

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era perkembangan teknologi yang semakin cepat seperti saat ini, dunia kerja mengalami banyak perubahan. Kemajuan teknologi dan media digital menuntut individu untuk mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut. Perubahan ini tidak hanya memberikan efek pada sistem kerja, namun juga berdampak pada bagaimana karyawan berinteraksi dan bersikap di lingkungan kerja. Saat ini, Generasi Z mulai mendominasi dunia kerja. Sunaryanto dan Idrus (2025) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa, generasi z merupakan kelompok generasi terbesar di Indonesia, dengan jumlah sekitar 74,93 juta jiwa atau 27,94% dari total populasi dan sebagian besar Generasi Z sedang memasuki atau akan segera memasuki usia kerja produktif, sehingga dalam beberapa tahun ke depan mereka akan semakin mendominasi dunia kerja. Kondisi tersebut menjadikan Generasi Z sebagai aset penting bagi organisasi karena keberhasilan organisasi di masa depan akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola karakteristik dan potensi generasi ini. Oleh karena itu, memahami perilaku kerja Generasi Z menjadi hal yang penting agar organisasi mampu menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik mereka.

Generasi Z adalah generasi yang lahir dalam rentang tahun 1997-2012 dan tumbuh di tengah perkembangan teknologi dan media digital yang sudah sangat pesat. Hal ini membuat Generasi Z dikenal lebih adaptif terhadap teknologi, cepat belajar, kreatif, serta memiliki akses informasi yang luas. Di sisi lain, perkembangan teknologi dan media digital juga membentuk karakteristik serta pola perilaku Generasi Z dalam bekerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi Z cenderung lebih menghargai komunikasi yang terbuka, kesempatan untuk berkembang, umpan balik yang konstruktif, fleksibilitas kerja, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kebutuhan terhadap lingkungan kerja yang tidak hanya mendukung

pencapaian kinerja, namun juga mampu memberikan rasa aman secara psikologis agar mereka dapat berpartisipasi, berkolaborasi, dan mengembangkan potensi secara optimal.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki karakteristik yang khas dalam lingkungan kerja. Adelia (2025) menyatakan bahwa Generasi Z dikenal adaptif, kreatif, dan terbuka terhadap perubahan, namun juga memiliki kecenderungan individualisme, tingkat loyalitas organisasi yang relatif lebih rendah, serta lebih berorientasi pada kepentingan pribadi. Sejalan dengan itu, Ayuanjani dkk. (2025) menjelaskan bahwa Generasi Z cenderung menyukai cara kerja yang lebih mandiri, memiliki batas yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), serta lebih berorientasi pada pencapaian hasil kerja. Karakteristik tersebut kemudian memunculkan anggapan bahwa Generasi Z cenderung kurang terlibat dalam kehidupan organisasi, lebih berfokus pada penyelesaian tugas sesuai tanggung jawabnya, serta kurang bersedia melakukan kontribusi di luar tuntutan pekerjaannya. Meskipun demikian, karakteristik tersebut tidak dapat secara langsung dijadikan dasar untuk menyimpulkan bagaimana perilaku kerja Generasi Z dalam organisasi. Perilaku karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik generasi, namun juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Dengan kata lain, adanya stigma bahwa Generasi Z bersifat individualis dan kurang terlibat dalam organisasi belum tentu mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Oleh karena itu, diperlukan penelitian empiris untuk memperoleh gambaran mengenai bagaimana perilaku kerja Generasi Z dalam lingkungan organisasi serta faktor-faktor yang memengaruhinya.

Di sisi lain, organisasi saat ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks akibat perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung secara cepat. Untuk dapat bertahan dan bersaing, organisasi tidak hanya membutuhkan karyawan yang mampu menyelesaikan tugas sesuai deskripsi pekerjaannya, namun juga membutuhkan karyawan yang bersedia memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. Kontribusi tersebut dapat berupa kesediaan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, menjaga hubungan kerja yang harmonis, memberikan saran yang membangun, berpartisipasi dalam berbagai kegiatan organisasi, maupun menunjukkan kepedulian

terhadap kemajuan organisasi tanpa harus diminta. Perilaku tersebut berperan penting dalam menciptakan kerja sama tim yang efektif, meningkatkan kualitas komunikasi, memperkuat koordinasi antarpegawai, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal. Prameswari dan Mulyana (2022) menjelaskan bahwa organisasi sangat menghargai karyawan yang menunjukkan perilaku sukarela karena perilaku tersebut memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas dan keberlangsungan organisasi.

