PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Peran *Psychological Safety* dalam Memediasi Pengaruh *Role Ambiguity* dan *Poor Communication* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z

TESIS

Disusun Oleh:

Anisa Rahmawaty

2224 01030

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA

YOGYAKARTA

2025/2026

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

UJIAN TESIS

Tesis berjudul:

PERAN PSYCHOLOGICAL SAFETY DALAM MEMEDIASI PENGARUH ROLE AMBIGUITY DAN POOR COMMUNICATION TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN GENERASI Z

Telah diuji pada tanggal: 27 Juli 2026

Tim Penguji:

Ketua
Rudy Badrudin, Dr., M.Si

Anggota
Soegiharto, Dr., M.Acc., C.M.A., Ak., CA.

Pembimbing
Baldric Siregar, Prof., Dr., M.B.A., C.M.A., Ak., CA.

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

PERAN PSYCHOLOGICAL SAFETY DALAM MEMEDIASI PENGARUH ROLE AMBIGUITY DAN POOR COMMUNICATION TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN GENERASI Z

dipersiapkan dan disusun oleh:

Anisa Rahmawaty

Nomor Mahasiswa: 222401030

telah dipresentasikan di depan Tim Penguji pada tanggal: 27 Juli 2026 dan dinyatakan telah memenuhi syarat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M.) di bidang Manajemen

SUSUNAN TIM PENGUJI

Pembimbing

Baldric Siregar, Prof., Dr., M.B.A., C.M.A., Ak., CA.

Ketua Penguji

Rudy Badrudin, Dr., M.Si

Anggota Penguji

Soegiharto, Dr., M.Acc., C.M.A., Ak., CA.

Yogyakarta, 27 Juli 2026

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN

Ketua,

Wisnu Prajogo, Dr., MBA.

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA YOGYAKARTA
JL. SETURAN, YOGYAKARTA 55281, P.O. BOX 1014 YOGYAKARTA 55010
TELP. (0274) 486160, 486321, FAKS. (0274) 486155 www.stieykpn.ac.id

Pernyataan Keaslian Karya Tulis Tesis

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

PERAN PSYCHOLOGICAL SAFETY DALAM MEMEDIASI PENGARUH ROLE AMBIGUITY DAN POOR COMMUNICATION TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN GENERASI Z

diajukan untuk diuji pada tanggal 27 Juli 2026, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian karya tulis orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan orang lain. Bila dikemudian hari terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, maka saya bersedia menerima pembatalan gelar dan ijasah yang diberikan oleh Program Pascasarjana STIE YKPN Yogyakarta batal saya terima.

Yogyakarta, 27 Juli 2026

Saksi 1, sebagai Ketua Tim Penguji

Rudy Badrudin, Dr., M.Si

Yang memberi pernyataan

Anisa Rahmawaty

Saksi 2, sebagai Anggota Penguji

Soegiharto, Dr., M.Acc., C.M.A., Ak., CA.

Saksi 3, sebagai Pembimbing

Baldric Siregar, Prof., Dr., M.B.A., C.M.A., Ak., CA.

Saksi 4, sebagai Ketua STIE YKPN Yogyakarta

Wisnu Prajogo, Dr., MBA.

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Peran *Psychological Safety* dalam Memediasi Pengaruh *Role Ambiguity* dan *Poor Communication* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z

