

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

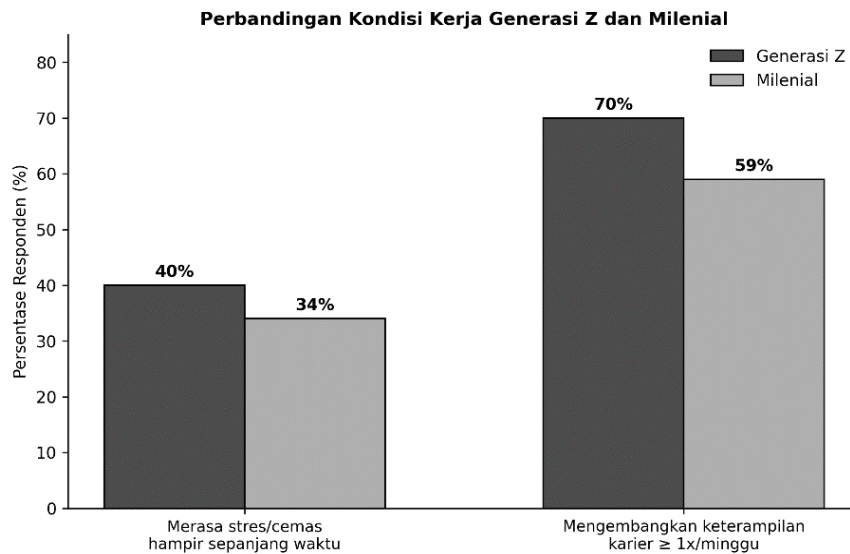
### **1.1 Latar Belakang**

Generasi Z saat ini hampir setengahnya memasuki angkatan kerja produktif. Kelompok ini adalah individu yang lahir diantara tahun 1997 sampai 2012 dengan kondisi lingkungan yang serba digital (Rani & Suneja, 2025). Hal ini menyebabkan adanya perbedaan karakteristik generasi Z dengan generasi sebelumnya. Perhatian generasi Z pada bekerja berbeda dengan generasi sebelumnya dengan lebih mementingkan fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, keberagaman, serta lingkungan kerja yang suportif dan inklusif (Nainggolan & Purba, 2025;Septiani et al., 2024). Selain itu, generasi Z juga cenderung lebih memperhatikan makna pekerjaan, kesehatan mental, dan kesempatan pengembangan diri dipekerjaannya (Tyagi et al., 2025). Oleh karena itu organisasi perlu memperhatikan pemenuhan aspek-aspek tersebut apabila ingin mempertahankan dan memaksimalkan kontribusi mereka.

Kenyataan menunjukkan bahwa organisasi saat ini menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan pegawai generasi Z. Survei global terbaru dari Deloitte (2026) terhadap 22.595 responden generasi Z dan milenial di 44 negara menemukan bahwa faktor utama yang memengaruhi keputusan karier generasi Z adalah *money*, *meaning*, dan *well-being*. Sebanyak 96% responden generasi Z menyatakan bahwa merasa memiliki tujuan dalam bekerja (*sense of purpose*) sangat penting bagi kepuasan kerja. Perubahan harapan terhadap pekerjaan tersebut menyebabkan organisasi perlu membangun lingkungan kerja yang sesuai dengan

harapan generasi Z agar mereka memiliki engagement yang tinggi. Kondisi kerja yang kurang fleksibel, minim dukungan organisasi, dan kepemimpinan yang tidak inklusif dapat mendorong *turnover intention* pada generasi Z. Kondisi minimal jika mereka tidak puas adalah pegawai tetap bekerja namun mengalami penurunan keterlibatan emosional terhadap organisasi.

