

EKSPLORASI PERAN DIVISI *HUMAN RESOURCE* DALAM MENJAGA KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS KARYAWAN GENERASI Z SEKTOR PROPERTI

Ria Anjeli Safira^{1*}, Poniran Yudho Leksono², Sigit Ratnanto³

^{1),2),3)} Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. KH. Ahmad Dahlan No.76, Kec. Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur
riaanjelisafira@gmail.com*

Informasi Artikel

Tanggal Masuk: 26/06/2026

Tanggal Revisi: 04/07/2026

Tanggal Diterima : 14/07/2026

Abstract

This study aims to explore the role of the Human Resource Division in maintaining the psychological well-being of Generation Z employees in the property sector, Kediri Regency. The approach used is qualitative with an exploratory research type. Data were obtained from four informants selected using purposive sampling techniques. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation. Data analysis used the Miles, Huberman, and Saldana interaction model through three stages: data condensation, data presentation, and drawing and verifying conclusions. The results show that Generation Z employees interpret the Human Resource Division as a liaison that plays an important role in creating psychological comfort in the work environment. Human Resources has implemented psychological well-being practices through flexible work systems, open communication, and togetherness activities between employees. In addition, the effectiveness of organizational communication as well as competency development programs and mental health support still has opportunities to be developed.

Keywords: *Human Resources, Psychological Well-being, Generation Z, Property Sector*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk Mengeksplorasi Peran Divisi *Human Resource* dalam menjaga Kesejahteraan Psikologis Karyawan Generasi Z Sektor Properti, Kabupaten Kediri. Pendekatan yang dilakukan adalah kualitatif dengan jenis Penelitian Eksploratif. Data diperoleh dari empat informan yang dipilih menggunakan Teknik *Purposive Sampling*. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaksi Miles, Huberman dan Saldana melalui tiga tahap yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z memaknai Divisi *Human Resource* sebagai penghubung yang berperan penting dalam menciptakan kenyamanan psikologis di lingkungan kerja. *Human Resource* telah menjalankan praktik kesejahteraan psikologis melalui sistem kerja yang fleksibel, komunikasi terbuka, dan kegiatan kebersamaan antar karyawan. Selain itu efektivitas komunikasi organisasi serta program pengembangan kompetensi dan dukungan kesehatan mental masih memiliki peluang untuk dikembangkan.

Kata Kunci: *Human Resource, Kesejahteraan Psikologis, Generasi Z, Sektor Properti*

PENDAHULUAN

Perubahan komposisi angkatan kerja di Indonesia menunjukkan kecenderungan meningkatnya proporsi Generasi Z dalam dunia kerja. Generasi yang lahir pada rentang 1997 hingga 2012 memiliki karakteristik, nilai, dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Generasi Z merupakan generasi yang tumbuh bersama perkembangan teknologi digital, memiliki akses internet yang tinggi, serta terbiasa memanfaatkan berbagai platform digital dalam aktivitas sehari-hari sehingga membentuk pola pikir, perilaku, dan preferensi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya [1]. Perbedaan tersebut berdampak pada pola interaksi kerja serta kebutuhan psikologis karyawan, sehingga menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan kesejahteraan psikologis tenaga kerja Generasi Z.

Temuan Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z memiliki kerentanan yang relatif tinggi terhadap *burnout*. Temuan empiris mengindikasikan bahwa kondisi tersebut ditandai oleh kelelahan fisik dan mental yang berpotensi memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan [2]. Fenomena ini menunjukkan bahwa *burnout* tidak dapat dipahami semata-mata sebagai persoalan individual, melainkan merupakan isu organisasional yang menuntut peran strategis Divisi *Human Resource* dalam merancang kebijakan dan praktik pengelolaan karyawan yang lebih responsif dalam merancang kebijakan dan praktik pengelolaan karyawan.

Sektor properti merupakan salah satu sektor strategis dalam perekonomian nasional yang turut dipengaruhi oleh dinamika ketenagakerjaan Generasi Z. Sektor ini mencakup bidang properti, *real estate*, dan konstruksi bangunan yang memiliki kontribusi signifikan terhadap penyerapan tenaga kerja serta Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional [3]. Karakteristik sektor properti yang bersifat padat karya, berorientasi pada pencapaian target, serta dipengaruhi oleh fluktuasi pasar menjadikan sumber daya manusia sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi [4]. Namun demikian, tekanan kerja yang tinggi dan intensitas persaingan yang kuat berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian dengan kebutuhan psikologis karyawan Generasi Z.

Divisi *Human Resource* secara teoritis dipandang sebagai mitra strategis organisasi yang memiliki tanggung jawab tidak hanya terbatas pada fungsi administratif, tetapi juga pada upaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kualitas kehidupan kerja dan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh [5]. Pandangan ini sejalan dengan Dessler yang menjelaskan bahwa manajemen *Human Resource* merupakan serangkaian praktik terstruktur untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mempertahankan tenaga kerja yang kompeten agar organisasi dapat beroperasi secara efektif dan kompetitif [6]. Kesejahteraan psikologis sendiri, menurut Ryff tercermin melalui enam dimensi utama, yaitu penerimaan diri, hubungan positif dengan orang lain, otonomi, penguasaan lingkungan, tujuan hidup, dan Pengembangan diri [7]. Pandangan ini diperkuat oleh Diener et al. yang mendefinisikan kesejahteraan psikologis sebagai kondisi subjektif yang mencerminkan tingkat kepuasan hidup, stabilitas emosional, dan pengalaman positif yang konsisten dalam kehidupan sehari-hari [8].