Setiap perusahaan pasti menghadapi tantangan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan seluruh unsur di dalamnya, termasuk karyawan yang memiliki tanggung jawab dalam mewujudkan tujuan tersebut agar terlaksana dan tercapai. Oleh karena itu, organisasi mengharapkan karyawan untuk mampu bekerja secara optimal, mengingat bahwa karyawan merupakan faktor yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Lestari dan Sujono (2022) juga menyatakan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, namun juga dipengaruhi oleh kesediaan mereka untuk memberikan kontribusi di luar tugasnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku sukarela menjadi salah satu aspek penting yang perlu dimiliki oleh setiap karyawan, termasuk Generasi Z yang saat ini mulai mendominasi dunia kerja.

Selain itu, kontribusi sukarela yang diberikan kepada organisasi juga dapat bermanfaat bagi karyawan itu sendiri, khususnya Generasi Z yang sedang mendominasi dunia kerja saat ini. Melalui perilaku membantu rekan kerja, menjaga hubungan interpersonal yang baik, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, serta memberikan kontribusi di luar tuntutan pekerjaannya, karyawan Generasi Z memperoleh kesempatan untuk memperluas jejaring profesional, meningkatkan kemampuan kolaborasi, memperoleh kepercayaan dari rekan kerja maupun atasan, serta mengembangkan kompetensi yang mendukung perkembangan karier. Keterlibatan aktif dalam organisasi juga dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, kepuasan kerja, serta kebermaknaan dalam bekerja. Oleh karena itu, perilaku ekstra karyawan di luar tugasnya juga menjadi perilaku yang relevan bagi

karyawan Generasi Z karena selain memberikan kontribusi lebih terhadap efektivitas organisasi, namun juga memberikan manfaat bagi perkembangan individu.

Namun demikian, muncul pertanyaan mengenai bagaimana perilaku sukarela tersebut ditunjukkan oleh karyawan Generasi Z. Di satu sisi, Generasi Z sering dipersepsikan sebagai generasi yang individualis, kurang loyal terhadap organisasi, dan lebih berorientasi pada kepentingan pribadi. Di sisi lain, organisasi justru membutuhkan karyawan yang mampu bekerja sama, saling membantu, serta berpartisipasi aktif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya perbedaan antara stigma yang berkembang mengenai Generasi Z dengan tuntutan perilaku yang diharapkan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memperoleh bukti empiris mengenai apakah Generasi Z benar-benar menunjukkan kecenderungan perilaku tersebut atau justru mampu memberikan kontribusi positif bagi organisasi ketika berada pada lingkungan kerja yang mendukung.

Hasil studi pendahuluan melalui wawancara terhadap lima karyawan Generasi Z menunjukkan bahwa perilaku membantu rekan kerja dan memberikan kontribusi di luar tugas formal telah muncul di lingkungan kerja, meskipun pelaksanaannya cenderung dipengaruhi oleh situasi tertentu. Sebagian besar subjek menyatakan tetap bersedia membantu rekan kerja ketika pekerjaan utama telah selesai, terdapat kondisi yang mendesak, atau ketika rekan kerja secara langsung meminta bantuan. Selain itu, seluruh subjek mengungkapkan bahwa komunikasi yang terbuka, hubungan kerja yang baik, serta lingkungan kerja yang suportif membuat mereka merasa lebih nyaman untuk membantu rekan kerja maupun berpartisipasi dalam berbagai aktivitas organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa perilaku kerja Generasi Z tidak sepenuhnya sesuai dengan stigma yang berkembang mengenai kecenderungan individualisme, melainkan dipengaruhi pula oleh kondisi lingkungan kerja yang mereka rasakan.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Safitri, Wolor, dan Marsofiyati (2024), menunjukkan bahwa Generasi Z mampu memberikan kontribusi positif terhadap organisasi. Karyawan Generasi Z mampu menampilkan bentuk perilaku yang mencerminkan kepedulian terhadap rekan kerja maupun organisasi, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan interpersonal yang baik, serta berpartisipasi dalam