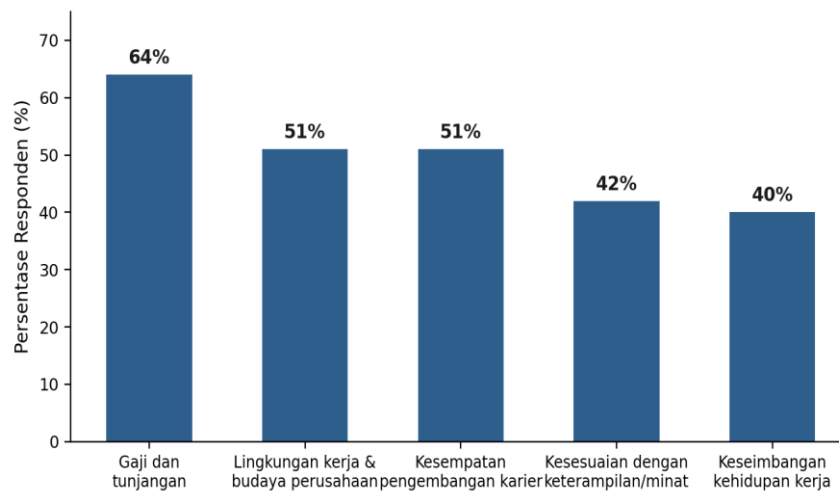
Dibandingkan dengan generasi sebelumnya, Generasi Z juga menunjukkan pola yang berbeda dalam menghadapi tekanan kerja. Pada survei tahun sebelumnya, Deloitte, (2025) mengungkapkan bahwa 40% pegawai Generasi Z melaporkan merasa stres atau cemas hampir sepanjang waktu, lebih tinggi dibandingkan 34% pada Generasi Milenial, dengan pekerjaan sebagai salah satu sumber utama tekanan tersebut. Di sisi lain, Generasi Z justru menunjukkan kecenderungan yang lebih proaktif dalam pengembangan diri, di mana 70% diantaranya mengembangkan keterampilan untuk kemajuan karier setidaknya seminggu sekali, dibandingkan hanya 59% pada Generasi Milenial sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.1. Kontras ini menunjukkan bahwa meskipun Generasi Z secara psikologis cenderung lebih rentan terhadap tekanan kerja, mereka tetap memiliki modal pengembangan diri yang kuat, sehingga kapasitas *employee resilience* menjadi krusial untuk menjembatani kerentanan tersebut agar potensi pengembangan diri mereka dapat termanifestasi menjadi *employee engagement* yang optimal.



**Gambar 1. 1 Perbandingan Kondisi Kerja Gen Z dan Milenial**

Sumber: Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey (2025)

Kondisi ini turut didukung oleh temuan IDN Research Institute, (2024) yang mengungkap faktor-faktor utama yang memengaruhi keputusan Generasi Z di Indonesia untuk bertahan atau meninggalkan tempat kerja mereka. Selain gaji dan tunjangan (64%), faktor lingkungan kerja yang suportif dan budaya perusahaan (51%), kesempatan pengembangan karier (51%), kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan dan minat (42%), serta keseimbangan kehidupan kerja (40%) menjadi pertimbangan utama Generasi Z dalam menentukan keberlanjutan mereka di suatu organisasi, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.2. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keterikatan pegawai Generasi Z terhadap organisasi sangat bergantung pada terpenuhinya faktor-faktor tersebut, sehingga memperkuat urgensi untuk mengkaji faktor-faktor yang dapat meningkatkan *employee resilience* dan *employee engagement* pada kelompok ini.



**Gambar 1. 2 Faktor Bertahan Generasi Z di Tempat Kerja**

Sumber: IDN Research Institute, Indonesia Gen Z Report (2024)

Keterlibatan dalam bekerja atau *employee engagement* sebagai kondisi psikologis ketika karyawan memiliki keterikatan emosional, antusiasme, dan dedikasi terhadap pekerjaan maupun organisasi tempat bekerja (Sun & Laiman, 2023). Karyawan yang memiliki keterikatan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, loyalitas yang lebih tinggi, serta kontribusi positif terhadap organisasi (Saraiva & Nogueiro, 2025). Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa generasi Z memiliki tuntutan kerja yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya (Schroth, 2019). Kondisi tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi dalam mempertahankan *employee engagement* pada pegawai generasi Z.