Anisa Rahmawaty

Magister Manajemen

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Keluarga Pahlawan Negara

Sleman, Yogyakarta

ABSTRAK

Tingginya tingkat *turnover intention* pada karyawan Generasi Z menjadi tantangan bagi organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten. Kondisi tersebut diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor di lingkungan kerja, di antaranya *role ambiguity* dan *poor communication*, yang berpotensi menurunkan *psychological safety* karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *role ambiguity* dan *poor communication* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z serta menguji peran *psychological safety* sebagai variabel mediasi. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengembangan model yang mengintegrasikan *role ambiguity* dan *poor communication* sebagai faktor organisasi yang memengaruhi *turnover intention* melalui mekanisme *psychological safety* pada konteks karyawan Generasi Z di Indonesia, yang masih relatif terbatas dikaji dalam penelitian terdahulu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan Generasi Z yang bekerja di Indonesia. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, sedangkan pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring. Data penelitian dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *role ambiguity* dan *poor communication* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu, kedua variabel tersebut juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *psychological safety*. Namun demikian, *psychological safety* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga tidak mampu memediasi pengaruh *role ambiguity* maupun *poor communication* terhadap *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa keputusan karyawan Generasi Z untuk meninggalkan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh rasa aman secara psikologis, tetapi juga oleh faktor organisasi lain, seperti kejelasan peran dan efektivitas komunikasi. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam merancang strategi yang mampu meningkatkan retensi karyawan Generasi Z.

Kata Kunci: *Role Ambiguity*, *Poor Communication*, *Psychological Safety*, *Turnover Intention*, Generasi Z.

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

1. INTRODUCTION

Turnover intention masih menjadi salah satu tantangan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan dengan meningkatnya biaya rekrutmen, pelatihan, serta hilangnya pengetahuan dan produktivitas organisasi. Fenomena ini semakin menjadi perhatian seiring meningkatnya proporsi tenaga kerja Generasi Z yang mulai mendominasi dunia kerja. Berbeda dengan generasi sebelumnya, Generasi Z memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk berpindah pekerjaan ketika lingkungan kerja tidak mampu memenuhi kebutuhan mereka terhadap kejelasan peran, komunikasi yang terbuka, kesempatan berkembang, serta lingkungan kerja yang mendukung secara psikologis. Pada tahap early career, karyawan Generasi Z masih berada dalam proses beradaptasi dengan dunia kerja, membangun kompetensi, serta membentuk identitas profesional. Pada fase tersebut, mereka membutuhkan kejelasan mengenai tugas dan tanggung jawab, komunikasi yang efektif, serta dukungan organisasi agar mampu menjalankan pekerjaannya secara optimal. Namun demikian, berbagai organisasi masih menghadapi permasalahan berupa ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) dan komunikasi yang kurang efektif (*poor communication*), yang berpotensi meningkatkan tekanan psikologis serta mendorong munculnya *turnover intention*. Berdasarkan perspektif *Conservation of Resources (COR) Theory* yang dikemukakan Hobfoll (1989), individu akan berusaha memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang dimilikinya. Ketika sumber daya tersebut terancam akibat ketidakjelasan peran maupun komunikasi yang buruk, individu akan mengalami kehilangan sumber daya psikologis (*resource loss*) yang dapat memengaruhi perilaku kerja. Salah satu sumber daya psikologis yang dianggap penting dalam menghadapi kondisi tersebut adalah *psychological safety*, yaitu keyakinan bahwa individu dapat menyampaikan pendapat, bertanya, maupun melakukan kesalahan tanpa takut memperoleh konsekuensi negatif. Meskipun hubungan antara *role ambiguity*, *poor communication*, *psychological safety*, dan *turnover intention* telah banyak diteliti, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi. Sejumlah penelitian menemukan bahwa *psychological safety* mampu menurunkan *turnover intention* dan berperan sebagai mediator, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan. Selain itu, penelitian yang secara khusus menguji hubungan keempat variabel tersebut pada karyawan Generasi Z yang berada pada tahap *early career* di Indonesia masih relatif terbatas. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *role ambiguity* dan *poor communication* terhadap *turnover intention*, menguji pengaruh kedua variabel tersebut terhadap *psychological safety*, serta menganalisis peran *psychological safety* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z yang berada pada tahap *early career*. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan literatur Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai *penerapan Conservation of Resources Theory* dalam menjelaskan perilaku *turnover intention* pada Generasi Z, sekaligus memberikan masukan praktis bagi organisasi dalam merancang strategi retensi karyawan melalui peningkatan kejelasan peran, kualitas komunikasi, dan lingkungan kerja yang mendukung proses adaptasi karyawan pada awal karier.

