

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka merupakan landasan teoritis yang digunakan peneliti sebagai dasar dalam menganalisis permasalahan penelitian. Pada bagian ini dipaparkan teori-teori yang relevan dengan variabel penelitian, serta hasil penelitian terdahulu yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah, seperti artikel jurnal, dan publikasi akademik lainnya.

2.1.1 *Self-Determination Theory*

Self-Determination Theory (SDT) dikembangkan oleh Ryan & Deci, (2017) merupakan teori perilaku manusia dan perkembangan kepribadian yang berbasis empiris dan organisasi. Teori ini sangat memperhatikan bagaimana faktor-faktor kontekstual sosial mendukung atau menghambat keberhasilan seseorang dalam memenuhi kebutuhan psikologis dasar mereka akan kompetensi, keterkaitan, dan otonomi. SDT memberikan pemahaman mendasar pada teori motivasi individu dengan memperhatikan faktor eksternal dan dorongan internal yang muncul dari dalam diri seseorang.

SDT memandang manusia sebagai makhluk yang secara alami memiliki dorongan untuk tumbuh, berkembang, dan mengintegrasikan pengalamannya ke dalam rasa diri yang koheren, selama lingkungan sosial di sekitarnya mendukung proses tersebut. Sebaliknya, lingkungan yang mengontrol secara berlebihan, minim

umpan balik, atau tidak menghargai kontribusi individu dapat menghambat proses pertumbuhan psikologis tersebut. Dalam konteks organisasi, SDT banyak digunakan untuk menjelaskan bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, serta desain pekerjaan dapat memengaruhi kualitas motivasi, kesejahteraan psikologis, dan hasil kerja karyawan, termasuk *employee resilience* dan *employee engagement*.

2.1.1.1 Kebutuhan Psikologis Dasar dalam *Self-Determination Theory*

Ryan & Deci, (2017) menjelaskan bahwa terdapat tiga kebutuhan psikologis dasar yang bersifat universal dan menjadi sumber motivasi intrinsik individu, yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*.

1. *Autonomy* (Otonomi) mengacu pada perasaan memiliki kebebasan dan kehendak sendiri dalam menentukan tindakan serta keputusan yang diambil, bukan karena tekanan atau paksaan dari pihak eksternal. Karyawan yang merasakan otonomi dalam bekerja cenderung merasa bahwa perilakunya berasal dari dirinya sendiri, sehingga mendorong rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya.
2. *Competence* (Kompetensi) berkaitan dengan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan yang diharapkan secara efektif. Pemenuhan kebutuhan akan kompetensi membuat individu merasa mampu menguasai tantangan yang dihadapi, yang pada gilirannya memperkuat rasa percaya diri dan motivasi untuk terus berkembang.

3. *Relatedness* (Keterkaitan) menunjukkan kebutuhan individu untuk menjalin hubungan sosial yang positif, merasa diterima, dan menjadi bagian dari lingkungan sosialnya, termasuk hubungan dengan rekan kerja maupun atasan di tempat kerja.

Pemenuhan ketiga kebutuhan psikologis tersebut secara bersamaan akan mendorong munculnya motivasi intrinsik, keterlibatan yang lebih tinggi, serta perilaku kerja yang positif. Sebaliknya, apabila kebutuhan tersebut tidak terpenuhi atau bahkan mengalami frustrasi (*need frustration*), individu cenderung mengalami penurunan motivasi, keterlibatan kerja, dan kesejahteraan psikologis, serta lebih rentan terhadap tekanan dan kelelahan kerja.

2.1.1.2 Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik dalam *Self-Determination Theory*

Selain menjelaskan kebutuhan psikologis dasar, Ryan & Deci, (2017) juga mengemukakan bahwa motivasi manusia bergerak pada suatu kontinum, mulai dari amotivasi, motivasi ekstrinsik dengan berbagai tingkat regulasi, hingga motivasi intrinsik sebagai bentuk motivasi paling otonom. Motivasi ekstrinsik muncul ketika individu melakukan suatu aktivitas karena adanya konsekuensi eksternal seperti imbalan, penghargaan, atau untuk menghindari sanksi, sedangkan motivasi intrinsik muncul karena aktivitas itu sendiri dirasakan menarik, menyenangkan, dan memuaskan secara pribadi tanpa dorongan dari luar. Semakin terpenuhinya kebutuhan psikologis dasar seorang karyawan, semakin besar peluang motivasi kerjanya bergeser ke arah yang lebih otonom dan intrinsik, yang terbukti berkaitan erat dengan kesejahteraan psikologis, ketahanan kerja, dan keterlibatan kerja yang

lebih tinggi dan berkelanjutan dibandingkan motivasi yang semata-mata didorong oleh faktor eksternal.

2.1.1.3 Relevansi *Self-Determination Theory* dengan Penelitian ini

Dalam penelitian ini, SDT berfungsi sebagai *grand theory* yang melandasi keterkaitan antara karakteristik individu, *inclusive leadership*, kompensasi, *work flexibility*, dan dukungan organisasi terhadap pemenuhan kebutuhan psikologis dasar karyawan Generasi Z. Kelima variabel tersebut diposisikan sebagai faktor kontekstual dan personal yang memfasilitasi terpenuhinya *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* pegawai Generasi Z di tempat kerja. Ketika kebutuhan psikologis dasar tersebut terpenuhi, karyawan diharapkan mampu membangun *employee resilience* sebagai modal psikologis untuk bertahan dan berkembang di tengah tekanan kerja, yang pada akhirnya turut mendorong terbentuknya *employee engagement* yang lebih tinggi.

2.1.2 *Employee Engagement*

Uraian berikut membahas konsep *employee engagement* serta bagaimana keterkaitannya dengan variabel lain dalam penelitian ini.

2.1.2.1 Definisi *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli et al., (2006), *employee engagement* merupakan kondisi motivasional positif yang berkaitan dengan pekerjaan dan ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* mencerminkan semangat dan energi dalam bekerja, *dedication* menunjukkan rasa bangga dan keterlibatan terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* menggambarkan keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaannya. Konseptualisasi tiga dimensi ini terus didukung oleh penelitian

terkini, termasuk validasi psikometrik *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)* yang menegaskan kekokohan kerangka tersebut pada populasi pekerja masa kini (Heveri et al., 2025). Pegawai yang memiliki engagement umumnya menunjukkan kinerja yang lebih baik dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap hasil organisasi, sehingga engagement dipandang sebagai salah satu capaian yang paling diharapkan di tempat kerja (Saks, 2006). Hal ini diperkuat oleh temuan Saraiva & Nogueiro, (2025); Surugiu et al., (2025) yang menyatakan bahwa pengakuan, apresiasi, dan dukungan terhadap kesejahteraan menjadi pendorong utama motivasi dan *engagement* pegawai Generasi Z di tempat kerja, sedangkan ketiadaannya erat kaitannya dengan *disengagement*. Oleh karena itu, membangun kondisi tersebut pada pegawai Generasi Z menjadi prioritas organisasi yang semakin penting.