Lingkungan kerja yang mampu memfasilitasi dimensi-dimensi tersebut berpotensi menghasilkan karyawan yang sejahtera secara psikologis, yang selanjutnya berdampak positif terhadap produktivitas dan loyalitas organisasi, sementara lingkungan kerja yang gagal memenuhi kebutuhan psikologis karyawan dapat memicu penurunan motivasi, peningkatan stres, hingga keinginan untuk meninggalkan organisasi. Kondisi ini menjadi semakin relevan mengingat angkatan kerja saat ini didominasi oleh Generasi Z, yang menurut Twenge merupakan kelompok yang lahir pada rentang 1997–2012 dan memiliki karakteristik yang dibentuk oleh paparan intens terhadap teknologi digital sejak usia dini [9]. Sehingga cenderung mencari kebermaknaan dalam pekerjaan, lebih terbuka terhadap isu kesehatan mental, serta menyukai komunikasi yang cepat dan transparan. Karakteristik tersebut menjadikan Generasi Z relatif lebih sensitif terhadap kualitas lingkungan kerja dibandingkan generasi sebelumnya.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas peran *Human Resource* dalam upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Igama et al. menuntut peran strategis Divisi *Human Resource* dalam merancang kebijakan dan praktik pengelolaan karyawan yang lebih responsif dalam merancang kebijakan dan praktik pengelolaan karyawan [10]. Zahra et al. menyatakan bahwa praktik *Human Resource* yang bersifat suportif, seperti komunikasi yang efektif, dukungan dari atasan, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, memiliki pengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan secara umum [11]. Weckström menemukan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan di sektor *real estate* [12]. Paina et al. menegaskan bahwa Generasi Z mengharapkan *Human Resource* berperan sebagai mitra yang responsif terhadap kebutuhan psikologis mereka [3]. Lee et al. menemukan bahwa sistem komunikasi *Human Resource* yang efektif merupakan faktor kunci dalam membangun lingkungan kerja yang suportif di sektor properti [13].

Berdasarkan kesenjangan antara teori dan praktik serta keterbatasan penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki tingkat urgensi yang tinggi untuk dilakukan. Berbagai temuan penelitian menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z rentan mengalami *burnout* dan memiliki kecenderungan tinggi untuk berpindah pekerjaan. Kondisi tersebut mencerminkan adanya permasalahan kesejahteraan psikologis yang memerlukan intervensi strategis dan sistematis dari fungsi *Human Resource*. Apabila tidak ditangani secara tepat, situasi ini berpotensi menimbulkan kerugian organisasional, seperti kehilangan talenta produktif, meningkatnya beban pengelolaan sumber daya manusia, serta penurunan kinerja organisasi. Kesenjangan inilah yang menjadikan penelitian ini penting dan mendesak untuk dilakukan, mengingat Generasi Z akan menjadi tulang punggung angkatan kerja di masa mendatang dan sektor properti merupakan salah satu sektor dengan pertumbuhan tenaga kerja yang signifikan.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan peneliti pada perusahaan sektor properti di Kabupaten Kediri, ditemukan bahwa sektor properti merupakan sektor yang bersifat padat karya dengan karakteristik berorientasi pada pencapaian target. Sebagian karyawan Generasi Z mengalami tekanan kerja akibat target pekerjaan yang tinggi serta kurangnya ruang komunikasi terkait kondisi psikologis mereka. Selain itu, program kesejahteraan psikologis karyawan di sektor properti masih bisa dikembangkan sesuai kondisi dan kebutuhan

karyawan Generasi Z. Temuan awal tersebut memperkuat pentingnya penelitian mengenai peran *Human Resource* dalam mendukung kesejahteraan psikologis karyawan Generasi Z.

Temuan awal tersebut memperkuat pentingnya penelitian ini untuk dilakukan. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan karyawan Generasi Z terhadap Peran Divisi *Human Resource* dalam mendukung kesejahteraan psikologis mereka di Lingkungan Kerja makna yang diberikan karyawan Generasi Z terhadap peran Divisi *Human Resource* (2) Mengetahui proses perancangan dan implementasi praktik kesejahteraan psikologis yang dilakukan Divisi *Human Resource* untuk karyawan Generasi Z di Sektor Properti (3) Mengidentifikasi dan menganalisis hambatan serta tantangan yang dihadapi Divisi *Human Resource* dalam mengimplementasikan program kesejahteraan psikologis untuk karyawan Generasi Z di lingkungan kerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian eksploratif. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada tujuan penelitian yang berorientasi pada pemahaman mendalam tentang pengalaman, persepsi, dan pemaknaan para informan terhadap peran Divisi *Human Resource* dalam menjaga kesejahteraan psikologis karyawan Generasi Z [11]. Kerangka konseptual penelitian ini dibangun berdasarkan tiga teori utama, yaitu: teori peran *Human Resource* oleh Armstrong yang mencakup empat dimensi: perancangan kebijakan kerja, dukungan psikologis, pengembangan kompetensi, dan komunikasi organisasi [5]; teori kesejahteraan psikologis oleh Ryff dengan fokus pada penguasaan lingkungan, kemandirian, dan hubungan positif dengan orang lain [7]; serta karakteristik Generasi Z menurut Grace-Bridges yang meliputi makna fleksibilitas kerja, preferensi gaya komunikasi, kebutuhan dukungan psikologis, dan ekspektasi terhadap respons organisasi [14].

