

BAB V

PENUTUP

5.1. Bahasan

Berlandaskan pada data penelitian dan penjelasan yang telah dilakukan sebelumnya, didapatkan kesimpulan bahwa penelitian yang sudah dilakukan telah menjawab hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya yaitu ada hubungan *organizational climate* dengan *psychological safety* pada pekerja generasi Z. Hal itu dapat dilihat dari uji yang telah dilakukan, salah satunya uji non-parametrik *Kendall's Tau-B* yang menunjukkan nilai sig 0,000 yang dimana sig (*p*) < 0,05. Nilai tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara *organizational climate* dengan *psychological safety*. Hubungan positif ini menunjukkan bahwa *organizational climate* berperan sebagai faktor pembentuk terciptanya *psychological safety*. Thompson & McCubbin (1989) mengatakan bahwa *organizational climate* terdiri dari empat aspek utama yaitu *challenge*, *control*, *conflictual communication*, dan *supportive communication*. Aspek-aspek inilah yang dapat mendukung terbentuknya *psychological safety*. Ketika organisasi mendorong pekerja untuk melihat kesulitan sebagai *challenge* untuk diselesaikan bersama, maka hal ini dapat meningkatkan *interpersonal risk-taking* yang merupakan aspek dari *psychological safety*. Pekerja akan merasa aman untuk menyuarakan ide karena risiko kegagalan dianggap sebagai bagian dari pembelajaran bersama, dan bukan kesalahan individu yang menyebabkan hukuman. Hal itu diperkuat oleh aspek *control* yang membuat pekerja yakin bahwa masalah atau *challange* dapat

dikendalikan atau diatasi. Oleh karena itu, generasi Z merasa memiliki kendali, sehingga membentuk rasa aman, dimana hal tersebut masuk aspek *identity and clarity in context of team* dan *mutual trust/respect* yang dimana hal itu merupakan aspek *psychological safety*. Selain itu, komunikasi yang baik dalam sebuah organisasi juga berperan penting dalam membentuk *psychological safety*. Pemimpin dan anggota organisasi yang bisa berkomunikasi secara tegas tetapi tetap menghormati satu sama lain menunjukkan aspek *supportive communication*

yang secara tidak langsung membentuk aspek *supportive leadership* dan *organizational/structural support* dari *psychological safety*. Iklim organisasi yang suportif memungkinkan pekerja bebas untuk berbagi pengetahuan dan terbuka untuk menerima umpan balik tanpa takut konsekuensi negatif (Plouffe et al., 2023). Ketika organisasi menangani konflik dengan cara lebih provokatif maka hal itu menunjukkan aspek *conflictual communication* yang dapat menunjukkan bahwa menyuarakan perbedaan pendapat tidak akan merusak hubungan kerja atau posisi dipekerjaan, yang merupakan syarat penting untuk aspek *interpersonal risk-taking* pada *psychological safety*. Hal ini sejalan dengan literatur bahwa organisasi adalah salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi *psychological safety*.

Hasil Analisa statistik yang telah dilakukan dengan uji normalitas mendapatkan nilai sig 0.000. Nilai sig yang didapatkan tersebut menunjukkan bahwa penelitian tidak terdistribusi secara normal karen nilai sig (p) < 0.05, oleh karena itu selanjutnya dilakukan uji non parametrik untuk dapat melihat apakah ada hubungan antar kedua variabel. Setelah dilakukan uji non parametrik menggunakan *Kendall's Tau B* didapatkan nilai sig 0,000 yang berarti nilai sig (p) < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan dengan arah positif antara *organizational climate* dengan *psychological safety* pada pekerja generasi Z. Hal itu menunjukkan bahwa, ketika semakin baik *organizational climate* maka akan semakin tinggi pula *psychological safety* yang dimiliki oleh pekerja generasi Z dan begitu juga sebaliknya, semakin buruk *organizational climate* maka semakin rendah pula *psychological safety* yang dimiliki pekerja generasi Z. Oleh karena itu dapat disimpul bahwa hipotesis penelitian diterima yaitu hubungan positif antara *organizational climate* dan *psychological safety* dengan nilai *correlation coefficient* $r=0.359$. Terdapat juga sumbangan efektif variabel *organizational climate* terhadap variabel *psychological safety* sebesar 12.8%. Sumbangan efektif 87.2% lainnya dipengaruhi variabel lain seperti, individu, interpersonal, psikososial, dan kepemimpinan.