2.1.2.2 Dimensi dan Indikator *Employee Engagement*

Mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Schaufeli et al., (2006), *employee engagement* dalam penelitian ini diukur melalui tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Dimensi *vigor* diukur melalui indikator semangat kerja serta antusiasme dalam mencapai target kerja bersama dan antusiasme harian dalam bekerja. Dimensi *dedication* diukur melalui indikator keterikatan terhadap organisasi, kebanggaan terhadap pekerjaan, serta kontribusi dan kesenangan menjadi bagian dari keberhasilan perusahaan. Adapun dimensi *absorption* diukur melalui indikator penyerapan kerja, yaitu tingkat keterlarutan dan kenikmatan karyawan dalam menjalani pekerjaannya.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Bakker & Demerouti, (2007) melalui *Job Demands-Resources* (JD-R) Theory menjelaskan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh interaksi antara tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*). *Job resources*, seperti dukungan sosial, otonomi, umpan balik, dan kesempatan pengembangan, berperan memotivasi karyawan dan mendorong terbentuknya keterikatan. Selain *job resources* yang bersumber dari organisasi, sumber daya personal yang dimiliki karyawan, seperti *self-efficacy*, *optimisme*, dan *resiliensi*, turut berperan penting dalam membentuk *employee engagement*.

Sebaliknya, tuntutan kerja yang tinggi tanpa diimbangi ketersediaan sumber daya yang memadai berpotensi menurunkan tingkat engagement dan mendorong munculnya kelelahan kerja (*burnout*). Oleh karena itu, upaya organisasi dalam menyediakan *job resources* yang memadai, seperti kepemimpinan yang suportif, kompensasi yang adil, fleksibilitas kerja, dan dukungan organisasi, menjadi faktor penting dalam membangun dan mempertahankan *employee engagement*, khususnya pada pegawai Generasi Z yang memiliki tuntutan kerja yang relatif tinggi.

2.1.3 *Employee Resilience*

Sub-bab ini menjelaskan konsep *employee resilience*, dilanjutkan dengan uraian keterkaitannya terhadap *employee engagement*.

2.1.3.1 Definisi *Employee Resilience*

Menurut Näswall et al., (2019), *employee resilience* merupakan kapasitas karyawan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mengatasi,

beradaptasi, dan berkembang di tengah tekanan maupun perubahan kondisi kerja. *Employee resilience* tercermin melalui kemampuan untuk bangkit dari situasi sulit, menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi, menemukan cara baru dalam menghadapi tantangan, tetap fokus dan produktif di tengah ketidakpastian, serta terus mengembangkan diri meskipun berada dalam tekanan kerja. Selain itu Martínez-González et al., (2025) menjelaskan bahwa karyawan dengan tingkat resiliensi yang tinggi cenderung lebih mampu menghadapi stres kerja, mempertahankan performa, dan meningkatkan keterlibatan kerja karena mampu memaknai pengalaman sulit sebagai proses pembelajaran dan pengembangan diri. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Gomes et al., (2023) yang menyatakan bahwa *employee resilience* pada Generasi Z dapat dibangun melalui kebijakan dan praktik organisasi yang mendukung fleksibilitas kerja, pengakuan yang cepat, serta komitmen organisasi yang kuat terhadap nilai dan etika kerja.

2.1.3.2 Dimensi dan Indikator *Employee Resilience*

Mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Näswall et al., (2019), *employee resilience* dalam penelitian ini diukur melalui tiga dimensi. Dimensi kemampuan bertahan dan bangkit diukur melalui indikator kemampuan bangkit dari situasi sulit serta kemampuan tetap fokus di tengah ketidakpastian kerja. Dimensi kemampuan beradaptasi diukur melalui indikator adaptasi terhadap perubahan perusahaan dan inovasi dalam mencari cara-cara baru untuk beradaptasi. Adapun dimensi pembelajaran dan pengembangan diri diukur melalui indikator kemampuan mengambil pelajaran dari pengalaman sulit serta pengembangan diri di tengah tekanan kerja.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Resilience*

Näswall et al., (2019) menjelaskan bahwa *employee resilience* dipengaruhi oleh ketersediaan dan pemanfaatan sumber daya, baik yang bersifat personal maupun yang bersumber dari organisasi. Sumber daya personal mencakup karakteristik individu seperti *self-efficacy*, optimisme, dan kecerdasan emosional, sedangkan sumber daya organisasional mencakup dukungan atasan, kepemimpinan yang inklusif, kompensasi yang adil, fleksibilitas kerja, serta dukungan organisasi secara keseluruhan.

Selain faktor sumber daya, pengalaman kerja sebelumnya turut berperan penting dalam membentuk *employee resilience*, karena karyawan yang pernah berhasil melewati situasi sulit cenderung memiliki keyakinan yang lebih kuat terhadap kemampuannya untuk bangkit kembali di masa mendatang. Interaksi antara faktor personal dan faktor organisasional inilah yang menjadikan *employee resilience* sebagai suatu kapasitas yang dapat dibangun dan dikembangkan, bukan semata-mata sifat bawaan individu.

2.1.4 Karakteristik Individu

Berikut dipaparkan definisi karakteristik individu beserta perannya dalam membentuk *employee resilience*.

2.1.4.1 Definisi Karakteristik Individu

Menurut Luthans et al., (2007), karakteristik individu (*individual factors*) merupakan kondisi psikologis positif individu yang mencakup *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience*. Individu dengan kondisi psikologis positif cenderung memiliki keyakinan terhadap kemampuan diri, mampu menemukan solusi ketika

menghadapi hambatan, berpikir optimis, serta mampu beradaptasi terhadap tekanan dan perubahan. Selain itu Salovey & Mayer, (1990) menjelaskan bahwa kemampuan regulasi emosi menjadi faktor penting dalam menjaga ketahanan psikologis individu di lingkungan kerja. Selain modal psikologis tersebut, penelitian terkini juga mengakui kecerdasan emosional sebagai sumber daya individu penting yang membantu karyawan beradaptasi terhadap tantangan pekerjaan. Studi berskala global oleh Freedman et al., (2025) menemukan bahwa penurunan kecerdasan emosional berkaitan dengan meningkatnya risiko *burnout*, menurunnya retensi organisasi, serta melemahnya ketahanan tenaga kerja, sehingga menegaskan pentingnya kompetensi emosional sebagai sumber daya personal dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja saat ini.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Karakteristik Individu

Mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Luthans et al., (2007) serta Salovey & Mayer, (1990), karakteristik individu dalam penelitian ini diukur melalui dua dimensi. Dimensi modal psikologis (*psychological capital*) diukur melalui indikator *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, daya tahan dalam bangkit dari kegagalan atau masalah kerja, serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Adapun dimensi kecerdasan emosional diukur melalui indikator kemampuan regulasi emosi, yaitu tingkat kemampuan karyawan dalam mengelola emosinya saat menghadapi tekanan kerja.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Pembentuk Karakteristik Individu

Luthans et al., (2007) menjelaskan bahwa modal psikologis (*psychological capital*) bersifat *state-like*, yaitu suatu kondisi yang relatif dapat berubah dan

dikembangkan, berbeda dengan *trait-like* yang cenderung menetap sepanjang hidup individu. Hal ini berarti karakteristik individu seperti *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience* dapat dibentuk dan ditingkatkan melalui pengalaman kerja, pelatihan, umpan balik yang membangun, serta dukungan dari lingkungan kerja sekitar.

Selain faktor pengalaman dan pelatihan, kualitas relasi sosial di tempat kerja turut berkontribusi terhadap perkembangan karakteristik individu, karena dukungan dari rekan kerja dan atasan dapat memperkuat keyakinan diri serta kemampuan regulasi emosi karyawan. Dengan demikian, organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi berkembangnya karakteristik individu yang positif pada karyawannya, termasuk pada pegawai Generasi Z yang berada pada tahap awal pengembangan karier.

2.1.5 Inclusive Leadership

Pembahasan pada bagian ini mencakup konsep *inclusive leadership* dan keterkaitannya dengan *employee resilience*.