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2. LITERATURE REVIEW

2.1 Landasan Teori

Penelitian ini menggunakan *Conservation of Resources (COR) Theory* yang dikemukakan oleh Hobfoll (1989) sebagai landasan utama dalam menjelaskan hubungan antara *role ambiguity*, *poor communication*, *psychological safety*, dan *turnover intention*. COR *Theory* menjelaskan bahwa individu secara alami berusaha memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya (*resources*) yang dimilikinya, baik berupa sumber daya fisik, psikologis, sosial, maupun organisasi. Ancaman terhadap sumber daya tersebut atau hilangnya sumber daya secara terus-menerus akan menimbulkan tekanan psikologis dan mendorong individu untuk mencari cara mempertahankan kesejahteraannya, termasuk melalui keputusan meninggalkan organisasi. Dalam konteks penelitian ini, *role ambiguity* dan *poor communication* dipandang sebagai kondisi kerja yang berpotensi menguras sumber daya psikologis karyawan karena meningkatkan ketidakpastian, kebingungan, serta beban emosional selama bekerja. Sebaliknya, *psychological safety* merupakan salah satu sumber daya psikologis yang memungkinkan individu merasa aman untuk menyampaikan pendapat, bertanya, mengemukakan ide, maupun mengakui kesalahan tanpa takut memperoleh konsekuensi negatif. Berdasarkan perspektif COR Theory, kondisi kerja yang mampu mempertahankan sumber daya psikologis akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, sedangkan kondisi yang mengancam sumber daya tersebut berpotensi meningkatkan *turnover intention*.

2.2 Definisi Konseptual Variabel

Turnover intention merupakan kecenderungan individu untuk secara sadar mempertimbangkan meninggalkan organisasi secara sukarela sebagai respons terhadap kondisi kerja yang dirasakan (Mobley, 1977). Variabel ini sering digunakan sebagai prediktor terjadinya *actual turnover* karena menggambarkan niat seseorang sebelum keputusan keluar benar-benar dilakukan. *Role ambiguity* adalah kondisi ketika karyawan tidak memperoleh kejelasan mengenai tugas, tanggung jawab, wewenang, maupun ekspektasi organisasi terhadap pekerjaannya sehingga menimbulkan ketidakpastian dalam menjalankan peran (Rizzo et al., 1970). *Poor communication* mengacu pada komunikasi yang berlangsung secara kurang efektif, seperti informasi yang tidak jelas, minimnya umpan balik, koordinasi yang kurang baik, maupun penyampaian pesan yang tidak konsisten sehingga menghambat proses kerja dan interaksi antaranggota organisasi (Wijayasekara, 2021). *Psychological safety* merupakan keyakinan individu bahwa lingkungan kerja aman untuk menyampaikan pendapat, bertanya, memberikan ide,

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

maupun mengakui kesalahan tanpa takut dipermalukan atau menerima konsekuensi negatif dari orang lain (Edmondson, 1999).

2.3 Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Role Ambiguity* terhadap *Turnover Intention*

Menurut COR *Theory*, ketidakjelasan peran menyebabkan individu mengeluarkan sumber daya psikologis yang lebih besar untuk memahami tugas dan ekspektasi organisasi. Kondisi tersebut meningkatkan tekanan psikologis sehingga individu cenderung mencari lingkungan kerja yang memberikan kepastian lebih baik. Penelitian Martini (2024) serta Layla dan Fajri (2026) juga menunjukkan bahwa *role ambiguity* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

H1 : Role ambiguity berpengaruh positif terhadap turnover intention.

Pengaruh *Poor Communication* terhadap *Turnover Intention*

Komunikasi yang kurang efektif menyebabkan informasi pekerjaan menjadi tidak jelas, menghambat koordinasi, dan meningkatkan ketidakpastian dalam bekerja. Berdasarkan COR Theory, kondisi tersebut menguras sumber daya psikologis sehingga meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Temuan Hidayat et al. (2024) dan Wijayasekara (2021) mendukung adanya hubungan positif antara *poor communication* dan *turnover intention*.

H2 : Poor communication berpengaruh positif terhadap turnover intention.