Penelitian dilaksanakan di Perumahan The Hermawan Village yang dikembangkan oleh PT Sekar Pamenang, berlokasi di Jalan Jayakatwang No. 247, Kelurahan Karangrejo, Kecamatan Ngasem, Kabupaten Kediri, Jawa Timur. Berdasarkan hasil observasi, kondisi lingkungan di sekitar lokasi penelitian masih didominasi oleh lahan terbuka dan area pertanian, sehingga menciptakan suasana yang relatif tenang dan tidak padat. Lokasi penelitian juga memiliki akses yang memadai menuju berbagai fasilitas umum, seperti pusat perbelanjaan, fasilitas kesehatan, serta pusat pemerintahan. Dengan karakteristik tersebut, Perumahan The Hermawan Village dinilai sebagai lokasi yang relevan untuk dijadikan objek penelitian.

Penelitian ini menggunakan Data Primer yang diperoleh melalui wawancara, observasi serta dokumentasi. Data yang dikumpulkan berisi informasi tentang pengalaman karyawan Generasi Z terkait kesejahteraan Psikologis, persepsi terhadap Peran Divisi *Human Resource*, program dan praktik *Human Resource* yang telah diimplementasikan, serta tantangan yang dihadapi oleh divisi *Human Resource* dalam mendukung kesejahteraan psikologis karyawan. Dimensi rekaman data penelitian ini menerapkan dua dimensi rekaman data yaitu Fidelitas (Kesetiaan Data) dimana seluruh proses wawancara direkam dalam bentuk rekaman video dan rekaman layar guna memastikan keakuratan data yang diperoleh. Selain itu, peneliti menyusun catatan lapangan (*field notes*) untuk mendokumentasikan hal-hal penting yang tidak sepenuhnya terekam dengan menggunakan Struktur wawancara semi terstruktur dengan pedoman wawancara (*interview guide*) yang telah disiapkan sebelumnya.

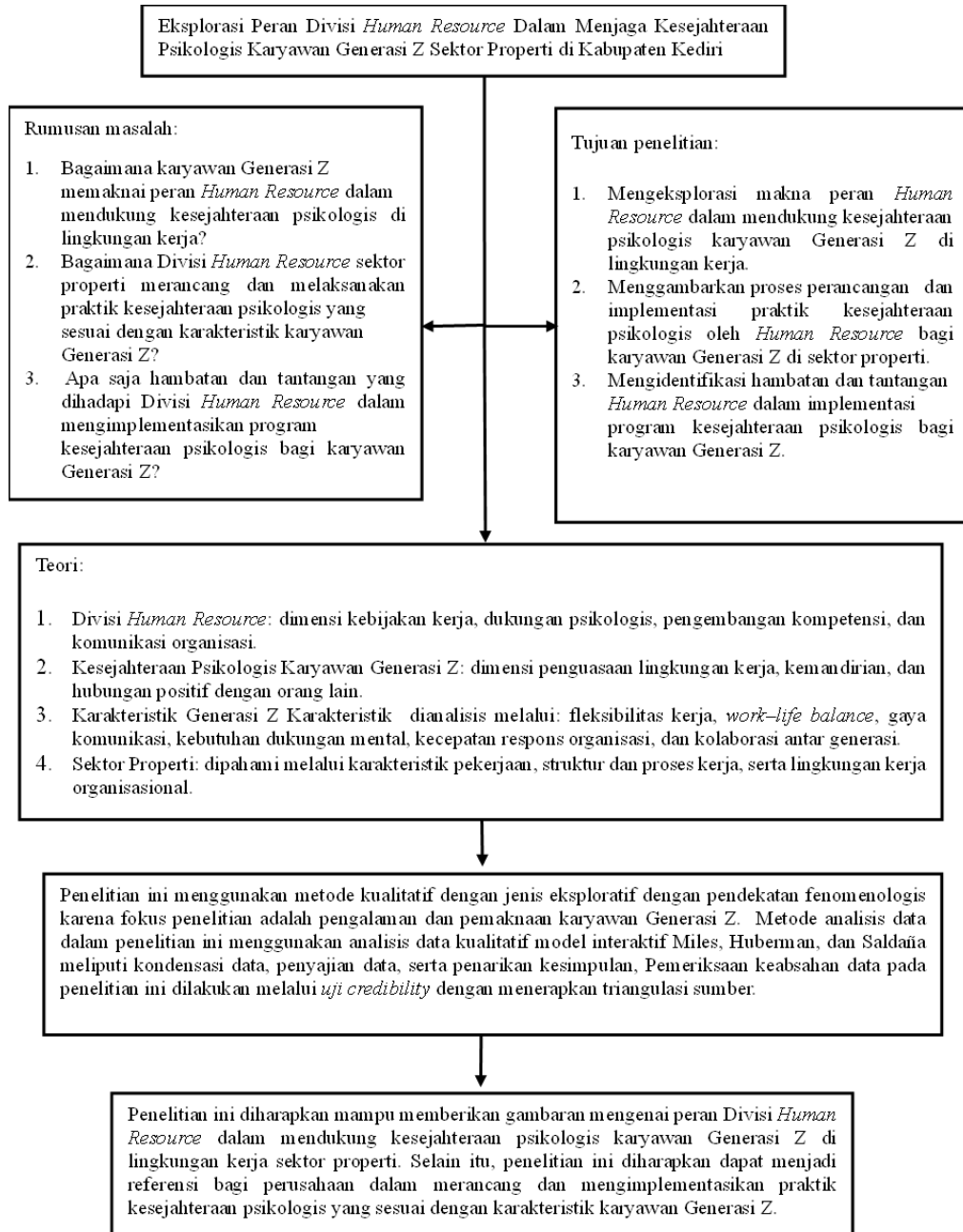
Pemilihan informan pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan keterlibatan langsung dan relevansinya dengan penelitian [15]. Keempat informan tersebut mewakili perspektif yang berbeda, yaitu dari sisi *Human Resource* serta karyawan operasional (*property advisor* dan konstruksi). Selain itu, perbedaan divisi kerja dan status pernikahan pada informan diharapkan dapat memberikan variasi perspektif terkait kesejahteraan psikologis karyawan Generasi Z di lingkungan kerja perusahaan properti.