2.1.5.1 Definisi Inclusive Leadership

Menurut Carmeli et al., (2010), *inclusive leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan melalui keterbukaan pemimpin terhadap ide dan masukan karyawan, kesediaan mendengarkan, serta keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang inklusif juga mendorong karyawan untuk berani menyampaikan pendapat dan mengambil inisiatif dalam pekerjaan. Randel et al., (2018) memperluas konsep ini dengan menjelaskan bahwa *inclusive leadership* merupakan serangkaian perilaku pemimpin yang membantu anggota

kelompok merasakan rasa memiliki (*belongingness*) sekaligus tetap mempertahankan keunikan individu (*uniqueness*) mereka dalam berkontribusi terhadap proses dan hasil kerja kelompok. Secara lebih spesifik, Shakil et al., (2023) mengoperasionalkan *inclusive leadership* melalui tiga dimensi utama, yaitu keterbukaan (*openness*), ketersediaan (*availability*), dan aksesibilitas (*accessibility*) mencerminkan pemimpin yang terbuka terhadap ide baru, tetap dapat dijangkau ketika karyawan membutuhkan dukungan, dan tetap mudah didekati ketika muncul kekhawatiran atau permasalahan baru dalam pekerjaan.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator *Inclusive Leadership*

Mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Carmeli et al., (2010), *inclusive leadership* dalam penelitian ini diukur melalui dua dimensi. Dimensi keterbukaan (*openness*) diukur melalui indikator keterbukaan atasan terhadap ide baru karyawan, keterbukaan atasan mencoba peluang baru, penghargaan atasan terhadap keberagaman karyawan, serta dorongan atasan terhadap inisiatif dan pengambilan risiko karyawan. Adapun dimensi aksesibilitas (*accessibility*) diukur melalui indikator keterbukaan atasan untuk dikonsultasi serta kemudahan komunikasi dengan atasan.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Inclusive Leadership*

Carmeli et al., (2010) menjelaskan bahwa kemunculan perilaku kepemimpinan yang inklusif tidak lepas dari kondisi psikologis pemimpin itu sendiri, termasuk sejauh mana pemimpin merasa aman secara psikologis untuk terbuka terhadap masukan dan perbedaan pandangan dari bawahannya. Selain faktor individu pemimpin, budaya organisasi yang menghargai keberagaman dan

mendorong komunikasi dua arah turut menjadi faktor penting yang memungkinkan gaya kepemimpinan inklusif berkembang secara konsisten.

Iklim keberagaman (*diversity climate*) dalam organisasi serta dukungan dari manajemen puncak juga berperan dalam membentuk sejauh mana seorang pemimpin dapat menerapkan praktik kepemimpinan yang inklusif secara efektif. Semakin kuat budaya organisasi yang mendukung keterbukaan dan partisipasi karyawan, semakin besar pula peluang bagi pemimpin di berbagai tingkatan untuk menunjukkan perilaku inclusive leadership dalam interaksinya sehari-hari dengan karyawan, termasuk dengan pegawai Generasi Z yang cenderung menghargai gaya kepemimpinan yang partisipatif.

2.1.6 Kompensasi

Sub-bab ini menguraikan definisi kompensasi, dilanjutkan dengan penjelasan mengenai keterkaitannya terhadap *employee resilience*.

2.1.6.1 Definisi Kompensasi

Menurut Heneman & Schwab (1985), kompensasi merupakan seluruh imbalan finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan atas kontribusinya kepada organisasi. Kompensasi tersebut mencakup kesesuaian gaji dengan tugas dan tanggung jawab, kecukupan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan hidup, pemberian kompensasi berdasarkan kinerja, tunjangan, transparansi sistem penggajian, serta fasilitas tambahan di luar gaji pokok. Pandangan serupa juga dikemukakan oleh Mahato & Kaur, (2023), yang mendefinisikan kompensasi sebagai seluruh imbalan finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan atas kontribusi jasa yang telah diberikan, baik dalam bentuk langsung maupun tidak

langsung. Berdasarkan *Conservation of Resources (COR) Theory*, Egozi Farkash et al., (2022) menjelaskan bahwa individu termotivasi untuk mempertahankan dan membangun sumber daya yang bernilai, baik material, sosial, maupun psikologis, sehingga kompensasi yang adil dapat dipandang sebagai sumber daya material yang membantu karyawan mengurangi tekanan finansial dan mempertahankan sumber daya psikologis yang dibutuhkan untuk beradaptasi terhadap tantangan pekerjaan. Selain itu, Almadana-Abón et al., (2024) menekankan bahwa komponen non-finansial, seperti pengakuan, pengembangan diri, dan dukungan manajemen strategis, merupakan bagian penting dari total kompensasi yang turut memengaruhi hubungan karyawan dengan organisasi.

2.1.6.2 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Heneman & Schwab, (1985), kompensasi dalam penelitian ini diukur melalui dua dimensi. Dimensi kompensasi finansial diukur melalui indikator kesesuaian gaji dengan tugas pekerjaan, kecukupan penghasilan untuk kebutuhan hidup dan tabungan, kompensasi berbasis kinerja, tunjangan, serta transparansi kebijakan penggajian. Adapun dimensi kompensasi non-finansial diukur melalui indikator kesejahteraan tambahan di luar gaji dan insentif.

2.1.6.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Heneman & Schwab, 1985) menjelaskan bahwa sistem kompensasi organisasi umumnya dipengaruhi oleh prinsip keadilan internal (*internal equity*) dan keadilan eksternal (*external equity*). Keadilan internal berkaitan dengan kesesuaian besaran kompensasi antarposisi di dalam organisasi berdasarkan bobot

pekerjaan, tanggung jawab, dan kontribusinya, sedangkan keadilan eksternal berkaitan dengan kesesuaian kompensasi yang diberikan organisasi dibandingkan dengan standar pasar tenaga kerja pada industri sejenis.

Selain aspek keadilan, kompensasi juga dipengaruhi oleh kemampuan finansial perusahaan, kebijakan pemerintah terkait pengupahan, tingkat kinerja individu, serta transparansi sistem penggajian yang diterapkan. Ketidaksesuaian antara kompensasi yang diterima dengan persepsi keadilan karyawan, baik secara internal maupun eksternal, berpotensi menurunkan motivasi kerja dan meningkatkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja, khususnya pada pegawai Generasi Z yang cenderung memiliki tingkat mobilitas kerja yang tinggi.

2.1.7 Work Flexibility

Berikut ini dijelaskan konsep *work flexibility* serta hubungannya dengan *employee resilience*.

2.1.7.1 Definisi Work Flexibility

Menurut Hornung et al., (2008), *work flexibility* merupakan kebebasan yang diberikan organisasi kepada karyawan dalam menentukan tempat, waktu, cara, dan kondisi penyelesaian pekerjaan. Fleksibilitas tersebut mencakup fleksibilitas lokasi kerja, fasilitas bekerja dari berbagai tempat, fleksibilitas jadwal kerja, serta otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan. Senada dengan hal tersebut, Çivilidağ & Durmaz, (2024), mendefinisikan *work flexibility* sebagai praktik kerja yang memberikan kebebasan kepada karyawan atas waktu dan lokasi kerja sehingga memudahkan mereka menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, dengan bentuk penerapan yang beragam, antara lain kerja jarak jauh

(*telecommuting*), *compressed workweek*, kerja paruh waktu, hingga penjadwalan kerja yang fleksibel. Berdasarkan *Self-Determination Theory*, Xia et al., (2026) menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja berfungsi sebagai sumber daya organisasi penting yang mendukung kebutuhan karyawan akan otonomi dan kompetensi, sehingga mendorong motivasi intrinsik dan hasil kerja yang positif. Sejalan dengan hal tersebut, tinjauan meta-analitik yang dilakukan Shifrin & Michel, (2022) menegaskan bahwa fleksibilitas kerja secara konsisten dioperasionalkan melalui dua dimensi utama, yaitu fleksibilitas waktu (kapan bekerja) dan fleksibilitas lokasi (di mana bekerja).