berbagai kegiatan organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa anggapan mengenai Generasi Z sebagai generasi yang individualis dan kurang terlibat dalam organisasi tidak selalu sesuai dengan kondisi yang ditemukan di lapangan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat inkonsistensi mengenai bagaimana perilaku Generasi Z di lingkungan kerja. Di satu sisi, Generasi Z sering dipersepsikan sebagai generasi yang individualis, kurang loyal terhadap organisasi, dan lebih berorientasi pada kepentingan pribadi. Di sisi lain, penelitian lain menunjukkan bahwa Generasi Z tetap mampu menunjukkan perilaku yang memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa perilaku kerja Generasi Z di luar tugas dan tanggung jawabnya tidak dapat dijelaskan hanya berdasarkan karakteristik generasinya, namun kemungkinan juga dipengaruhi oleh kondisi maupun pengalaman yang mereka rasakan selama bekerja di dalam organisasi. Kondisi seperti yang telah diuraikan tersebut, dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). Konsep ini diperkenalkan oleh Organ (1988), yang mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai bentuk kontribusi sukarela yang diberikan karyawan di luar tugas dan kewajiban mereka, dimana perilaku tersebut tidak tercantum dalam kontrak kerja, tidak memperoleh imbalan secara langsung, dan tidak dapat ditegakkan melalui pengawasan atau deskripsi pekerjaan. *Organizational citizenship behavior* (OCB) dipahami sebagai kontribusi sukarela karyawan di luar tugas pokoknya yang tidak secara langsung diatur dalam kontrak kerja.

Perilaku OCB ini tidak muncul secara langsung, namun dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Menurut Podsakoff et al. (2000), terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi OCB yaitu karakteristik individu, karakteristik tugas, karakteristik organisasi, dan perilaku kepemimpinan. Faktor-faktor ini berperan dalam membentuk kecenderungan karyawan untuk menunjukkan keterlibatan ekstra di lingkungan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku OCB bukan merupakan perilaku yang muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun lingkungan kerja. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mampu mendorong munculnya OCB, khususnya pada karyawan

Generasi Z yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Dalam upaya mencapai visi, misi, dan target yang telah ditetapkan, organisasi sangat bergantung pada kualitas sikap dan perilaku karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak terlepas dari peran sumber daya manusia di dalamnya. Oleh karena itu, perusahaan menuntut karyawan tidak hanya mampu menyelesaikan pekerjaan secara individu, namun juga mampu bekerja sama dalam tim. Selain menjalankan tugas sesuai tanggung jawab, karyawan juga diharapkan bersedia mengambil inisiatif untuk melakukan berbagai tugas tambahan di luar uraian pekerjaan mereka sebagai bentuk kontribusi terhadap organisasi (Amelia & Puspitadewi, 2023).

Dalam ruang lingkup kerja, kemunculan perilaku OCB tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang telah diuraikan, namun juga kondisi psikologis yang dirasakan individu saat berinteraksi dengan rekan kerja maupun atasan. Karyawan cenderung lebih berani membantu, memberikan saran, atau terlibat aktif dalam kegiatan organisasi ketika mereka merasa diterima, dihargai, serta tidak takut untuk mengambil risiko dan melakukan kesalahan. Sebaliknya, apabila individu merasa khawatir akan penilaian negatif, takut disalahkan, atau merasa lingkungan kerja tidak mendukung, maka mereka cenderung membatasi keterlibatan dan hanya fokus pada tugas pribadi. Kondisi ini menunjukkan bahwa persepsi individu terhadap rasa aman dalam interaksi sosial di tempat kerja berperan penting dalam menentukan karyawan bersedia menunjukkan perilaku OCB. Kondisi tersebut dikenal sebagai *psychological safety*. Konsep tersebut diperkenalkan oleh Edmondson (1999), yang mendefinisikan *psychological safety* sebagai keyakinan individu bahwa lingkungannya aman untuk mengambil risiko interpersonal, sehingga individu merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat, mengajukan pertanyaan, mengakui kesalahan, atau meminta bantuan tanpa takut dipermalukan, ditolak, maupun memperoleh konsekuensi negatif dari orang lain.

