghadapi tantangan serius yang dapat mengganggu kenyamanan dan kinerja kerja mereka.

*“Saya sendiri merasa tidak pernah dihormati ditempat kerja saya, karena saya bekerja secara individual, dan tim divisi saya sendiri terpencar dibeda-beda kota jadi tidak berada dikantor tempat saya bekerja. Setiap saya melakukan kesalahan akan menjadi salah saya, tidak ada yang melindungi saya, jadi saya merasa kebijakan yang ada di kantor saya tidak melindungi saya. Ditempat kerja saya sangat senioritas, sehingga seperti saya yang junior ini tidak memiliki hak untuk bersuara dan akan dianggap aneh atau menyimpang kalau menyuarakan pendapat. Hal itu membuat saya tidak nyaman untuk menyuarakan pendapat, setuju tidak setuju saya cuma bisa mengikuti.”*

-N

*“Ditempat kerja saya banyak generasi Z, dan saya sendiri merasa tidak dihormati karena mereka terlalu santai dan tidak tahu batasan. Saya sering merasa tidak penting, karena saya sering dilewati atau dilangkahi sebagai anggota organisasi, atasan saya langsung berhubungan dengan tim saya yang lain tanpa memberi tahu saya, sehingga saya merasa tidak ada jalur komunikasi. Dikontrak kerja saya tidak ada kebijakan yang secara khusus berbicara untuk melindungi saya selama bekerja. Biasanya, kalau menyuarakan pendapat ditim merasa dipermalukan di depan umum, sehingga saya merasa nyaman ketika melakukan hal begitu.”*

-GN

Perbedaan antara teori dan data empiris yang telah didapatkan melalui *preliminary research* mungkin dapat terjadi karena pengaruh *organizational*

*climate*. Menurut *organizational climate* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *psychological safety*. *Psychological safety* merupakan rasa aman, percaya diri, dan terbuka terhadap umpan balik tanpa takut untuk merasa malu atau takut terhadap hukuman (Plouffe et al., 2023). Salah satu contoh dari buruknya *organizational climate* adalah kebiasaan dari organisasi yang dimana pekerja terbiasa takut atau merasa tidak aman dalam melapor ketika ada masalah, sehingga dapat mengancam *psychological safety* dari pekerja.

Sesuai dengan hasil *preliminary* yang sudah dilakukan, menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa responden yang memiliki tingkat *psychological safety* yang rendah. Data ini dapat terlihat dari pertanyaan *preliminary* pada aspek *organizational/structural support* masih terdapat 2 orang responden atau 12,5% masih memiliki *psychological safety* yang rendah. Hal itu diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan pada responden GN dan N yang diakibatkan oleh iklim organisasinya. Iklim organisasi seperti telalu senioritas dan tidak bisa menyuarakan pendapat dapat membuat keamanan psikologis mereka menurun. Selain itu kedua responden juga mengatakan tidak adanya kebijakan tertentu yang dapat melindungi mereka di tempat kerja. Hal-hal tersebut dapat membuat mereka merasa malu dan tidak nyaman ketika bekerja.

Saat ini, generasi Z sudah mulai memasuki dunia pekerjaan. Dengan banyaknya generasi Z yang sudah mulai masuk dunia pekerjaan, maka penting untuk memperhatikan keamanan psikologis generasi Z. Apabila *psychological safety* yang dimiliki generasi Z tidak diperhatikan, maka kinerja yang akan diberikan generasi Z menurun. Ketika kinerja yang diberikan generasi Z menurun, maka performa tim atau departemen akan menurun dan apabila performa tim atau departemen menurun maka akan mempengaruhi pencapaian atau pendapatan dari organisasi. Menurut Eldor et al. (2023), bahwa seseorang yang memiliki *psychological safety* rendah akan mempengaruhi fokus dalam penyelesaian tugas, hingga peforma kinerja tim. Hal ini disebabkan dalam suatu perusahaan memuat banyak tugas yang beragam, kalau tidak dapat dikomunikasikan dengan tepat maka peforma yang dihasilkan akan mengganggu perusahaan dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Kim et al. (2020) juga

menjelaskan bahwa dengan rendahnya *psychological safety* ini akan mempengaruhi proses belajar tim dan juga efikasi tim, karena pertukaran informasi yang dilakukan oleh tim tersebut.