2.1.7.2 Dimensi dan Indikator *Work Flexibility*

Mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Hornung et al., (2008), *work flexibility* dalam penelitian ini diukur melalui dua dimensi. Dimensi fleksibilitas lokasi diukur melalui indikator kesempatan bekerja di luar kantor, kecukupan fasilitas kerja di berbagai tempat, serta kebebasan berpakaian kerja. Adapun dimensi fleksibilitas waktu dan otonomi diukur melalui indikator otonomi dalam menilai hasil dan menentukan target kerja, fleksibilitas penyesuaian jadwal kerja untuk kebutuhan mendesak, serta produktivitas kerja akibat ketentuan kerja yang fleksibel.

2.1.7.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Flexibility*

Hornung et al., (2008) menjelaskan bahwa penerapan *work flexibility* dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh karakteristik atau sifat dasar pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang berbasis hasil dan tidak terlalu bergantung pada kehadiran fisik di lokasi tertentu cenderung lebih mudah diterapkan fleksibilitasnya

dibandingkan pekerjaan yang menuntut interaksi tatap muka secara langsung. Ketersediaan teknologi informasi dan komunikasi turut menjadi faktor pendukung utama yang memungkinkan karyawan bekerja secara fleksibel dari berbagai lokasi dan waktu.

Selain faktor pekerjaan dan teknologi, kebijakan organisasi serta kepercayaan manajemen terhadap karyawan juga memengaruhi sejauh mana fleksibilitas kerja dapat diterapkan secara efektif. Organisasi dengan budaya kerja berbasis kepercayaan dan orientasi pada hasil kerja cenderung lebih terbuka menerapkan kebijakan kerja fleksibel dibandingkan organisasi yang masih menekankan pengawasan ketat berbasis kehadiran, yang pada akhirnya turut memengaruhi persepsi work flexibility yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z.

2.1.8 Dukungan Organisasi

Bagian ini memaparkan definisi dukungan organisasi beserta keterkaitannya dalam membentuk *employee resilience*.

2.1.8.1 Definisi Dukungan Organisasi

Menurut Eisenberger et al., (1986), Dukungan organisasi (*organizational support*) merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawannya melalui penyediaan sumber daya, penghargaan yang sesuai, serta dukungan terhadap kebutuhan dan pengembangan karier karyawan. Firmansyah et al., (2022) mengoperasionalkan dukungan organisasi melalui tiga indikator utama, yaitu keadilan (*fairness*), dukungan atasan (*supervisor support*), serta penghargaan dan kondisi kerja organisasi (*organizational rewards and working conditions*), yang

secara bersama-sama mencerminkan seberapa besar organisasi bersedia membantu karyawan ketika dibutuhkan. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, Mori et al., (2024) menjelaskan bahwa semakin besar dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasinya, semakin positif pula pandangan karyawan terhadap organisasi tersebut, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih besar demi mencapai tujuan organisasi.

2.1.8.2 Dimensi dan Indikator Dukungan Organisasi

Mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Eisenberger et al., (1986), dukungan organisasi dalam penelitian ini diukur melalui tiga dimensi. Dimensi dukungan fasilitas dan sumber daya diukur melalui indikator fasilitasi perusahaan terhadap kerja karyawan serta ketersediaan sumber daya untuk mendukung kerja karyawan. Dimensi penghargaan dan pengembangan diukur melalui indikator penghargaan atasan atas kontribusi karyawan, penghargaan berbasis kinerja, dukungan pengembangan keterampilan dan karier, serta pemanfaatan kesempatan untuk peningkatan kualitas kerja. Adapun dimensi perhatian terhadap karyawan diukur melalui indikator tingkat perhatian perusahaan terhadap kepentingan dan kebutuhan karyawan.

2.1.8.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dukungan Organisasi

Eisenberger et al., (1986) menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) terbentuk melalui tiga sumber utama, yaitu keadilan perlakuan organisasi (*fairness*), dukungan dari atasan langsung (*supervisor support*), serta penghargaan dan kondisi kerja yang diterima karyawan (*organizational rewards and job conditions*). Ketiga sumber ini secara bersama-

sama membentuk keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi benar-benar peduli terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka.

Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil, mendapat dukungan yang konsisten dari atasan, serta menerima penghargaan dan kondisi kerja yang layak, cenderung mengembangkan persepsi dukungan organisasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakkonsistenan antara kebijakan organisasi dengan implementasinya di lapangan dapat menurunkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya turut memengaruhi *employee resilience* dan *employee engagement* pegawai Generasi Z.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan perbandingan dan acuan untuk memperkuat landasan konsep serta memposisikan orisinalitas penelitian ini. Berikut disajikan ringkasan penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Barhate, Winton, & Maugh Funderburk (2025) The Mediating Role of Career Resilience on Gen Z's Emotional Intelligence and Career Outcomes	Kecerdasan emosional Generasi Z berpengaruh terhadap career resilience yang selanjutnya membentuk hasil karier.	Mengkaji karakteristik individu terkait resiliensi pada Generasi Z.	Menggunakan career resilience sebagai mediator, bukan employee resilience dan employee engagement, serta tidak menggunakan PLS-SEM/SDT.

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	European Journal of Training and Development, 49(5–6), 475–492. DOI: 10.1108/EJTD-01-2024-0014			
2	Panourgia et al. (2022) Individual Factors in the Relationship between Stress and Resilience in Mental Health Psychology Practitioners during the COVID-19 Pandemic Journal of Health Psychology, 27(11), 2613–2631. DOI: 10.1177/13591053211059393	Faktor individu berperan penting dalam menjembatani hubungan antara stres kerja dan resiliensi.	Mengkaji peran karakteristik/faktor individu terhadap resilience.	Subjek penelitian adalah tenaga psikologi kesehatan mental pada masa pandemi, bukan pegawai Generasi Z.
3	Hundschell, Backmann, Tian, & Hoegl (2025) Leader Inclusiveness and Team Resilience Capacity in Multinational Teams Journal of Organizational Behavior, 46(3), 369–384. DOI: 10.1002/job.2829	Kepemimpinan inklusif meningkatkan kapasitas resiliensi tim melalui iklim keberagaman organisasi.	Menguji pengaruh inclusive leadership terhadap resilience.	Unit analisis berupa tim multinasional, bukan individu karyawan Generasi Z.
4	Xintian & Peng (2023) Does Inclusive Leadership Foster Employee	Inclusive leadership meningkatkan resiliensi psikologis karyawan melalui perceived insider status	Menguji hubungan inclusive leadership terhadap employee resilience.	Tidak menyasar populasi Generasi Z secara spesifik dan tidak melibatkan employee