Tabel 1. Karakteristik Informan

No.	Informan	Jabatan	Pengalaman Kerja	Keterangan
1	Informan 1	Staf <i>Human Resource</i>	1,5 Tahun	Key Informan
2	Informan 2	<i>Property Advisor</i>	2 Tahun	Generasi Z Belum menikah
3	Informan 3	<i>Property Advisor</i>	2 Tahun	Generasi Z Sudah menikah

No.	Informan	Jabatan	Pengalaman Kerja	Keterangan
4	Informan 4	Karyawan Konstruksi	1 Tahun	Mengetahui kondisi kerja di lapangan

Sumber: Diolah Penulis, 2026



Gambar 1. Alur Berpikir
Sumber: Diolah Penulis, 2026

Alur berpikir penelitian ini menggambarkan bagaimana keempat kerangka konseptual saling terhubung secara sistematis. Fenomena tekanan kerja di sektor properti menjadi konteks yang melatarbelakangi perlunya peran strategis Divisi *Human Resource* dalam menjaga kesejahteraan psikologis karyawan. Peran tersebut kemudian dianalisis dampaknya terhadap kesejahteraan psikologis karyawan, yang ditelaah melalui pengalaman dan pemaknaan karyawan Generasi Z secara langsung di lingkungan kerja. Karakteristik Generasi Z menjadi lensa penting dalam memahami bagaimana praktik *Human Resource* dirasakan, dimaknai, dan dievaluasi oleh karyawan dalam keseharian mereka. Sementara itu, konteks sektor properti yang memiliki struktur kerja

kompleks dan tuntutan target yang dinamis menjadi faktor kontekstual yang memengaruhi seluruh dinamika tersebut. Keterkaitan antarkomponen inilah yang menjadi dasar dalam mengeksplorasi peran Divisi *Human Resource* secara mendalam, sehingga temuan penelitian dapat memberikan gambaran yang utuh dan relevan dengan kondisi nyata di lapangan.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik yang saling melengkapi. Pertama, wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang berpedoman pada panduan wawancara yang dikembangkan berdasarkan indikator dari teori Armstrong, Ryff, dan Grace-Bridges, terdiri dari 10 pertanyaan per informan. Seluruh proses wawancara direkam dalam bentuk rekaman video dan audio untuk menjaga fidelitas data. Kedua, observasi naturalistik yang dilakukan secara langsung di lokasi penelitian untuk memperoleh gambaran nyata tentang lingkungan kerja, interaksi antar karyawan, dan dinamika organisasi sehari-hari. Ketiga, dokumentasi berupa pengumpulan data sekunder yang relevan seperti profil perusahaan dan struktur organisasi untuk melengkapi dan memperkuat data primer.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña [16] yang terdiri dari tiga tahap. Tahap pertama adalah kondensasi data (*data condensation*), yaitu proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan transformasi data mentah hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, termasuk transkripsi verbatim terhadap seluruh rekaman wawancara dan identifikasi tema yang relevan. Tahap kedua adalah penyajian data (*data display*), yaitu pengorganisasian informasi yang telah dikondensasi ke dalam bentuk tabel wawancara yang memuat kolom indikator, pertanyaan, jawaban, dan tema. Tahap ketiga adalah penarikan dan verifikasi kesimpulan (*drawing and verifying conclusions*), yaitu proses pemaknaan terhadap pola dan konfigurasi yang ditemukan dalam data secara menyeluruh.

Pemeriksaan keabsahan data pada penelitian ini dilakukan melalui *uji credibility* dengan menerapkan Triangulasi Sumber sebagaimana dikemukakan oleh moleong. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara memperoleh dan membandingkan informasi dari berbagai kategori informan yang memiliki peran dan sudut pandang yang berbeda. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dari empat kategori informan yang berbeda untuk memastikan adanya keberagaman perspektif serta memperdalam pemahaman terhadap fenomena yang diteliti. Melalui perbandingan antar sumber tersebut, peneliti dapat mengonfirmasi kebenaran data sehingga temuan penelitian diharapkan lebih akurat dan dapat dipercaya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pemaknaan Karyawan Generasi Z terhadap Peran Human Resource