Dalam lingkungan yang tidak ideal, organisasi harus berupaya meningkatkan *employee engagement*. Pegawai perlu didorong untuk memiliki ketahanan kerja (*employee resilience*). Ketahanan kerja atau *employee resilience* adalah kemampuan individu untuk beradaptasi, bertahan, dan bangkit kembali ketika menghadapi tekanan, perubahan, maupun tantangan dalam pekerjaan (Prasad

Panigrahy et al., 2021). Menurut Septiani et al. (2024), karyawan yang memiliki ketahanan kerja cirinya adalah mampu mengelola stres secara efektif, mempertahankan motivasi kerja, dan tetap produktif dalam situasi kerja yang dinamis. Di era kerja modern yang penuh perubahan, *resilience* menjadi kompetensi penting bagi pegawai generasi Z karena mereka menghadapi tekanan kerja yang tinggi. Pentingnya ketahanan kerja bagi generasi Z juga didorong oleh perubahan dan kompleksitas lingkungan, ketidakpastian karier, serta perubahan teknologi yang sangat cepat.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *employee resilience* dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun organisasi. Salah satu faktor yang memengaruhi *resilience* adalah *individual factors*, seperti *self-efficacy*, optimisme, kemampuan adaptasi, dan kecerdasan emosional (Prasad Panigrahy et al., 2021). Individu dengan *self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan dan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengatasi tekanan kerja. Selain itu, individu yang memiliki optimisme dan kemampuan regulasi emosi yang baik juga cenderung memiliki *resilience* yang lebih tinggi (Sharma, 2024).

Selain faktor individu, *inclusive leadership* juga berperan penting dalam membangun *resilience* karyawan. *Inclusive leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan keterbukaan, dukungan, penghargaan terhadap keberagaman, serta partisipasi seluruh anggota organisasi (Carmeli et al., 2010). Pemimpin yang inklusif mampu menciptakan *psychological safety* sehingga karyawan merasa dihargai dan didukung dalam lingkungan kerja. Penelitian Javed

et al., (2019) menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas, kenyamanan psikologis, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Bagi generasi Z yang cenderung menyukai lingkungan kerja kolaboratif dan egaliter, kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kemampuan adaptasi dalam menghadapi perubahan. Selain itu, kompensasi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan *resilience* dan *engagement* pegawai generasi Z. Generasi Z tidak hanya mempertimbangkan besarnya kompensasi finansial, tetapi juga menghargai penghargaan atas kontribusi, pengembangan karier, dan kesejahteraan kerja. Sistem kompensasi yang adil dan menarik dapat meningkatkan kepuasan kerja (Akther Lima & Mostafizur Rahman, 2025).

Persepsi terhadap dukungan organisasi dibentuk bukan hanya dari kepemimpinan dan kompensasi. Rhoades & Eisenberger (2002) menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan pegawai. Dukungan organisasi dapat berupa dukungan emosional, fasilitas kerja, pengembangan karier, maupun kebijakan yang mendukung kesejahteraan pegawai. Pegawai yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki ketahanan dan keterlibatan dalam bekerja.

Kemampuan generasi Z dalam beradaptasi terhadap teknologi digital telah mengubah sikap mereka terhadap bekerja. Pola kerja yang lebih fleksibel lebih disukai dan semakin relevan saat ini. *Flexible working arrangements* seperti *hybrid working*, *remote working*, maupun fleksibilitas waktu kerja menjadi salah satu preferensi utama generasi Z (Rani & Suneja, 2025). Fleksibilitas kerja memberikan

kesempatan bagi pegawai untuk mengelola waktu dan pekerjaan dengan tetap bertanggung jawab sehingga dapat mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kenyamanan dalam bekerja. Penelitian Akbar & Amalia (2023) menunjukkan bahwa dengan fleksibilitas kerja maka kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan akan meningkat.

Kota Bandung sebagai salah satu kota besar di Indonesia dikenal sebagai kota kreatif dan memiliki populasi tenaga kerja generasi Z yang cukup besar. Jawa Barat tercatat sebagai provinsi dengan penyerapan tenaga kerja ekonomi kreatif tertinggi di Indonesia, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.1 (Badan Pusat Statistik, 2025).