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Psychological Resilience? Frontiers in Psychology, 14. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1127780	dan iklim organisasi yang suportif.		engagement sebagai variabel dependen.
5	Chen, Hu, Xue, & Wang (2024) The Effect of Collectivism-Oriented Human Resource Management on Employee Resilience of Hospitality Employees Frontiers in Psychology, 15. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1342318	Praktik HRM berorientasi kolektivisme berpengaruh positif terhadap employee resilience.	Employee resilience sebagai variabel dependen.	Fokus pada praktik HRM secara umum di sektor hospitality, bukan variabel kompensasi secara spesifik pada Generasi Z.
6	Zhai, Zhu, & Zhang (2023) Mapping Promoting Factors and Mechanisms of Resilience for Performance Improvement Applied Psychology, 72(3), 915–936. DOI: 10.1111/apps.12411	Sistem SHRM dan pemberdayaan psikologis mendorong resiliensi karyawan yang berdampak pada peningkatan kinerja.	Mengkaji anteseden dari employee resilience.	Menggunakan pemberdayaan psikologis sebagai mediator, bukan employee engagement.
7	Harrop, Jiang, & Overall (2025)	Fleksibilitas kerja secara konsisten berhubungan positif dengan kesejahteraan	Menelaah work flexibility sebagai anteseden penting	Bersifat meta-analisis lintas studi, bukan penelitian lapangan pada

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	A Meta-Analysis of Antecedents and Outcomes of Flexible Working Arrangements Journal of Organizational Behavior. DOI: 10.1002/job.2896	dan kemampuan adaptasi karyawan lintas studi.	bagi kondisi kerja karyawan.	populasi Generasi Z di Indonesia.
8	Yang, Liu, Zhang, & Zhang (2023) The Effect of Family Boundary Flexibility on Employees' Work Engagement: A Study Based on Person-Environment Fit Theory Perspective Frontiers in Psychology, 14. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1185239	Fleksibilitas batas keluarga-kerja meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.	Mengaitkan flexibility dengan engagement/resilience karyawan.	Berfokus pada fleksibilitas batas keluarga-kerja, bukan work flexibility organisasi secara umum.
9	Aljuaid (2025) Determining Organizational Resilience through Employee Resilient Characteristics and Supportive HR Practices PLOS ONE, 20(11). DOI: 10.1371/journal.pone.0335751	Karakteristik resiliensi karyawan dan praktik HR yang suportif berkontribusi terhadap resiliensi organisasi.	Mengaitkan dukungan organisasi/HR dengan resilience karyawan.	Unit analisis pada level resiliensi organisasi, bukan individu, dan melibatkan variabel moderasi resiliensi manajerial.
10	Wang, Lin, Wang, Qiu, Zhou, Hu, & Hu (2025)	Dukungan organisasi yang dipersepsikan (POS) dan career resilience mendorong	Menguji peran perceived organizational support terhadap	Variabel dependen berupa perilaku inovatif, bukan

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Do Digital Technology-Related Demands Facilitate Employees' Innovative Behavior? The Effects of Career Resilience and Perceived Organizational Support SAGE Open, 15(4). DOI: 10.1177/21582440251393866	perilaku inovatif karyawan di tengah tuntutan digital.	resilience karyawan.	employee engagement.
11	Ibrahim & Hussein (2024) Relationship between Resilience at Work, Work Engagement and Job Satisfaction among Engineers: A Cross-Sectional Study BMC Public Health, 24(1). DOI: 10.1186/s12889-024-18507-9	Resiliensi kerja berhubungan positif dengan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja.	Menguji hubungan employee resilience terhadap employee engagement, sejalan dengan H6 penelitian ini.	Subjek penelitian adalah insinyur, bukan Generasi Z lintas sektor, dan tidak menggunakan pendekatan PLS-SEM/SDT.
12	Kašpárková, Vaculík, Procházka, & Schaufeli (2018) Why Resilient Workers Perform Better: The Roles of Job Satisfaction and Work Engagement Journal of Workplace Behavioral Health, 33(1), 43–62. DOI:	Pekerja yang resilien menunjukkan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi.	Mendukung hubungan employee resilience terhadap employee engagement.	Tidak berfokus pada Generasi Z dan tidak menggunakan kerangka Self-Determination Theory.

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	10.1080/15555240.2018.1441719			
13	Prasad Panigrahy, Kumar Pradhan, & Kesari Jena (2021) <i>Self-Efficacy and Workplace Well-Being: Understanding the Role of Resilience in Manufacturing Organizations</i> Business Perspectives and Research, 9(1), 62–76. DOI: 10.1177/2278533720923484	Self-efficacy berperan membentuk employee resilience yang berkontribusi terhadap workplace well-being.	Menempatkan faktor individu (self-efficacy) sebagai anteseden employee resilience.	Dilakukan pada sektor manufaktur, tidak spesifik pada pegawai Generasi Z.
14	Freedman, Freedman, Choi, & Miller (2025) <i>The Emotional Recession: Global Declines in Emotional Intelligence and Its Impact on Organizational Retention, Burnout, and Workforce Resilience</i> Frontiers in Psychology, 16. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1701703	Penurunan kecerdasan emosional berkaitan dengan meningkatnya burnout, menurunnya retensi, serta melemahnya resiliensi tenaga kerja.	Mendukung karakteristik individu (kecerdasan emosional) sebagai anteseden employee resilience.	Berskala global, tidak spesifik pada konteks Generasi Z di Indonesia.
15	Rodrigues & Junça (2024) <i>Harmonizing Emotions in the Workplace: Exploring</i>	Kecerdasan emosional dan modal psikologis positif saling berinteraksi	Mengkaji karakteristik individu (kecerdasan emosional, psychological	Variabel dependen berupa flourishing, bukan employee resilience/engagement secara langsung.

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>the Interaction between Emotional Intelligence, Positive Psychological Capital, and Flourishing</i> Frontiers in Psychology. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1343043	membentuk flourishing karyawan.	capital) dalam konteks kerja.	
16	Luthans, Avolio, Avey, & Norman (2007) <i>Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction</i> Personnel Psychology, 60. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x	Modal psikologis positif (self-efficacy, hope, optimism, resilience) berhubungan dengan kinerja dan kepuasan kerja.	Menjadi dasar konseptual karakteristik individu (PsyCap) dalam penelitian ini.	Variabel dependen berupa kinerja dan kepuasan kerja, bukan employee engagement.
17	Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv (2010) <i>Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety</i> Creativity Research Journal, 22(3), 250–260. DOI:	Inclusive leadership berpengaruh positif terhadap keterlibatan pegawai dalam tugas kreatif, dimediasi psychological safety.	Menjadi dasar konseptual variabel inclusive leadership dalam penelitian ini.	Psychological safety sebagai mediator, bukan employee resilience; bukan konteks Generasi Z.

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	10.1080/10400419.2010.504654			
18	Javed, Abdullah, Zaffar, Haque, & Rubab (2019) <i>Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Psychological Empowerment</i> Journal of Management and Organization, 25(4), 554–571. DOI: 10.1017/jmo.2018.50	Inclusive leadership meningkatkan perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologis.	Menguji pengaruh inclusive leadership terhadap outcome kerja karyawan.	Psychological empowerment sebagai mediator, bukan employee resilience.
19	Katsaros (2024) <i>Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness</i> Administrative Sciences, 14(8). DOI: 10.3390/admsci14080163	Inclusive leadership dan workplace happiness meningkatkan kinerja adaptif pegawai Generasi Z.	Mengkaji inclusive leadership pada konteks pegawai Generasi Z, sejalan dengan populasi penelitian ini.	Variabel dependen berupa adaptive performance, bukan employee resilience/engagement.
20	Shakil, Memon, & Ting (2023) <i>Inclusive Leadership and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Job Autonomy</i> Quality and Quantity, 57, 707–721. DOI: 10.1007/s11135-021-01102-0	Inclusive leadership berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif, dimediasi otonomi kerja.	Mendukung konseptualisasi dimensi inclusive leadership (openness, availability, accessibility) yang dipakai penelitian ini.	Job autonomy sebagai mediator, bukan employee resilience.