Ariedzanata dkk. (2025) menjelaskan bahwa, lingkungan kerja yang didukung oleh *psychological safety* atau rasa aman secara psikologis dapat menumbuhkan kepercayaan di antara karyawan, sehingga mendorong terjadinya kerja sama, proses pembelajaran, dan kreativitas. Selain itu, *psychological safety* merupakan pilar penting bagi keseimbangan emosional karyawan serta keterlibatan mereka dalam menghadapi

lingkungan kerja yang tidak pasti akibat perubahan teknologi. Kondisi psikologis yang aman membuat karyawan dapat lebih terbuka, proaktif, dan bersedia terlibat secara sukarela di luar tugas pokoknya, sehingga hal ini dapat mendorong munculnya perilaku OCB di lingkungan kerja. Adanya rasa aman secara psikologis tersebut, membuat karyawan tidak lagi ragu maupun takut untuk membantu rekan kerja, memberikan saran yang membangun, dan dapat menunjukkan kepedulian terhadap organisasi secara keseluruhan. Kondisi ini juga dapat membangun hubungan kerja yang lebih positif dan saling percaya, sehingga dapat memperkuat kecenderungan karyawan untuk berperilaku secara kooperatif dan lebih berinisiatif tanpa harus menunggu perintah.

Hal tersebut, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauzan dan Syahrizal (2025) yang menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki hubungan positif dengan OCB, yang berarti bahwa ketika karyawan merasakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, mereka cenderung lebih sering memunculkan perilaku sukarela. *Psychological safety* membuat karyawan merasa percaya diri untuk mengekspresikan ide, pendapat, maupun kekhawatiran tanpa takut konsekuensi negatif, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan kesiapan mereka untuk berkontribusi lebih dari tuntutan tugas pribadi. Kondisi ini pada akhirnya mendorong munculnya perilaku ekstra-peran yang menjadi karakteristik utama OCB. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *psychological safety* yang dirasakan karyawan, semakin besar pula peluang munculnya perilaku OCB yang berperan untuk meningkatkan efektivitas dan keberlangsungan organisasi. Sehingga, *psychological safety* menjadi faktor penting pada keterlibatan karyawan dalam melakukan pekerjaan serta keberanian mereka untuk menerima dan mengelola risiko di lingkungan kerja.

Meskipun demikian, penelitian mengenai OCB pada karyawan Generasi Z masih menunjukkan hasil yang beragam. Sebagian penelitian menggambarkan bahwa karakteristik Generasi Z, seperti orientasi terhadap fleksibilitas kerja, *work-life balance*, serta kecenderungan bekerja secara mandiri, berpotensi memengaruhi keterlibatan mereka dalam melakukan perilaku di luar tuntutan pekerjaan. Namun, penelitian lain justru menunjukkan bahwa Generasi Z mampu menunjukkan perilaku OCB ketika bekerja pada lingkungan organisasi yang suportif dan memberikan

kesempatan bagi mereka untuk berpartisipasi secara aktif. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa perilaku OCB pada Generasi Z belum dapat dijelaskan hanya berdasarkan karakteristik generasinya, melainkan kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis maupun lingkungan kerja yang mereka rasakan. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu mengenai OCB masih dilakukan pada karyawan secara umum tanpa membedakan karakteristik generasi. Penelitian sebelumnya juga lebih banyak menghubungkan OCB dengan variabel seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, maupun gaya kepemimpinan.