Berdasarkan hasil penelitian, karyawan Generasi Z memaknai Divisi *Human Resource* sebagai pihak yang memiliki peran penting dalam mendukung kesejahteraan psikologis karyawan di lingkungan kerja. Divisi *Human Resource* tidak hanya dipandang sebagai bagian yang mengelola administrasi perusahaan, tetapi juga sebagai pihak yang menjadi penghubung antara perusahaan dan karyawan dalam menyampaikan kebutuhan, aspirasi, maupun permasalahan kerja yang dihadapi karyawan selama bekerja. Seperti di sampaikan oleh Informan 1:

"Untuk peran Human Resource sendiri ya menjadi wadah bagi teman-teman karyawan, khususnya terkait kebutuhan dan permasalahan karyawan." (Informan 1)

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa *Human Resource* tidak hanya dipahami sebagai pengelola administrasi karyawan, tetapi juga sebagai ruang yang memberikan rasa aman bagi karyawan untuk menyampaikan permasalahan mereka secara terbuka. Kondisi ini diperkuat oleh perspektif karyawan Generasi Z yang merasakan langsung manfaat keterbukaan tersebut:

"Human Resource sudah cukup mendukung, sikapnya terbuka dan ramah, jadi karyawan merasa nyaman untuk berdiskusi." (Informan 2)

Kesamaan antara perspektif *Human Resource* (Informan 1) dan karyawan (Informan 2) menunjukkan karyawan merasa *Human Resource* telah memberikan ruang komunikasi yang cukup terbuka sehingga karyawan merasa lebih nyaman dalam menyampaikan kendala kerja maupun Permasalahan Interpersonal di lingkungan kerja. Selain itu, *Human Resource* juga dipandang mampu membantu menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis melalui penyelesaian konflik secara langsung dan pendekatan komunikasi yang lebih informal. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa lebih dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan. Temuan ini memperkuat pandangan Armstrong bahwa fungsi *Human Resource* mencakup penciptaan lingkungan kerja yang kondusif secara psikologis [5]. Zahra et al. menemukan bahwa praktik *Human Resource* yang suportif dan komunikatif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kesejahteraan karyawan [11]. Paina et al. menegaskan bahwa Generasi Z mengharapkan *Human Resource* berperan sebagai mitra yang

responsif terhadap kebutuhan psikologis mereka [3]. Pemaknaan positif tersebut juga diiringi oleh harapan karyawan Generasi Z terhadap pengembangan program yang lebih beragam:

"Saya berharap *Human Resource* lebih sering memberikan motivasi, gathering, outing, atau apresiasi supaya karyawan lebih semangat kerja." (Informan 2)

"Harapannya *Human Resource* bisa lebih memperhatikan kenyamanan kerja, memberikan motivasi, dan menjaga komunikasi dengan karyawan." (Informan 4)

Kesamaan harapan dari Informan 2 (divisi marketing) dan Informan 4 (divisi konstruksi) yang memiliki karakteristik kerja sangat berbeda menunjukkan bahwa kebutuhan dukungan psikologis bersifat menyeluruh. Fakta bahwa karyawan secara aktif menyampaikan harapan, dapat menjadi peluang strategis bagi *Human Resource* untuk mengembangkan program yang lebih terstruktur sesuai kebutuhan. Keyakinan terhadap kemampuan *Human Resource* untuk terus beradaptasi sesuai kebutuhan karyawan mencerminkan karakteristik Generasi Z yang menurut Grace-Bridges sangat memperhatikan aspek dukungan emosional dan pengakuan dari organisasi [14].

Praktik Human Resource dalam Menjalankan Kesejahteraan Psikologis Karyawan Generasi Z

Divisi *Human Resource* telah menjalankan praktik kesejahteraan psikologis melalui beberapa pendekatan yang disesuaikan dengan karakteristik karyawan Generasi Z. Salah satu bentuk praktik yang diterapkan adalah sistem kerja yang cukup fleksibel, Karyawan diberikan kebebasan dalam mengatur strategi kerja, waktu kerja, dan pendekatan terhadap konsumen selama target pekerjaan tetap tercapai. Informan 2 dan 3 menyampaikan:

"Kalau di bagian marketing lebih fleksibel. Yang penting target pekerjaan tetap tercapai." (Informan 2)

"Kerjanya lebih bebas mengatur waktu, tetapi tetap harus memenuhi target." (Informan 3)

Kesamaan pernyataan yang disampaikan oleh kedua informan menunjukkan adanya pemahaman sistem kerja yang diterapkan Perusahaan. Informan 2 dan Informan 3 menegaskan bahwa fleksibilitas kerja yang dijalankan merupakan bagian dari mekanisme kerja yang berlaku di Perusahaan. Selanjutnya, informan 2 dan 3 juga menjelaskan secara spontan pemenuhan target yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z memandang fleksibilitas bukan sebagai kebebasan, melainkan sebagai tanggung jawab untuk mengatur cara kerja dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemahaman tersebut mencerminkan sikap yang matang serta sejalan dengan tuntutan organisasi. Karyawan Generasi Z memaknai fleksibilitas bukan sebagai kebebasan tanpa batas, melainkan sebagai otonomi dalam cara mencapai tujuan. Dari dimensi Ryff, kondisi ini berkontribusi langsung pada dimensi kemandirian (*autonomy*), di mana karyawan memiliki kendali atas cara dan ritme kerja mereka sendiri [7]. Grace-Bridges menegaskan bahwa Generasi Z menempatkan fleksibilitas dan *work-life balance* sebagai prioritas utama dalam bekerja [14]. Weckström menemukan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan [12]. Pada kategori dukungan interpersonal, *Human Resource* menjalankan dua mekanisme utama: kegiatan kebersamaan dan penyelesaian konflik secara konstruktif. Mekanisme penyelesaian konflik yang diterapkan *Human resource* mendorong kemandirian karyawan:

"Konflik atau perbedaan pendapat biasanya diselesaikan terlebih dahulu secara langsung antar karyawan. Apabila belum terselesaikan, maka *Human Resource* akan membantu proses penyelesaiannya." (Informan 1)

Mekanisme penyelesaian konflik ini memiliki dampak positif terhadap perkembangan psikologis karyawan. Dengan mendorong karyawan menyelesaikan konflik secara mandiri terlebih dahulu, *Human Resource* secara tidak langsung membangun kapasitas kemandirian (*autonomy*) sekaligus memperkuat hubungan positif antar rekan kerja (*positive relations with others*), dua dimensi kesejahteraan psikologis Ryff yang saling menopang [7]. Igama et al. menemukan bahwa hubungan industrial yang harmonis berkontribusi nyata terhadap peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan [10], yang mengonfirmasi bahwa mekanisme penyelesaian konflik yang sehat merupakan investasi psikologis jangka panjang bagi organisasi. Pada kategori pengembangan kompetensi, pembelajaran berbasis pengalaman lapangan menjadi pola yang dominan saat ini:

"Kalau untuk pelatihan khusus sebenarnya masih belum terlalu sering dilakukan." (Informan 2)

"Kadang belajar lebih banyak dari pengalaman kerja langsung di lapangan." (Informan 3)

Pernyataan ini mengungkap realita yang perlu dimaknai secara berimbang. Di satu sisi, pembelajaran berbasis pengalaman membentuk kompetensi yang praktis dan kontekstual. Di sisi lain, ketiadaan program pelatihan formal yang terstruktur berpotensi menciptakan kesenjangan kompetensi antar karyawan dan mengurangi rasa berkembang yang merupakan kebutuhan psikologis mendasar Generasi Z. Armstrong menegaskan bahwa pengembangan kompetensi merupakan dimensi strategis *Human Resource* yang berdampak pada motivasi dan kesejahteraan psikologis jangka Panjang [5]. Zahra et al. menambahkan bahwa

perusahaan yang aktif menyediakan program pengembangan kompetensi cenderung memiliki karyawan dengan motivasi dan kenyamanan kerja yang lebih tinggi [11].

Hambatan dan Tantangan Human Resource dalam Implementasi Program Kesejahteraan Psikologis

Dalam menjalankan program kesejahteraan psikologis, Divisi *Human Resource* masih menghadapi beberapa hambatan dan tantangan dalam mengimplementasikan program kesejahteraan psikologis bagi karyawan Generasi Z di lingkungan kerja sektor properti. Perubahan kebijakan perusahaan terkadang kurang konsisten dalam pelaksanaannya, sehingga terkadang menimbulkan kebingungan bagi karyawan mengenai peraturan pada prosedur yang berlaku di Perusahaan. Ketidakkonsistenan penyampaian kebijakan perusahaan dapat ditingkatkan melalui mekanisme komunikasi kebijakan yang lebih terstruktur kepada seluruh karyawan. Hal tersebut disampaikan oleh tiga informan :

"Kadang ada kebijakan yang awalnya seperti ini, tetapi saat pelaksanaannya berubah." (Informan 2)

"Miskomunikasi terkadang masih terjadi, terutama terkait perubahan kebijakan atau penyampaian informasi yang kurang jelas." (Informan 3)

"Miskomunikasi terkadang terjadi akibat perubahan instruksi atau kebijakan yang kurang jelas dalam pelaksanaannya." (Informan 4)

Kesamaan pengalaman dari berbagai informan lintas Divisi memiliki makna yang penting, hal ini bukan persepsi individual yang bersifat subjektif, melainkan bukti kuat adanya kelemahan mendasar pada sistem komunikasi organisasi. Dari perspektif teori Ryff, kebijakan ini secara langsung mengancam dimensi penguasaan lingkungan (*environmental mastery*) karyawan, karena mereka tidak dapat memprediksi dengan pasti kondisi lingkungan kerja yang akan mereka hadapi [7]. Armstrong menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang efektif dan transparan merupakan pilar penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis [5]. Lee et al. dalam konteks sektor properti menemukan bahwa ketidaksesuaian penyampaian informasi merupakan salah satu faktor yang paling sering menimbulkan ketidakpuasan kerja pada karyawan [13]. Tantangan selanjutnya adalah tekanan kerja yang merupakan karakteristik sektor properti:

"Biasanya kendalanya dari konsumen, seperti komplain, minta diskon, atau kadang batal transaksi, jadi cukup memengaruhi target penjualan." (Informan 2)

"Pekerjaan di bagian konstruksi cukup menantang karena lebih banyak dilakukan di lapangan dan harus kerja sama dengan banyak pihak." (Informan 4)

Kedua pernyataan dari divisi yang berbeda mengungkap bahwa, tekanan pekerjaan di sektor properti juga menjadi tantangan tersendiri dalam menjaga kesejahteraan psikologis karyawan. Karyawan harus menghadapi target kerja, tekanan penjualan, berbagai karakter konsumen, serta perubahan situasi kerja yang sering terjadi di lapangan. Bentuk tekanan ini memiliki dampak psikologis yang sama, potensi penurunan kapasitas penguasaan lingkungan (*environmental mastery*) karyawan. Ling menegaskan bahwa karakteristik sektor properti yang dinamis menuntut pengelolaan Sumber Daya Manusia yang lebih responsif terhadap kondisi psikologis karyawan [4]. Weckström menambahkan bahwa dukungan organisasional yang kuat menjadi faktor kritis dalam membantu karyawan menghadapi tekanan kerja di sektor properti [12].