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
21	Heneman & Schwab (1985) <i>Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement</i> International Journal of Psychology, 20(1), 129–141. DOI: 10.1080/00207598508247727	Kepuasan gaji bersifat multidimensi, mencakup tingkat gaji, struktur/administrasi, kenaikan, dan tunjangan.	Menjadi dasar konseptual variabel kompensasi dalam penelitian ini.	Fokus pada pengukuran kepuasan gaji, bukan pengujian pengaruh terhadap resilience/engagement.
22	Mahato & Kaur (2023) <i>The Impact of Compensation and Reward System on the Performance of Employees</i> Shanlax International Journal of Management, 10(4), 10–16. DOI: 10.34293/management.v10i4.6177	Sistem kompensasi dan penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Mengkaji kompensasi sebagai variabel penting bagi kondisi kerja karyawan.	Variabel dependen berupa kinerja, bukan employee resilience/engagement.
23	Almadana-Abón, Molina-Gómez, Mercadé-Melé, & Núñez-Sánchez (2024) <i>Non-Financial Rewards for Human Resource Management in Technological Companies</i> Intangible Capital, 20(3), 497–512. DOI: 10.3926/IC.2737	Komponen non-finansial (pengakuan, pengembangan diri, dukungan manajemen) menjadi bagian penting kompensasi total.	Memperluas konsep kompensasi non-finansial yang dipakai penelitian ini.	Fokus pada perusahaan teknologi, bukan lintas sektor Generasi Z.

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
24	Hobfoll (1989) <i>Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress</i> DOI: 10.1037/0003-066x.44.3.513	Individu termotivasi mempertahankan dan membangun sumber daya untuk menghadapi stres.	Menjadi dasar teori (COR) bagi variabel kompensasi dan dukungan organisasi dalam penelitian ini.	Bersifat teori dasar (conceptual paper), bukan pengujian empiris pada Generasi Z.
25	Hornung, Rousseau, & Glaser (2008) <i>Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals</i> Journal of Applied Psychology, 93(3), 655–664. DOI: 10.1037/0021-9010.93.3.655	Kesepakatan idiosinkratik antara karyawan dan organisasi menciptakan pengaturan kerja yang lebih fleksibel.	Menjadi dasar konseptual variabel work flexibility dalam penelitian ini.	Fokus pada proses negosiasi idiosyncratic deals, bukan pengujian terhadap resilience/engagement.
26	Ray & Pana-Cryan (2021) <i>Work Flexibility and Work-Related Well-Being</i> International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(6), 1–17. DOI: 10.3390/ijerph18063254	Fleksibilitas kerja berhubungan positif dengan kesejahteraan kerja karyawan.	Mendukung work flexibility sebagai anteseden kondisi kerja positif karyawan.	Variabel dependen berupa well-being, bukan employee resilience/engagement secara langsung.
27	Çivilidağ & Durmaz (2024) <i>Examining the Relationship between Flexible Working Arrangements and</i>	Fleksibilitas kerja (waktu dan lokasi) berhubungan dengan peningkatan kinerja dan keseimbangan	Memperkuat definisi dan bentuk penerapan work flexibility yang dipakai penelitian ini.	Bersifat mini-review, bukan penelitian empiris lapangan pada Generasi Z.

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Employee Performance: A Mini Review</i> Frontiers in Psychology, 15. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1398309	kehidupan kerja karyawan.		
28	Shifrin & Michel (2022) <i>Flexible Work Arrangements and Employee Health: A Meta-Analytic Review</i> Work and Stress, 36(1), 60–85. DOI: 10.1080/02678373.2021.1936287	Fleksibilitas kerja secara konsisten dioperasikan melalui dimensi waktu dan lokasi, berhubungan dengan kesehatan karyawan.	Menegaskan dua dimensi utama work flexibility (waktu dan lokasi) yang dipakai penelitian ini.	Meta-analisis lintas studi, bukan penelitian lapangan pada populasi Generasi Z di Indonesia.
29	Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986) <i>Perceived Organizational Support</i> Journal of Applied Psychology, 71(3). DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.500	Dukungan organisasi yang dipersepsikan terbentuk dari sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan karyawan.	Menjadi dasar konseptual variabel dukungan organisasi dalam penelitian ini.	Bersifat studi pengembangan konsep awal, bukan pengujian pada konteks Generasi Z.
30	Rhoades & Eisenberger (2002) <i>Perceived Organizational Support: A Review of the Literature</i> Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714. DOI:	Dukungan organisasi berhubungan dengan peningkatan komitmen afektif, kepuasan kerja, dan penurunan turnover.	Memperkuat dasar konseptual dukungan organisasi dalam penelitian ini.	Berupa studi tinjauan literatur, bukan penelitian empiris langsung pada Generasi Z.

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	10.1037/0021-9010.87.4.698			
31	Firmansyah, Junaedi, Kistyanto, & Azzuhri (2022) <i>The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Public Health Center during COVID-19 Pandemic</i>	Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi dan komitmen organisasi.	Mendukung konseptualisasi dimensi dukungan organisasi (fairness, supervisor support, rewards) yang dipakai penelitian ini.	Variabel dependen berupa OCB dan komitmen organisasi, bukan employee resilience/engagement.
32	Ho & Chan (2022) <i>Flourishing in the Workplace: A One-Year Prospective Study on the Effects of Perceived Organizational Support and Psychological Capital</i> International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(2). DOI: 10.3390/ijerph19020922	Dukungan organisasi dan modal psikologis secara prospektif meningkatkan flourishing karyawan dalam satu tahun.	Menguji peran perceived organizational support terhadap kondisi psikologis positif karyawan.	Variabel dependen berupa flourishing, bukan employee engagement secara langsung.
33	Mori, Adi, Odagami, & Nagata (2024) <i>Bridging Perceived Organizational Support with Learning Motivation and Work Engagement: The</i>	Dukungan organisasi mendorong motivasi belajar dan keterlibatan kerja, dimediasi fokus terhadap peluang.	Menguji hubungan dukungan organisasi dengan work engagement.	Melibatkan motivasi belajar dan fokus peluang sebagai mediator, bukan employee resilience.

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Mediating Role of Focus on Opportunity</i> Journal of Occupational Health, 66(1). DOI: 10.1093/joccu/uaie024			
34	Näswall, Malinen, Kuntz, & Hodliffe (2019) <i>Employee Resilience: Development and Validation of a Measure</i> Journal of Managerial Psychology, 34(5), 353–367. DOI: 10.1108/JMP-02-2018-0102	Mengembangkan dan memvalidasi instrumen pengukuran employee resilience.	Menjadi dasar konseptual dan instrumen pengukuran employee resilience dalam penelitian ini.	Fokus pada pengembangan alat ukur, bukan pengujian hubungan antarvariabel.
35	Hao, Min, Jie, & Yuling (2025) <i>The Effect of Shared Leadership on Employee Resilience: Wielding the Double-Edged Sword</i> Frontiers in Psychology, 16. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1441660	Shared leadership berpengaruh terhadap employee resilience, dengan efek yang bersifat dua sisi (double-edged sword).	Menguji anteseden kepemimpinan terhadap employee resilience.	Variabel independen berupa shared leadership, bukan lima faktor anteseden dalam penelitian ini.
36	Egozi Farkash, Lahad, Hobfoll, Leykin, & Aharonson-Daniel (2022) <i>Conservation of Resources, Psychological</i>	Kehilangan sumber daya selama pandemi berhubungan dengan distres psikologis dan menurunnya resiliensi.	Menerapkan Conservation of Resources Theory terhadap resiliensi individu, sejalan dengan landasan teori penelitian ini.	Konteks krisis pandemi COVID-19, bukan tekanan kerja rutin pada Generasi Z.