**Tabel 1. 1**  
**Tenaga Kerja Ekonomi Kreatif Nasional di Jawa Barat**

| <b>Indikator (Tahun 2025)</b>             | <b>Nilai</b>                             |
|-------------------------------------------|------------------------------------------|
| Tenaga kerja ekonomi kreatif nasional     | 27,4 juta orang                          |
| Tenaga kerja ekonomi kreatif Jawa Barat   | 6,24 juta orang (tertinggi se-Indonesia) |
| Persentase terhadap tenaga kerja nasional | 18,70%                                   |

Sumber: Badan Pusat Statistik (2025)

Berkembangnya industri kreatif, teknologi digital, dan jasa di Kota Bandung telah menarik pekerja generasi Z untuk bekerja di kota Bandung. Pada level kota, sebagian besar penduduk yang bekerja di Kota Bandung berada pada kegiatan formal, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.2 (Badan Pusat Statistik Kota Bandung, 2025).

**Tabel 1. 2**  
**Komposisi Pekerja Formal dan Informal Kota Bandung**

| <b>Indikator (Agustus 2025)</b>  | <b>Nilai</b>              |
|----------------------------------|---------------------------|
| Penduduk bekerja di Kota Bandung | 1.275,7 ribu orang        |
| Pekerja formal                   | 706,3 ribu orang (55,36%) |
| Pekerja informal                 | 569,4 ribu orang (44,64%) |

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandung (2025)

Komposisi tersebut mengindikasikan bahwa pegawai Generasi Z di Kota Bandung tersebar pada berbagai bentuk hubungan kerja, baik formal maupun informal, sehingga faktor-faktor yang memengaruhi *employee resilience* dan *employee engagement* perlu dikaji dalam konteks keberagaman jenis pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, Kota Bandung perlu memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan *employee resilience* dan *employee engagement* agar mampu meningkatkan kinerja pegawai generasi Z secara optimal. Penelitian mengenai *employee engagement* dan *employee resilience* sebenarnya sudah cukup banyak dilakukan, namun sedikit yang mengaitkannya dengan karakteristik pegawai generasi Z dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks seperti di Kota Bandung.

Sebagian penelitian terdahulu lebih banyak membahas *employee engagement* sebagai *outcome* utama organisasi tanpa melihat proses psikologis yang membentuk keterikatan tersebut. Penelitian Saks, (2006) misalnya, menekankan bahwa *engagement* dipengaruhi oleh hubungan timbal balik antara pegawai dan organisasi. Di sisi lain, penelitian mengenai *employee resilience* hanya sampai dengan mengukur kemampuan individu dalam menghadapi tekanan kerja, perubahan organisasi, maupun kondisi krisis. Connor & Davidson (2003) menjelaskan bahwa dengan *resilience* pegawai dapat meningkatkan kesehatan

psikologis dan kinerja di tengah tekanan kerja. Belum banyak penelitian yang mengkaji ketahanan kerja dalam rangka meningkatkan keterlibatan pegawai khususnya generasi Z di tempat kerja. Selain itu, penelitian sebelumnya juga cenderung menguji variabel-variabel seperti *individual factors*, *inclusive leadership*, *compensation*, *work flexibility*, maupun *organizational support* secara terpisah. Padahal, dalam praktik organisasi modern, faktor-faktor tersebut saling berkaitan dan dirasakan secara simultan oleh pegawai. Pegawai generasi Z tidak hanya mempertimbangkan besarnya kompensasi, tetapi juga memperhatikan fleksibilitas kerja, dukungan organisasi, gaya kepemimpinan yang inklusif, serta sumber daya psikologis yang dimiliki individu. Oleh karena itu, pendekatan penelitian yang melihatnya secara parsial menjadi kurang mampu menggambarkan kondisi nyata yang dialami pegawai generasi Z di lingkungan kerja saat ini.

Berdasarkan analisis pada penelitian terdahulu, sebagian besar konteks penelitian *employee engagement* dan *employee resilience* dilakukan di negara maju atau pada sektor tertentu seperti perusahaan teknologi dan industri kreatif. Penelitian yang secara khusus membahas pegawai generasi Z pada konteks kota yang mengalami perkembangan pesat pada industri kreatif seperti Bandung masih relatif terbatas. Kota Bandung memiliki karakteristik unik sebagai kota kreatif, dan salah satu pusat pertumbuhan ekonomi digital yang banyak didominasi tenaga kerja muda. Kondisi tersebut memungkinkan munculnya dinamika kerja yang berbeda dibandingkan daerah lain.