*Organizational climate* atau iklim organisasi adalah persepsi dan sikap kolektif seorang individu yang mengatur perilaku individu tersebut (Kundu, 2007 dalam Khairaningsih & Sobirin, 2022). Menurut Reynolds & Bennett, (2019) *organizational climate* merupakan persepsi karyawan terhadap hubungan dengan rekan kerja, kebijakan dan norma sosial yang ada di pekerjaan. Iklim organisasi dapat dipengaruhi seperti pola kepemimpinan, penghargaan, dan tekanan kerja. Berbeda dengan kultur organisasi, iklim organisasi lebih mudah untuk diubah seperti pergantian manajer atau pergantian kebijakan yang baru diumumkan. Selain itu, kultur organisasi memerlukan proses yang panjang karena melibatkan kebijakan manajemen, peraturan, SOP, atau sistem yang dikembangkan secara menyeluruh dan mengakar kuat dalam identitas perusahaan.

Ketika iklim organisasi yang dimiliki seorang individu itu buruk maka dapat mengganggu kemanan psikologis atau *psychological safety* individu tersebut. Apabila keamanan psikologis seorang pekerja terganggu maka hal itu dapat mempengaruhi fokus dan performa pencapaian tim (Eldor et al., 2023). Oleh karena itu *organizational climate* dapat mempengaruhi *psychological safety* seorang pekerja terutama pekerja generasi Z. Apabila iklim organisasi tidak mendukung karakteristik yang dimiliki pekerja generasi Z maka hal itu akan mempengaruhi *psychological safety* yang dimiliki lalu akan mempengaruhi performa dari organisasi tersebut.

Akan tetapi, penelitian mengenai Hubungan *Organizational Climate* dengan *Psychological Safety* pada pekerja generasi Z belum pernah dilakukan sebelumnya. Hal tersebut menciptakan kurangnya wawasan dan data empiris mengenai *psychological safety*. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan, guna menambah wawasan terhadap topik tersebut.

## 1.2. Batasan Masalah

Agar penelitian yang dilakukan dapat fokus dan tidak terlalu luas, terdapat batasan ruang lingkup penelitian yaitu:

- a. Subjek dalam penelitian ini adalah pekerja
- b. *Gen Z* yang lahir dari rentang tahun 1997-2012
- c. Penelitian ini berfokus uji hubungan antara *organizational climate* dengan *psychological safety*

## 1.3. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang disimpulkan oleh peneliti adalah “Apakah ada hubungan *organizational climate* dengan *psychological safety* pada pekerja generasi Z?”

## 1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu ada hubungan *organizational climate* dengan *psychological safety* pada pekerja generasi Z

## 1.5. Manfaat Penelitian

### 1.5.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk bisa memberikan tambahan wawasan di bidang psikologi industri dan organisasi mengenai hubungan *organizational climate* dengan *psychological safety* pada pekerja generasi Z.

### 1.5.2. Manfaat Praktis

- a. Bagi pekerja generasi Z

Pekerja generasi Z dapat menambah wawasan mengenai hubungan *organizational climate* dengan *psychological safety* pada pekerja generasi Z agar dapat meningkatkan keamanan psikologis mereka pada pekerjaan.

- b. Manajemen perusahaan

Penelitian ini diharapkan juga dapat membantu manajemen perusahaan dalam memahami pentingnya menjaga iklim organisasi agar keamanan psikologis pekerja terjaga dengan baik.

c. Bagi peneliti berikutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan peneliti berikutnya sebagai acuan dalam mendalami topik ini.