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Distress, and Resilience During the COVID-19 Pandemic</i> International Journal of Public Health, 67. DOI: 10.3389/ijph.2022.1604567			
37	Saks (2006) <i>Antecedents and Consequences of Employee Engagement</i> Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600–619. DOI: 10.1108/02683940610690169	Employee engagement dipengaruhi karakteristik pekerjaan dan dukungan organisasi, berdasarkan teori pertukaran sosial.	Menjadi dasar konseptual employee engagement sebagai variabel dependen dalam penelitian ini.	Tidak menempatkan employee resilience sebagai penjelas engagement; bukan konteks Generasi Z.
38	Sun & Laiman (2023) <i>Factors Affecting Employee Engagement of Generation Z during the Transition from the COVID-19 Pandemic to Endemic</i> TIJAB (The International Journal of Applied Business), 7(2), 196–216.	Teridentifikasi 13 faktor utama yang memengaruhi employee engagement pegawai Generasi Z.	Mengkaji employee engagement pada konteks pegawai Generasi Z, sejalan dengan populasi penelitian ini.	Berupa tinjauan literatur, bukan penelitian empiris dengan pengujian model.
39	Saraiva & Nogueiro (2025) <i>Perspectives and Realities of Disengagement Among Younger Generation Y and Z</i>	Kurangnya pengakuan, apresiasi, dan dukungan kesejahteraan berkaitan erat dengan disengagement pegawai muda.	Mengkaji employee engagement/disen gagement pada konteks Generasi Y dan Z.	Berfokus pada fenomena disengagement, bukan pengujian model resilience-engagement.

No	Peneliti (Tahun), Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Workers in Contemporary Work Dynamics</i> Administrative Sciences, 15(4). DOI: 10.3390/admsci15040133			
40	Heveri, Novak, Solcova, & Tavel (2025) <i>Validation of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) in the Czech Republic</i> Scientific Reports, 15. DOI: 10.1038/s41598-025-26907-z	Memvalidasi kekokohan struktur tiga dimensi (vigor, dedication, absorption) UWES-9 pada populasi pekerja masa kini.	Mendukung validitas instrumen pengukuran employee engagement yang digunakan dalam penelitian ini.	Fokus pada validasi psikometrik instrumen, bukan pengujian hubungan antarvariabel.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah diuraikan, penelitian ini dilandasi oleh *Self-Determination Theory* yang menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar berupa *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* mendorong munculnya motivasi intrinsik dan perilaku kerja positif pada individu. Dalam konteks ini, karakteristik individu, *inclusive leadership*, kompensasi, *work flexibility*, dan dukungan organisasi diposisikan sebagai faktor-faktor yang memfasilitasi pemenuhan kebutuhan psikologis dasar tersebut pada pegawai Generasi Z, yang pada akhirnya membentuk *employee resilience* dan mendorong

terciptanya *employee engagement*. Keterkaitan antarvariabel tersebut diuraikan pada subbab berikut.

2.3.1 Pengaruh Karakteristik Individu terhadap *Employee Resilience*

Karakteristik individu yang kuat, sebagaimana dikemukakan oleh Luthans et al., (2007), tercermin melalui kondisi psikologis positif berupa *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience* yang dimiliki seorang karyawan. Ditambah dengan kemampuan regulasi emosi yang baik (Salovey & Mayer, 1990), individu akan lebih mampu menjaga ketahanan psikologisnya ketika menghadapi tekanan dan perubahan di lingkungan kerja, sehingga kapasitas *employee resilience* nya turut meningkat.

Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Barhate et al., (2025); Panourgia et al., (2022); Robinson et al., (2024); Rodrigues & Junça, (2024), yang secara konsisten menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee resilience*. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin kuat karakteristik individu yang dimiliki pegawai Generasi Z, semakin tinggi pula tingkat *employee resilience* yang mereka miliki. Temuan ini juga sejalan dengan Freedman et al., (2025) yang menunjukkan bahwa penurunan kecerdasan emosional berhubungan dengan melemahnya ketahanan tenaga kerja secara keseluruhan. Selain itu, Zhao & Sang, (2023) menemukan bahwa kecerdasan emosional berkontribusi terhadap kesuksesan karier baik secara objektif maupun subjektif, dengan *resilience* berperan sebagai bagian dari jalur psikologis yang menjelaskan pengaruh tersebut memperkuat pandangan bahwa sumber daya psikologis internal tetap menjadi faktor sentral dalam kemampuan

individu bertahan di bawah tekanan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin kuat karakteristik individu yang dimiliki pegawai Generasi Z, semakin tinggi pula tingkat *employee resilience* yang mereka miliki.

2.3.2 Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Employee Resilience*

Inclusive leadership, menurut Carmeli et al., (2010), tercermin dari keterbukaan pemimpin terhadap ide dan masukan karyawan serta keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Xintian & Peng, (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang inklusif mampu menciptakan rasa diterima dan keamanan psikologis (*psychological safety*) bagi karyawan, sehingga karyawan merasa lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan dan lebih mudah bangkit dari tekanan kerja.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian Hundschell et al., (2025); Katsaros, (2024); Xintian & Peng, (2023) yang menyatakan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan adaptasi dan *employee resilience*. Temuan ini turut dikuatkan oleh Rosnani et al., (2026), yang menemukan bahwa praktik kepemimpinan inklusif seperti aksesibilitas, keterbukaan terhadap masukan, serta klarifikasi yang transparan saat menghadapi ketidakpastian membantu pegawai Generasi Z merasa aman secara psikologis dan lebih siap beradaptasi di tengah keterbatasan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin inklusif gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat *employee resilience* pegawai Generasi Z.

2.3.3 Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Resilience*

Kompensasi yang adil dan memadai, sebagaimana didefinisikan oleh Heneman & Schwab, (1985), mencakup kesesuaian gaji dengan tanggung jawab, kecukupan penghasilan, serta transparansi sistem penggajian. Hobfoll, (1989) melalui *Conservation of Resources Theory* menjelaskan bahwa kompensasi yang memadai merupakan sumber daya penting yang membantu karyawan memenuhi kebutuhan dasarnya tanpa tekanan finansial berlebihan, sehingga karyawan dapat memfokuskan energi psikologisnya untuk menghadapi tekanan kerja.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Chen et al., (2024); Kim et al., (2024); Zhai et al., (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi yang adil dan transparan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee resilience*. Selain itu, İlhan & Özkılınç, (2026) menemukan bahwa Generasi Z cenderung memaknai praktik kompensasi dan tunjangan sebagai bentuk kepedulian organisasi, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap rasa aman serta kemampuan mereka untuk tetap resilien di tengah tekanan finansial maupun pekerjaan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin adil dan memadai kompensasi yang diterima, semakin tinggi pula tingkat *employee resilience* pegawai Generasi Z.