Selain itu, hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan temuan yang belum konsisten. Beberapa penelitian menemukan bahwa *work flexibility* mampu

meningkatkan *engagement* dan *well-being* pegawai, tetapi penelitian lain menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja yang terlalu tinggi justru dapat menurunkan batas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan sehingga memicu stres kerja. Hal serupa juga terjadi pada variabel kompensasi dan *organizational support* dimana pada beberapa penelitian menunjukkan pengaruh signifikan, tetapi pada penelitian lain memberikan pengaruh yang relatif lemah terhadap *engagement*. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel masih perlu diuji kembali dalam konteks dan karakteristik responden yang berbeda.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara *resilience* dan *engagement* telah diuji pada kelompok pekerja tertentu, seperti insinyur (Ibrahim & Hussein, 2024), sedangkan penelitian pada Generasi Z cenderung memakai variabel lain, seperti *career resilience* (Barhate et al., 2025), dan *adaptive performance* (Katsaros, 2024). Antecedent *resilience* pun umumnya diuji secara terpisah dan pada konteks yang spesifik, misalnya praktik HRM pada sektor *hospitality* (Chen et al., 2024), dan *inclusive leadership* pada tim multinasional (Hundschell et al., 2025). Dengan demikian, pengujian faktor individu dan faktor organisasi secara bersamaan terhadap *resilience* dan *engagement* pada pegawai Generasi Z di Kota Bandung masih terbatas.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini mencoba menawarkan pendekatan yang lebih integratif dengan menggabungkan faktor individu dan faktor organisasi dalam menjelaskan *employee resilience* serta dampaknya terhadap *employee engagement* pada pegawai generasi Z di Kota Bandung. Penelitian ini tidak hanya melihat pengaruh langsung masing-masing variabel, tetapi juga

menempatkan *employee resilience* sebagai variabel antara yang menjelaskan hubungan antara karakteristik individu, *inclusive leadership*, kompensasi, *work flexibility*, dan dukungan organisasi dengan *employee engagement*. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengelolaan pegawai generasi Z pada era kerja dengan teknologi digital dan kompleksitas yang tinggi.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Dalam suatu penelitian, identifikasi dan perumusan masalah merupakan langkah penting untuk memperjelas fokus kajian yang akan diteliti. Identifikasi masalah dilakukan berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan serta kesenjangan antara kondisi ideal dengan kondisi aktual.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan fenomena telah dipaparkan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Pegawai Generasi Z cenderung lebih mudah memutuskan untuk berpindah kerja sebagai salah satu indikasi rendahnya *employee engagement*.
2. Terdapat kecenderungan pegawai Generasi Z belum mampu bertahan secara optimal dalam menghadapi tekanan dan perubahan lingkungan kerja sebagai indikasi *employee resilience*.
3. *Sense of purpose* menjadi aspek yang sangat penting bagi Generasi Z, sehingga karakteristik individu yang positif (*self-efficacy*, *hope*, optimisme,

dan regulasi emosi) diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan dan makna dalam pekerjaan.

4. Generasi Z mengharapkan kepemimpinan yang inklusif, terbuka, dan menghargai kontribusi karyawan agar tetap merasa dihargai dan dilibatkan dalam organisasi.
5. Kompensasi, fleksibilitas kerja, dan dukungan organisasi menjadi aspek yang semakin diperhatikan Generasi Z dalam menentukan keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi.
6. Belum banyak penelitian yang menguji secara simultan pengaruh karakteristik individu, *inclusive leadership*, kompensasi, *work flexibility*, dan dukungan organisasi terhadap *employee resilience* serta dampaknya terhadap *employee engagement* pada pegawai Generasi Z di Kota Bandung.