Responden yang didapatkan pada penelitian ini berjumlah 113 responden yang merupakan pekerja generasi Z dengan rentang usia 18 hingga 28 tahun dan

sudah bekerja minimal 1 tahun. Dari hasil yang telah didapatkan menunjukkan bahwa data didominasi oleh tingkat *organizational climate* yang tinggi dan *psychological safety* yang tinggi dengan persentase 27,43% (31 responden). Selanjutnya data lainnya didominasi oleh tingkat *organizational climate* tinggi dan *psychological safety* sangat tinggi dengan persentase 22,12% (25 responden). Berdasarkan kedua data menunjukkan adanya hubungan positif antara *organizational climate* dan *psychological safety* yang dapat dilihat ketika tingkat *organizational climate* tinggi maka tingkat *psychological safety* yang dimiliki juga bisa tinggi bahkan sangat tinggi.

Selanjutnya penelitian akhir ini juga menggunakan alat ukur yang sama seperti ketika melakukan *preliminary research*. Penelitian akhir ini juga sejalan dengan *preliminary research* yang sudah dilakukan, hal itu dapat dilihat melalui hasil penelitian akhir yang menunjukkan tingkat *psychological safety* yang dimiliki pekerja generasi Z tinggi atau bahkan sangat tinggi, ketika memiliki *organizational climate* yang baik. Alat ukur yang digunakan ketika melakukan *preliminary research* dengan penelitian akhir ini sama, akan tetapi pada *preliminary research* dilakukan wawancara lanjutan untuk menggali data lebih dalam sedangkan pada penelitian ini menggunakan alat ukur atau skala yang telah dibuat oleh Plouffe et al. (2023) dan Thompson & McCubbin (1989). Pada penelitian ini, disertakan juga data demografis sebagai data pendukung seperti jenis kelamin, usia, lama bekerja, jabatan, dan status pekerjaan.

Berdasarkan tabuasi silang yang dilakukan pada variabel *organizational climate* dengan *psychological safety*, maka data menunjukkan bahwa data didominasi oleh responden dengan tingkat *organizational climate* yang tinggi dengan tingkat *psychological safety* yang tinggi, yaitu sebesar 27,43 atau sebanyak 31 responden. Selanjutnya, data didominasi oleh tingkat *organizational climate* tinggi dengan tingkat *psychological safety* yang sangat tinggi. Oleh karena itu, terdapat hal yang menunjukkan kedua variabel tersebut memiliki arah hubungan yang positif. Semakin tinggi *organizational climate* yang dimiliki oleh pekerja generasi Z maka semakin tinggi pula *psychological safety* yang dimiliki.

Begitu juga sebaliknya, apabila *semakin* rendah *organizational climate* yang dimiliki maka semakin rendah pula tingkat *psychological safety* yang dimiliki.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat dilihat pada tabel 4.12 bahwa mayoritas responden perempuan pada penelitian ini memiliki tingkat *psychological safety* yang tinggi. Hal ini diduga karena, responden perempuan pada penelitian ini mayoritas memiliki iklim organisasi atau *organizational climate* yang baik sehingga mereka dapat merasa aman dan tenang tanpa takut dihakimi ketika mengutarakan ide atau pendapat. Kemudian pada penelitian ini, mayoritas responden laki-laki juga memiliki tingkat *organizational climate* dan *psychological safety* yang tinggi. Hal itu diduga karena laki-laki memiliki tingkat percaya diri yang lebih tinggi. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Maqsood et al. (2023) mengatakan bahwa laki-laki secara umum lebih memiliki *self-efficacy* yang lebih tinggi ketimbang perempuan.

Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat dilihat berdasarkan tabel 4.13 bahwa responden mayoritas didominasi oleh usia 21 tahun hingga 24 tahun. Pada hasil dari tabel tersebut, juga dapat dilihat bahwa data yang didominasi oleh responden berusia 21 tahun memiliki tingkat *psychological safety* tinggi. Hal itu diduga karena pada zaman sekarang pekerja terutama pekerja generasi Z lebih peduli terhadap iklim organisasi yang dimilikinya agar dapat lebih merasa aman dalam mengutarakan ide atau berpendapat didalam organisasinya. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Septiani & Saputra (2022), yang menemukan bahwa usia yang ditunjukkan dari angkatan kerja generasi Z ini mengutamakan keamanan dan kenyamanan di tempat kerja karena terbiasa dengan lingkungan yang nyaman. Sehingga apabila tempat bekerja para pekerja generasi Z ini membuat mereka merasa aman dan nyaman akan meningkatkan *psychological safety* mereka.

Kemudian hasil analisa yang ditunjukkan melalui tabel 4.14 menunjukan bahwa data mayoritas didominasi oleh pekerja yang telah bekerja selama 1 tahun dengan total 54 responden, memiliki tingkat *psychological safety* yang tinggi. Hal itu dapat diduga karena pekerja yang sudah bekerja paling minimal selama 1 tahun pasti sudah mengenal iklim organisasi tempat mereka bekerja. Apabila

iklim lingkungan bekerja generasi Z tidak mendukung rasa aman secara psikologis maka hal itu bisa menjadi pertimbangan bagi pekerja generasi Z untuk bertahan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amandangi & Parahyanti (2025) yang mengatakan bahwa *psychological safety* berpengaruh dalam keinginan mereka bertahan dalam sebuah pekerjaan, sehingga mereka akan bertahan pada sebuah pekerjaan apabila iklim organisasi tempat mereka bekerja memberikan rasa aman.

Selanjutnya berdasarkan analisa yang telah dilakukan, dapat dilihat pada tabel 4.15 menunjukkan bahwa data mayoritas didominasi oleh responden dengan jabatan staff dengan tingkat *psychological safety* yang tinggi. Hal itu diduga karena responden dengan jabatan staff lebih merasakan dampak iklim organisasi yang mempengaruhi keamanan psikologis mereka. Pekerja pada tingkat staff seringkali berada pada posisi yang lebih rentan terhadap risiko interpersonal di tempat kerja, seperti takut memberikan ide, mengakui kesalahan, atau menyuarakan perbedaan pendapat kepada atasan atau rekan kerja yang memiliki kekuasaan lebih tinggi. Hal itu sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Frazier et al. (2017) yang mengatakan bahwa sangat penting *psychological safety* dibutuhkan oleh pekerja pada tingkat staff untuk mengambil keputusan dan keterlibatan dalam bekerja.

Kemudian berdasarkan hasil analisa tabulasi yang dapat dilihat pada tabel 4.16 menunjukkan bahwa data didominasi oleh karyawan dengan status karyawan tetap dengan tingkat *psychological safety* yang tinggi. Hal itu dapat diduga karena pekerja terutama pekerja generasi Z, apabila memiliki status kerja yang sudah tetap mereka biasanya lebih merasa aman ketika ingin menyampaikan ide atau berbeda pendapat dengan rekan maupun atasan. Status kerja yang sudah jelas seperti karyawan tetap, juga dapat mengurangi ketakutan akan konsekuensi negatif jika mengambil resiko interpersonal yang dapat membuat *psychological safety* seseorang meningkat. Hal itu sejalan dengan penelitian yang dilakukan Plomp et al. (2019) yang mengatakan bahwa *psychological safety* dapat dimiliki oleh pekerja dengan status karyawan tetap, karena mereka bisa berperilaku proaktif dan lebih berani ketika bertindak tanpa takut konsekuensi negatif.

Pada penelitian ini juga terdapat beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditingkatkan lagi, yaitu:

1. Sebaran responden yang diketahui akan memudahkan dalam melakukan analisis demografi, sehingga dapat menunjang analisis utama penelitian.
2. Terdapat beberapa responden yang belum sesuai kriteria penelitian, yaitu terdapat 8 responden yang lama bekerjanya kurang dari satu tahun. Hal itu disebabkan karena masa kerja 6 bulan masih terlalu pendek dan masa kerja 6 bulan biasanya masih masuk dalam masa percobaan.