Pengembangan kompetensi dan dukungan kesejahteraan psikologis bagi karyawan pada dasarnya masih dapat dioptimalkan oleh Divisi *Human Resource*, mengingat program tersebut sejauh ini baru berjalan pada tahap awal. Kegiatan kebersamaan telah cukup memberikan manfaat secara psikologis, terutama dalam mempererat hubungan antar karyawan dan menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman. Akan tetapi, program yang secara khusus dirancang untuk pengembangan kompetensi maupun dukungan kesejahteraan psikologis belum tersedia secara terstruktur, sehingga manfaat yang diperoleh karyawan masih bersifat insidental dan belum menjadi bagian dari sistem kesejahteraan psikologis yang berkelanjutan.

Meskipun demikian, terdapat hal yang cukup menjanjikan dari sisi karyawan, yaitu antusiasme mereka terhadap pelatihan kerja, kesempatan mengembangkan kemampuan, serta perhatian perusahaan terhadap kondisi psikologis mereka. Sikap tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada dasarnya memiliki kepercayaan terhadap kapasitas perusahaan untuk terus berkembang, sekaligus keterbukaan untuk mendukung apabila perusahaan menghadirkan program yang lebih terarah di masa mendatang. Kepercayaan positif ini dapat dijadikan dasar oleh Divisi *Human Resource* dalam mengembangkan program kesejahteraan psikologis yang lebih komprehensif dan berkelanjutan. Secara keseluruhan, ketiga hambatan yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu inkonsistensi penyampaian kebijakan, tekanan kerja khas sektor properti, serta keterbatasan program pengembangan kompetensi dan dukungan kesejahteraan psikologis, pada dasarnya merupakan dinamika yang wajar dalam pengelolaan organisasi. Ketiganya tidak semata-mata dipandang sebagai kelemahan, melainkan sebagai peluang strategis yang dapat mendorong Divisi *Human Resource* untuk terus memperkuat perannya

secara lebih sistematis dan responsif terhadap kebutuhan psikologis karyawan Generasi Z di lingkungan kerja sektor properti.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil menjawab ketiga tujuan yang telah ditetapkan. Terkait tujuan pertama, Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z memaknai Divisi *Human Resource* sebagai bagian perusahaan yang memiliki peran penting dalam menciptakan kenyamanan kerja dan mendukung kesejahteraan psikologis karyawan di lingkungan kerja khususnya sektor properti. Divisi *Human Resource* tidak hanya dipandang sebagai pihak yang menjalankan fungsi administratif perusahaan, tetapi juga sebagai penghubung antara perusahaan dan karyawan. Pemaknaan ini terbentuk melalui pengalaman langsung karyawan terhadap keterbukaan komunikasi *Human Resource*, kemudahan akses dalam menyampaikan keluhan, serta kegiatan kebersamaan yang secara konsisten dirasakan manfaatnya lintas divisi.

Terkait tujuan kedua, Divisi *Human Resource* telah berupaya menjalankan praktik kesejahteraan psikologis melalui penerapan sistem kerja yang cukup fleksibel, komunikasi organisasi yang terbuka, penyelesaian konflik kerja secara langsung, serta kegiatan kebersamaan seperti *gathering*, *outing*, dan *camping*. Sejumlah praktik kesejahteraan psikologis yang relevan dengan karakteristik Generasi Z, terutama melalui sistem kerja fleksibel yang mendukung dimensi kemandirian (*autonomy*), mekanisme penyelesaian konflik konstruktif yang memperkuat dimensi hubungan positif (*positive relations with others*), serta kegiatan kebersamaan yang membangun kohesi sosial antar karyawan ketiganya merupakan dimensi kesejahteraan psikologis dalam kerangka Ryff [7].

Terkait tujuan ketiga, hasil penelitian menunjukkan bahwa Divisi *Human Resource* masih menghadapi berbagai tantangan dalam menjalankan upaya peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan Generasi Z di sektor properti. Namun demikian, berbagai tantangan tersebut dapat menjadi bahan evaluasi yang berharga bagi Divisi *Human Resource* untuk meningkatkan efektivitas perannya melalui penguatan komunikasi internal, optimalisasi keterlibatan karyawan, serta penyusunan program kesejahteraan yang lebih relevan dengan kebutuhan tenaga kerja Generasi Z muda. Dengan pendekatan tersebut, organisasi memiliki peluang untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja, tetapi juga mendukung perkembangan dan kesejahteraan psikologis karyawan secara berkelanjutan.