### 1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana karakteristik individu, *inclusive leadership*, kompensasi, *work flexibility*, dan dukungan organisasi ada pegawai Generasi Z di Kota Bandung.
2. Bagaimana *employee resilience* dan *employee engagement* pada pegawai Generasi Z di Kota Bandung.
3. Bagaimana pengaruh karakteristik individu terhadap *employee resilience* pegawai Generasi Z di Kota Bandung

4. Bagaimana pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee resilience* pegawai Generasi Z di Kota Bandung
5. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap *employee resilience* pegawai Generasi Z di Kota Bandung
6. Bagaimana pengaruh *work flexibility* terhadap *employee resilience* pegawai Generasi Z di Kota Bandung
7. Bagaimana pengaruh dukungan organisasi terhadap *employee resilience* pegawai Generasi Z di Kota Bandung
8. Bagaimana pengaruh *employee resilience* terhadap *employee engagement* pegawai Generasi Z di Kota Bandung
9. Bagaimana pengaruh *employee resilience* sebagai variabel antara dalam hubungan antara karakteristik individu, *inclusive leadership*, kompensasi, *work flexibility*, dan dukungan organisasi terhadap *employee engagement* pegawai Generasi z di Kota Bandung.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh karakteristik individu, *inclusive leadership*, kompensasi, *work flexibility*, dan dukungan organisasi pada pegawai Generasi Z di Kota Bandung.
2. Pengaruh *Employee Resilience* dan *Employee Engagement* pada pegawai Generasi Z di Kota Bandung.

3. Pengaruh karakteristik individu terhadap *employee resilience* pegawai Generasi Z di Kota Bandung.
4. Pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee resilience* pegawai Generasi Z di Kota Bandung.
5. Pengaruh kompensasi terhadap *employee resilience* pegawai Generasi Z di Kota Bandung.
6. Pengaruh *work flexibility* terhadap *employee resilience* pegawai Generasi Z di Kota Bandung.
7. Pengaruh dukungan organisasi terhadap *employee resilience* pegawai Generasi Z di Kota Bandung.
8. Pengaruh *employee resilience* terhadap *employee engagement* pegawai Generasi Z di Kota Bandung.
9. Pengaruh *employee resilience* sebagai variabel antara dalam hubungan antara karakteristik individu, *inclusive leadership*, kompensasi, *work flexibility*, dan dukungan organisasi terhadap *employee engagement* pegawai Generasi Z di Kota Bandung.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Setiap penelitian diharapkan mampu memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis. Kegunaan penelitian menunjukkan kontribusi yang dapat diberikan oleh hasil penelitian kepada pengembangan ilmu pengetahuan serta kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan teoritis sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai konsep *employee resilience* dan *employee engagement* pada pegawai Generasi Z di lingkungan kerja yang dinamis.
2. Memperkaya khazanah pengetahuan dan literatur ilmiah mengenai *employee resilience* sebagai variabel antara yang menghubungkan faktor-faktor anteseden dari sisi individu dan organisasi terhadap *employee engagement*.
3. Memberikan pemahaman teoritis mengenai peran karakteristik individu, *inclusive leadership*, kompensasi, *work flexibility*, dan dukungan organisasi dalam membentuk *employee resilience* karyawan Generasi Z.
4. Menambah referensi dan bahan kajian bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji lebih dalam mengenai *employee resilience* dan *employee engagement* pada populasi Generasi Z di berbagai sektor industri dan konteks yang lebih beragam.

#### 1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, yaitu:

1. Bagi Organisasi dan Perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam merancang kebijakan yang mendukung ketangguhan dan keterlibatan pegawai Generasi Z, seperti pengembangan gaya

kepemimpinan yang inklusif, sistem kompensasi yang adil, penerapan fleksibilitas kerja, serta penguatan dukungan organisasi.

2. Bagi pegawai Generasi Z, penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran mengenai pentingnya mengembangkan modal psikologis individu sebagai bekal dalam menghadapi dinamika dan tekanan dunia kerja.
3. Bagi Akademisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai *employee resilience*, *employee engagement*, serta faktor-faktor yang memengaruhinya pada pegawai Generasi Z.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan referensi dan acuan dalam mengembangkan kajian lebih lanjut mengenai *employee resilience* dan *employee engagement* pada populasi dan konteks yang lebih beragam.