5.2. Simpulan

Berdasarkan hasil yang didapatkan dari penelitian ini maka ada hubungan *organizational climate* dengan *psychological safety* pada pekerja generasi Z. Terdapat juga sumbangsih efektif sebesar 12,8%, menunjukkan bahwa hipotesis pada penelitian ini terbukti. *Organizational Climate* memiliki hubungan positif dengan *psychological safety* pada pekerja generasi Z. Oleh karena itu, apabila *organizational climate* yang dimiliki oleh pekerja baik atau tinggi, maka semakin tinggi pula *psychological safety* yang dimiliki. Hal itu juga berlaku sebaliknya, apabila *organizational climate* yang dimiliki itu buruk atau rendah, maka semakin rendah pula *Psychological Safety* yang dimiliki oleh seseorang.

5.3. Saran

Setelah selesai melakukan penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti, yaitu:

1. Bagi pekerja generasi Z

Meskipun pada penelitian ini mayoritas responden telah memiliki tingkat *psychological safety* dan *organizational climate* yang baik, akan tetapi tetap diperlukan untuk menjaga kemampuan *interpersonal risk-taking* seperti memberanikan diri untuk menyampaikan ide, bertanya, atau mengakui kesalahan tanpa rasa takut. Selain itu juga penting untuk menjaga *supportive communication* untuk menghindari komunikasi yang

tidak sehat dan memicu konflik agar iklim organisasi tetap kondusif. Hal itu bertujuan untuk meningkatkan rasa aman secara psikologis atau *psychological safety* yang dimiliki oleh pekerja generasi Z.

2. Manajemen perusahaan

Berdasarkan penelitian ini, peneliti menyarankan manajemen perusahaan menjaga iklim organisasi agar keamanan psikologis pekerja terjaga dengan baik. Untuk memastikan pekerja generasi Z memiliki kondisi keamanan psikologis yang baik maka diperlukan kemampuan pemimpin yang mendukung dan tidak mengintimidasi untuk membuat iklim organisasi yang kondusif. Apabila pekerja generasi Z memiliki iklim organisasi dan keamanan psikologis yang baik maka hal itu dapat membantu pekerja generasi Z bekerja dengan baik dan nyaman.

3. Bagi peneliti berikutnya

Bagi peneliti berikutnya, penelitian ini cukup menarik untuk digali dan dibahas lebih lagi. Hal itu karena mungkin karena ada beberapa keterbatasan peneliti atau ada hal yang terlewatkan oleh peneliti sehingga bisa dikembangkan lebih lanjut oleh peneliti berikutnya. Contohnya mungkin seperti penelitian ini lebih difokuskan ke daerah atau bahkan perusahaan tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Abiyyu, M. D. N., Amanda, S. P. G., Teti, Y., & Wulandari, D. P. (2023). Analisis Minat Berkunjung Kembali Generasi Z Ke Objek Wisata Mifan Waterpark Pada Masa Adaptasi Kebiasaan Baru. *Jurnal Nawasena*, 2(1), 91–104.
- Amandangi, B. G. K., & Parahyanti, E. (2025). Peran Keamanan Psikologis (Psychological Safety) sebagai Moderator Hubungan antara Modal Sosial di Tempat Kerja (Workplace Social Capital) dan Ketangkasan Belajar (Learning Agility). *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 4(5), 2109–2123. <https://doi.org/10.58344/locus.v4i5.4185>
- Arum, L. S., Zahrani, A., & Duha, N. A. (2023). Karakteristik Generasi Z Dan Kesiapannya Dalam Menghadapi Bonus Demografi 2030. *Accounting Student Research Journal*, 2(1), 59–72.
- Azwar, S. (1995). Reliabilitas dan Validitas Aitem. *Buletin Psikologi*, 3, 19–26.
- Baswara, G. D. (2023). Pengaruh Psychological Safety Terhadap Creative Self Efficacy Karyawan. *Jurnal Ilmu Psikologi Dan Kesehatan*, 1(4), 301–308. <https://doi.org/10.47353/sikontan.v1i4.735>
- Dolot, A. (2018). The Characteristics Of Generation Z. *E-Mentor*, 2(74), 44–50. <https://doi.org/10.15219/em74.1351>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eldor, L., Cappelli, P., & Hodor, M. (2023). The Limits of Psychological Safety: Unique Relationships with Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 177(2), 1–58. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2023.104255>
- Fajriyanti, Y., Rahmah, A. H., & Hadiyanti, S. U. E. (2023). Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 107–115. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Ge, Y. (2020). Psychological Safety, Employee Voice, And Work Engagement. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 48(3), 1–7.