2.3.4 Pengaruh *Work Flexibility* terhadap *Employee Resilience*

Work flexibility, menurut Hornung et al., (2008), merupakan kebebasan yang diberikan organisasi kepada karyawan dalam menentukan tempat, waktu, dan cara penyelesaian pekerjaan. Bakker & Demerouti, (2007), melalui *Job Demands-Resources Theory* menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja merupakan salah satu *job*

resource yang membantu karyawan mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap tantangan pekerjaan.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian Harrop et al., (2025); Ray & Pana-Cryan, (2021); Yang et al., (2023) yang menyatakan bahwa *work flexibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee resilience*. Selain itu, penelitian Hao et al., (2025) yang menggunakan kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) menemukan bahwa *flexible work arrangements* merupakan sumber daya kerja yang secara signifikan berkontribusi terhadap *employee resilience*, karena fleksibilitas kerja memicu proses motivasional yang mendorong karyawan lebih terlibat dan mampu beradaptasi terhadap tekanan pekerjaan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi fleksibilitas kerja yang diberikan organisasi, semakin tinggi pula tingkat *employee resilience* pegawai Generasi Z.

2.3.5 Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap *Employee Resilience*

Dukungan organisasi, menurut Eisenberger et al., (1986), merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraannya. Cai et al., (2024) menjelaskan bahwa dukungan organisasi yang kuat memberikan rasa aman dan ketersediaan sumber daya bagi karyawan ketika menghadapi tekanan kerja, sehingga membantu meningkatkan kapasitas *employee resilience* mereka.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian Aljuaid, (2025); Ho & Chan, (2022); Wang et al., (2025) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee resilience*. Sejalan dengan itu, Ngwa & Bayram, (2026) menemukan bahwa dukungan organisasi turut

berperan dalam memperkuat *employee resilience* karyawan, yang pada akhirnya mendorong perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dan menurunkan niat berpindah kerja (*turnover intention*). Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin kuat dukungan yang diberikan organisasi, semakin tinggi pula tingkat *employee resilience* pegawai Generasi Z.

2.3.6 Pengaruh *Employee Resilience* terhadap *Employee Engagement*

Employee resilience, menurut Näswall et al., (2019), merupakan kapasitas karyawan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mengatasi, beradaptasi, dan berkembang di tengah tekanan kerja. Bakker & Demerouti, (2007) menjelaskan bahwa *employee resilience* merupakan sumber daya personal yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja karyawan, karena karyawan yang resilien cenderung mampu mempertahankan semangat dan dedikasi kerja meskipun menghadapi tekanan.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Ibrahim & Hussein, (2024); Kašpárková et al., (2018); Zahra et al., (2025) yang menyatakan bahwa *employee resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *employee resilience* yang dimiliki pegawai Generasi Z, semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* mereka.

2.3.7 Peran *Employee Resilience* sebagai Variabel Antara

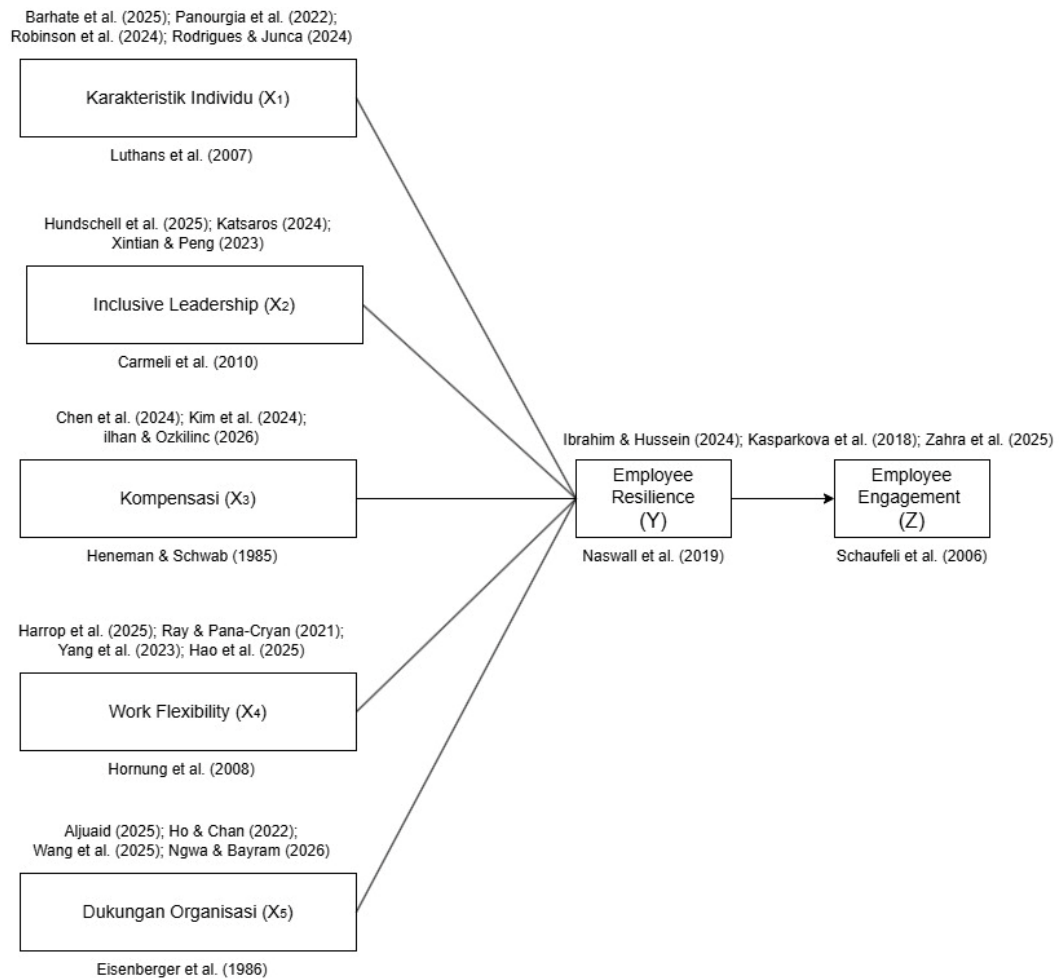
Selain berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*, *employee resilience* turut diduga berperan sebagai variabel antara yang menjembatani pengaruh karakteristik individu, *inclusive leadership*, kompensasi,

work flexibility, dan dukungan organisasi terhadap *employee engagement*. Merujuk pada *Self-Determination Theory* Ryan & Deci, (2017), kelima faktor tersebut berperan memfasilitasi pemenuhan kebutuhan psikologis dasar karyawan (*autonomy*, *competence*, dan *relatedness*), yang kemudian membentuk *employee resilience* sebagai modal psikologis. *Employee resilience* yang terbentuk inilah yang selanjutnya mendorong terciptanya *employee engagement* yang lebih tinggi, sehingga pengaruh kelima faktor anteseden tersebut terhadap *employee engagement* tidak sepenuhnya bersifat langsung, melainkan turut dijumpatani oleh *employee resilience*.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee resilience* berperan sebagai variabel antara (mediasi) dalam hubungan antara karakteristik individu, *inclusive leadership*, kompensasi, *work flexibility*, dan dukungan organisasi terhadap *employee engagement* pegawai Generasi Z di Kota Bandung.

2.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat digambarkan melalui paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara atas pernyataan penelitian. Dikatakan bersifat sementara karena hipotesis merupakan jawaban atas teori dan fakta terkait. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H1: Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee resilience* karyawan Generasi Z
2. H2: *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee resilience* karyawan Generasi Z.

3. H3: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee resilience* karyawan Generasi Z.
4. H4: *Work flexibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee resilience* karyawan Generasi Z.
5. H5: Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee resilience* karyawan Generasi Z.
6. H6: *Employee resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan Generasi Z.
7. H7: *Employee resilience* berperan sebagai variabel antara dalam hubungan antara karakteristik individu, *inclusive leadership*, kompensasi, *work flexibility*, dan dukungan organisasi terhadap *employee engagement* karyawan Generasi Z di Kota Bandung.