Sementara itu, penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh *psychological safety* terhadap OCB pada karyawan Generasi Z masih relatif terbatas, terutama dalam konteks organisasi di Indonesia. Padahal, berdasarkan karakteristik Generasi Z yang menghargai komunikasi terbuka, kolaborasi, umpan balik, serta lingkungan kerja yang suportif, *psychological safety* diduga menjadi salah satu faktor yang penting dalam mendorong munculnya perilaku OCB pada generasi tersebut. Temuan studi pendahuluan dalam penelitian ini juga memperlihatkan adanya variasi perilaku OCB pada karyawan Generasi Z. Sebagian partisipan menunjukkan kesediaan membantu rekan kerja, memberikan kontribusi di luar tugas formal, serta berpartisipasi dalam berbagai aktivitas organisasi. Namun, sebagian partisipan lainnya masih mempertimbangkan kondisi tertentu sebelum melakukan perilaku tersebut. Sebagian partisipan juga menyatakan bahwa komunikasi yang terbuka, hubungan kerja yang positif, serta rasa aman dalam berinteraksi menjadi faktor yang membuat mereka lebih nyaman membantu rekan kerja maupun terlibat dalam organisasi. Temuan ini semakin memperkuat dugaan bahwa *psychological safety* berpotensi menjadi salah satu faktor yang memengaruhi OCB pada karyawan Generasi Z.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa masih terdapat perbedaan antara stigma yang berkembang mengenai Generasi Z dengan berbagai temuan empiris mengenai perilaku OCB pada generasi tersebut. Di satu sisi, Generasi Z sering dipersepsikan sebagai generasi yang individualis dan kurang terlibat dalam organisasi. Namun, di sisi lain, hasil studi pendahuluan maupun beberapa penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z tetap mampu menampilkan perilaku OCB ketika bekerja pada

lingkungan yang memberikan dukungan psikologis. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *psychological safety* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Generasi Z. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih luas dalam pengembangan perilaku organisasi, khususnya terkait peran faktor psikologis interpersonal dalam meningkatkan perilaku sukarela karyawan. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, kolaboratif, dan produktif, sehingga dapat mengoptimalkan potensi karyawan Generasi Z dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi beberapa masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya sehingga diperlukan pemahaman mengenai faktor-faktor yang dapat mendorong kontribusi positif mereka di lingkungan kerja.
2. Perilaku sukarela karyawan di tempat kerja cenderung muncul secara situasional dan belum konsisten dalam berbagai kondisi di lingkungan kerja.
3. Perbedaan antara stigma yang berkembang mengenai Generasi Z dengan hasil studi pendahuluan serta temuan beberapa penelitian menunjukkan bahwa perilaku kerja Generasi Z belum dapat dijelaskan hanya berdasarkan karakteristik generasinya.
4. Kondisi psikologis karyawan di lingkungan kerja, khususnya terkait rasa aman dalam berinteraksi, diduga berperan dalam memengaruhi kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku kontribusi sukarela.
5. Penelitian mengenai pengaruh kondisi psikologis interpersonal terhadap perilaku kontribusi sukarela pada karyawan Generasi Z masih terbatas, sehingga diperlukan kajian empiris untuk menjelaskan hubungan tersebut.

1.3 Pembatasan Masalah

Merujuk pada identifikasi masalah diatas, peneliti membatasi masalah pada pengaruh *psychological safety* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Generasi Z agar penelitian ini lebih terarah.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah terdapat pengaruh *psychological safety* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Generasi Z?”

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *psychological safety* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Generasi Z.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi terkait pengaruh *psychological safety* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Generasi Z.

1.6.2. Manfaat Praktis

1.6.2.1. Bagi Karyawan

Dengan mengetahui pengaruh antara *psychological safety* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), diharapkan karyawan dapat meningkatkan rasa aman secara psikologis di lingkungan kerja, sehingga mampu memunculkan perilaku sukarela yang positif, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

1.6.2.2. Bagi Perusahaan

Dengan mengetahui pengaruh *psychological safety* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), diharapkan perusahaan dapat

memperoleh dasar dalam merancang kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, terbuka, dan mendorong keterlibatan karyawan, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan keberlangsungan organisasi.