- Huerta, M. V., Sajadi, S., Schibelius, L., Ryan, O. J., & Fisher, M. (2024). An Exploration Of Psychological Safety And Conflict In First-Year Engineering Student Teams. *Journal of Engineering Education*, 113(3), 635–666. <https://doi.org/10.1002/jee.20608>
- Kamila, A. A., & Sitorus, M. (2025). *Burnout Di Kalangan Gen Z Semakin Meningkat Di Dunia Kerja.* <https://www.researchgate.net/publication/390203431>
- Khairaningsih, N. S., & Sobirin, A. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi dan Pelaksanaan Keselamatan Di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 1(1), 97–122. <https://journal.uii.ac.id/selma/index>
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology*, 11(1581), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Laksono, D., & Widanarko, B. (2024). Faktor – Faktor yang Memengaruhi Psychological Safety Di Dalam Konteks HSE Pada Industri Minyak Dan Gas Bumi: Literature Review. *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia (MPPKI)*, 7(5), 1155–1164. <https://doi.org/10.56338/mppki.v7i5.5189>
- Maqsood, S., Sohail, M., Naeem, F., Nazri, M., & Fatima, D. (2023). Psychosocial safety climate and self-efficacy: Moderating Role of Job-Related Expectations in Pakistani Private-Sector Employees During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1016050>
- Mogard, E. V., Rorstad, O. B., & Bang, H. (2023). The Relationship Between Psychological Safety And Management Team Effectiveness: The Mediating Role of Behavioral Integration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(406), 1–24. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010406>
- Nurqamar, I. F., Ulfa, S., Hafizhah, I., Nurfadillah, Rahmi, N., & Sarniati. (2022). The Intention of Generation Z To Apply For a Job. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 18(3), 218–247. <https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i3.16493>
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual* (6th ed.). Mc Graw Hill Education. www.allenandunwin.com/spss
- Paulus, P. (2023). The Role of Psychological Safety in Team Communication: Implications for Human Resource Practices. *Golden Ratio of Mapping Idea*

- and Literature Format, 3(2), 156–166.*
<https://doi.org/10.52970/grmilf.v3i2.399>
- Plouffe, R. A., Ein, N., Liu, J. J. W., Cyr, K., Baker, C., Nazarov, A., & Richardson, J. D. (2023). Feeling Safe At Work: Development And Validation Of The Psychological Safety Inventory. *International Journal of Selection and Assessment, 31*(3), 443–455. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12434>
- Prayoga, R. A., & Lajira, T. (2022). Strategi Pengembangan Kualitas SDM “Generasi Millenial & Generasi Z” Dalam Menghadapi Persaingan Global Era 5.0. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen, 1*(1), 37–40. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/index>
- Putri, P. K. (2024). Gen Z Di Dunia Kerja: Kepribadian Dan Motivasi Jadi Penentu Produktivitas Kerja. *Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis, 4*(1), 30–38.
- Ramadhan, M. F., Siroj, R. A., & Afgani, M. win. (2024). Validitas And Reliabilitas. *Journal on Education, 06*(02), 10967–10975.
- Reynolds, G. S., & Bennett, J. B. (2019). A Brief Measure of Organizational Wellness Climate: Initial Validation and Focus on Small Businesses and Substance Misuse. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 61*(12), 1052–1064. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001739>
- Schnake, M. E. (1983). An Empirical Assessment Of The EffectsOf Affective Response In The Measurement Of Organizational Climate. *Personnel Psychology, 36*, 791–807.
- Septiani, S., & Saputra, M. R. D. (2022). Analisis Kenyamanan Di Tempat Kerja Bagi Generasi Z Dalam Bekerja Di Era Globalisasi. *Jurnal Ilmiah Global Education, 3*(2), 187–192. <https://doi.org/10.55681/jige.v3i2.373>
- Sufren, & Natanael Y. (2013). *Mahir Menggunakan SPSS Secara Otodidak. Rumpi Teko.*
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Sutopo, Ed.; 2nd ed.). Alfabeta.
- Thompson, A., & McCubbin, H. (1989). Organizational Climate Scale (OCS). *Family Assessment: Resiliency, Coping And Adaptation-Inventories For Research And Practice, 791–821.*