Pengaruh *Role Ambiguity* terhadap *Psychological Safety*

Ketidakjelasan peran membuat individu sulit memahami ekspektasi organisasi sehingga menimbulkan keraguan dalam bertindak maupun berinteraksi di lingkungan kerja. Akibatnya, karyawan menjadi kurang percaya diri untuk menyampaikan pendapat atau mengambil risiko interpersonal. Penelitian Maisonneuve et al. (2024) serta Hadini Kusuma dan Etikariena (2024) menunjukkan bahwa *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap *psychological safety*.

H3 : Role ambiguity berpengaruh negatif terhadap psychological safety.

Pengaruh *Poor Communication* terhadap *Psychological Safety*

Komunikasi yang terbuka dan efektif merupakan salah satu faktor penting dalam membangun rasa aman psikologis di tempat kerja. Sebaliknya, komunikasi yang tidak jelas, minim umpan balik, dan kurang transparan dapat menurunkan kepercayaan serta kenyamanan karyawan dalam berinteraksi. Penelitian Du dan Xie

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

(2025) serta Tian et al. (2025) menunjukkan bahwa kualitas komunikasi berhubungan dengan terbentuknya *psychological safety*.

H4 : Poor communication berpengaruh negatif terhadap psychological safety.

Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Turnover Intention*

Karyawan yang memiliki tingkat *psychological safety* tinggi cenderung merasa nyaman berpartisipasi, menyampaikan ide, maupun mengakui kesalahan sehingga memiliki keterikatan yang lebih baik terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya rasa aman psikologis dapat meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian Feng et al. (2025) menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

H5 : Psychological safety berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

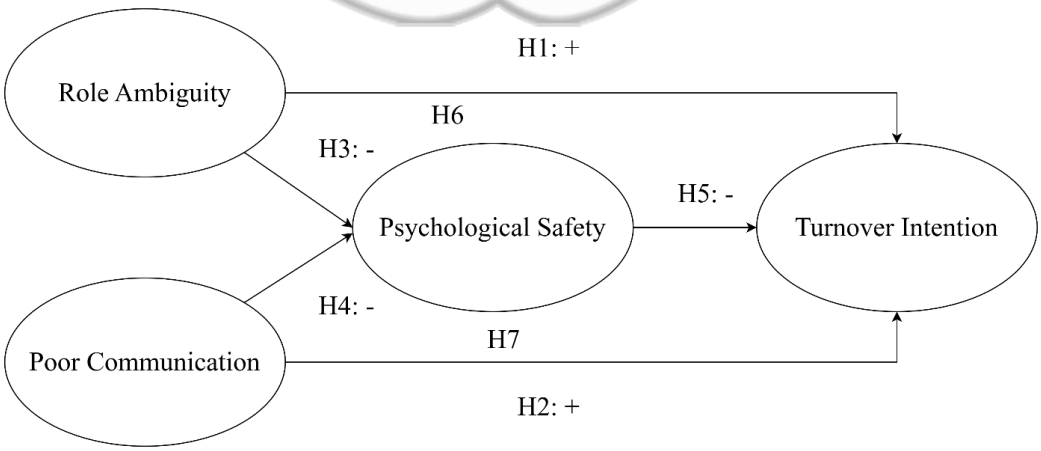
Peran *Psychological Safety* sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan COR *Theory*, kondisi kerja yang mengancam sumber daya psikologis, seperti *role ambiguity* maupun *poor communication*, diperkirakan akan menurunkan *psychological safety*. Penurunan rasa aman tersebut selanjutnya meningkatkan kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, *psychological safety* diduga berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh kedua variabel tersebut terhadap *turnover intention*.

H6 : Psychological safety memediasi pengaruh role ambiguity terhadap turnover intention.

H7 : Psychological safety memediasi pengaruh poor communication terhadap turnover intention.