Terkait tujuan ketiga, Divisi *Human Resource* menghadapi sejumlah tantangan dan hambatan dalam mengimplementasikan program kesejahteraan psikologis bagi karyawan generasi Z di sektor properti. Hambatan tersebut merupakan dinamika yang wajar dalam pengelolaan organisasi, dan dapat membuka peluang strategis bagi Divisi *Human Resource* untuk terus memperkuat perannya melalui komunikasi organisasi, serta pengembangan program kesejahteraan psikologis agar dapat lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan Generasi Z di lingkungan kerja sektor properti.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat relevansi teori Armstrong dengan membuktikan bahwa keempat dimensi strategis Divisi *Human Resource* secara empiris berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis karyawan Generasi Z di sektor properti [5]. Penelitian ini juga memperkaya teori Ryff bahwa kesejahteraan psikologis individu tidak dapat dipisahkan dari faktor sistematis organisasi, selanjutnya penelitian ini juga memperkaya teori Grace-Bridges dengan menunjukkan bahwa karakteristik Generasi Z seperti kebutuhan fleksibilitas, komunikasi transparan, dan dukungan psikologis terbukti hadir secara konsisten dalam konteks organisasi Indonesia, sekaligus bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh dinamika industri tempat mereka bekerja [14].

Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan sejumlah rekomendasi yang dapat segera diterapkan oleh Divisi *Human Resource* di perusahaan sektor properti. Praktik yang sudah berjalan baik dapat diperkuat dengan menambahkan program yang lebih terstruktur seperti sesi motivasi rutin dan dukungan kesehatan mental yang berkelanjutan, sehingga karyawan semakin merasakan perhatian perusahaan terhadap kondisi psikologis mereka. Selanjutnya, konsistensi kebijakan dan kejelasan komunikasi organisasi sebagai fondasi lingkungan kerja yang sehat. Mekanisme penyampaian kebijakan yang lebih terstruktur akan semakin meningkatkan kepercayaan dan kenyamanan psikologis karyawan, sekaligus memperkuat peran strategis Divisi *Human Resource* sebagai mitra organisasi yang responsif terhadap kebutuhan karyawan Generasi Z di sektor properti.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada lingkungan satu perusahaan sehingga temuan tidak dapat digeneralisasikan secara langsung. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan ke beberapa perusahaan sektor properti dengan skala dan karakteristik yang beragam agar diperoleh

gambaran yang lebih representatif. Penggunaan pendekatan *mixed methods* yang menggabungkan eksplorasi kualitatif dengan pengukuran kuantitatif juga direkomendasikan untuk menghasilkan temuan yang lebih komprehensif dan terukur. Penambahan variabel seperti *burnout*, *turnover intention*, atau *employee engagement* sebagai indikator dampak dari praktik *Human Resource* terhadap kesejahteraan psikologis Generasi Z di sektor properti dapat memperkaya kajian ini secara substansial.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ayu Alfyya Fathinasari, Hery Purnomo, Poniran Yudho Leksono. Analysis of the Study of Digital Marketing Potential on Product Purchase Decisions in Generation Z. *Open Access Indones J Soc Sci* 2021;4:132–42.
- [2] Putri D. Pengaruh Work-Life Balance terhadap Turnover Intention melalui Keterlibatan Karyawan Generasi Z 2024;12:5324–33.
- [3] Racolta-Paina ND, Irini RD. Generation z in the workplace through the lenses of human resource professionals – a qualitative study. *Qual - Access to Success* 2021;22:78–85.
- [4] Ling DC, Archer WR. *Real Estate Principles: a Value Approach*, Fifth Edition. McGraw-Hill Education; 2018.
- [5] Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th editi. Kogan Page; 2020. <https://doi.org/10.4135/9780857021496>.
- [6] dessler. *Human Resource Managemenet*. 16th ed. Pearson education; 2005.
- [7] Ryff CD. Psychological Well-being Revisited: Advances in Science and Practice. *Psychother Psychosom* 2015;83:10–28. <https://doi.org/10.1159/000353263>.Psychological.
- [8] Diener, E., Oishi, S., & Tay L. Advances in subjective well-being research. *Nat Hum Behav* 2018;2:253–60.
- [9] Twenge JM. iGen: why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy – and completely unprepared for adulthood. vol. 12. New York: Atria Books; 2018. <https://doi.org/10.1080/17482798.2017.1417091>.
- [10] Igama TM, Nuraeni N, Ferawati F, Fitters MA, Debi R. Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Karyawan: Studi pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Cikarang. *Agil Lentera Manaj Sumber Daya Mns* 2025;3:96–102. <https://doi.org/10.59422/lmsdm.v3i02.797>.
- [11] Zahra RA, Faza H, Bidawi N, Rifai A, Manurung AS, Umitnana MR, et al. Kesejahteraan Karyawan sebagai Pilar Produktivitas : Tinjauan Praktik HRD dalam Dunia Kerja. *Int J Contemp Educ Res* 2025;02:572–5.
- [12] Weckström C. Employee Retention in the Real Estate Sector: a qualitative case study. *Arcada* 2024.
- [13] Lee CL, Yam S, Susilawati C, Blake A. The Future Property Workforce: Challenges and Opportunities for Property Professionals in the Changing Landscape. *Buildings* 2024;14:1–23. <https://doi.org/10.3390/buildings14010224>.
- [14] Grace-Bridges R. *Generation Z Goes to College*. vol. 25. San Francisco: Jossey-Bass; 2019. <https://doi.org/10.24926/jcotr.v25i1.2919>.
- [15] Moleong L. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. In *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya; 2019.
- [16] Miles, M.B., Huberman, a. m., & Saldana J. *Qualitative Data A Methods Sourcebook*. vol. 16. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications; 2018.