2.4 Model Penelitian



repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

3. METHODS

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menganalisis hubungan kausal antara *role ambiguity*, *poor communication*, *psychological safety*, dan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z yang berada pada tahap *early career* di Indonesia. Pengumpulan data dilakukan secara *cross-sectional* melalui penyebaran kuesioner secara daring (online).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Generrasi Z di Indonesia yang berada pada tahap *early career*. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*. Responden dipilih berdasarkan kriteria: (1) termasuk dalam kategori Generasi Z, (2) memiliki pengalaman kerja 1–3 tahun atau sedang menjalani program magang (*internship*) selama sekitar 3–6 bulan, dan (3) sedang aktif bekerja pada saat penelitian dilaksanakan. Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan Google Form. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (*sangat tidak setuju*) hingga 5 (*sangat setuju*). Sebelum dilakukan analisis, data terlebih dahulu melalui proses *data cleaning* untuk mengidentifikasi respons yang tidak lengkap, tidak konsisten, maupun menunjukkan pola pengisian yang sama (*straight lining*) sehingga hanya data yang memenuhi kriteria kualitas yang digunakan dalam analisis.

3.3 Variabel dan Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan *role ambiguity* dan *poor communication* sebagai variabel independent, *turnover intention* sebagai variabel dependen, serta *psychological safety* sebagai variabel mediasi. Instrumen penelitian diadaptasi dari penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan konteks penelitian. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin. Untuk meminimalkan *response bias*, dua item disusun dalam bentuk *reverse-worded items* dan dilakukan *reverse coding* sebelum proses analisis (Hair et al., 2021; Podsakoff et al., 2003).

Variabel	Jumlah Indikator	Sumber
Role Ambiguity	6	Rizzo *et al*. (1970)
Poor Communication	6	Abdien (2019)
Psychological Safety	6	Sobaih *et al*. (2022)
Turnover Intention	6	Abdien (2019); Liden *et al*. (1997)

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3. Tahapan analisis meliputi analisis statistik deskriptif, evaluasi *outer model* untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen, evaluasi *inner model* untuk menilai hubungan antarvariabel, pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping*, serta pengujian efek mediasi (*indirect effect*) untuk mengetahui peran *psychological*

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

safety dalam memediasi pengaruh *role ambiguity* dan *poor communication* terhadap *turnover intention* (Hair et al., 2021).

4. RESULTS AND DISCUSSION

4.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan mellaui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form pada periode 13-26 Mei 2026. Sebanyak 351 respons berhasil diperoleh, kemudian dilakukan proses screening dan data cleaning untuk memastikan kesesuaian responden dengan kriteria penelitian. Setelah mengeluarkan responden yang tidak memenuhi kriteria serta respons yang tidak layak dianalisis, jumlah sampel akhir yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 300 responden. Seluruh responden merupakan karyawan Generasi Z yang berada pada tahap *early career*, yaitu memiliki pengalaman kerja sekitar 1–3 tahun atau sedang menjalani program magang. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (73,5%) dengan rentang usia 22–25 tahun (63,5%). Sebagian besar responden merupakan lulusan Sarjana (S1) dan berasal dari berbagai wilayah di Indonesia. Responden juga bekerja pada beragam sektor industri, seperti jasa keuangan dan perbankan, industri kreatif, teknologi, manufaktur, pendidikan, kesehatan, serta sektor lainnya. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa sampel penelitian telah sesuai dengan tujuan penelitian yang berfokus pada karyawan Generasi Z pada fase awal karier.

4.2 Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh indikator mampu mengukur konstruk penelitian secara valid dan reliabel. Setelah melalui proses *data cleaning* dan penghapusan beberapa indikator yang memiliki kontribusi rendah terhadap konstruk, seluruh indikator yang dipertahankan telah memenuhi kriteria *convergent validity*. Nilai *outer loading* masing-masing indikator berada pada rentang yang dapat diterima dan seluruh konstruk memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50 sehingga mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator penyusunnya. Selanjutnya, hasil pengujian *discriminant validity* menggunakan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) menunjukkan bahwa secara umum masing-masing konstruk telah mampu membedakan konsep yang diukur. Meskipun terdapat hubungan yang relatif tinggi antara *role ambiguity* dan *poor communication*, kondisi tersebut masih dapat dipahami karena kedua konstruk memiliki keterkaitan konseptual dalam konteks lingkungan kerja. Selain itu, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas batas minimum yang direkomendasikan, sehingga instrumen penelitian dinyatakan memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

4.3 Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model structural (*inner model*) dilakukan untuk menilai kemmapuan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan pada kategori moderat. Nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa *role ambiguity* dan *poor communication* mampu menjelaskan

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

variasi *psychological safety* sebesar 40,9%, sedangkan kombinasi *role ambiguity*, *poor communication*, dan *psychological safety* mampu menjelaskan variasi *turnover intention* sebesar 35,7%. Selain itu, hasil evaluasi kemampuan prediksi model menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* pada kategori sedang. Dengan demikian, model penelitian tidak hanya mampu menjelaskan hubungan antarvariabel pada data penelitian, tetapi juga memiliki kemampuan dalam memprediksi data dengan karakteristik yang serupa sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

4.4 Pengujian Hipotesis dan Diskusi

Hasil pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping* menunjukkan bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan, empat hipotesis didukung oleh data penelitian, sedangkan tiga hipotesis lainnya tidak didukung. Ringkasan hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel.

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (β)	T Statistic	P Values	Keterangan
H1	*Role Ambiguity* → *Turnover Intention*	0,345	3,517	0,000	Diterima
H2	*Poor Communication* → *Turnover Intention*	0,221	2,036	0,042	Diterima
H3	*Role Ambiguity* → *Psychological Safety*	-0,308	2,699	0,007	Diterima
H4	*Poor Communication* → *Psychological Safety*	-0,355	3,477	0,001	Diterima
H5	*Psychological Safety* → *Turnover Intention*	-0,075	1,237	0,217	Ditolak
H6	*Role Ambiguity* → *Psychological Safety* → *Turnover Intention*	0,023	1,041	0,298	Ditolak
H7	*Poor Communication* → *Psychological Safety* → *Turnover Intention*	0,027	1,121	0,263	Ditolak

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Role Ambiguity dan Turnover Intention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *role ambiguity* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga H1 didukung. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi ketidakjelasan peran yang dirasakan karyawan Generasi Z, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi. Ketidakjelasan mengenai tugas, tanggung jawab, maupun ekspektasi kerja dapat meningkatkan tekanan psikologis sehingga mengurangi kenyamanan dalam bekerja. Temuan tersebut sejalan dengan *Conservation of Resources (COR) Theory* yang menjelaskan bahwa individu akan berusaha mempertahankan sumber daya yang dimilikinya ketika menghadapi kondisi kerja yang menguras energi maupun sumber daya psikologis. Ketika ketidakjelasan peran terus berlangsung, karyawan cenderung memandang perpindahan kerja sebagai salah satu cara untuk menghindari kehilangan sumber daya tersebut. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa *role ambiguity* merupakan salah satu faktor penting yang meningkatkan *turnover intention*, khususnya pada karyawan yang berada pada tahap awal karier.

Poor Communication dan Turnover Intention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *poor communication* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga H2 didukung. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang tidak efektif dalam organisasi dapat meningkatkan kecenderungan karyawan Generasi Z untuk meninggalkan organisasi. Informasi yang tidak jelas, arahan yang tidak konsisten, serta kurangnya komunikasi dua arah dapat menimbulkan ketidakpastian dalam menjalankan pekerjaan sehingga menurunkan kenyamanan bekerja. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kualitas komunikasi merupakan salah satu aspek penting dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif bagi Generasi Z. Sebagai generasi yang menghargai keterbukaan dan kejelasan informasi, komunikasi yang buruk dapat menimbulkan persepsi negatif terhadap organisasi sehingga meningkatkan niat untuk mencari lingkungan kerja yang lebih mendukung.

Role Ambiguity dan Psychological Safety

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *role ambiguity* berpengaruh negatif signifikan terhadap *psychological safety*, sehingga H3 didukung. Semakin tinggi ketidakjelasan peran yang dialami karyawan, semakin rendah tingkat *psychological safety* yang mereka rasakan. Ketidakjelasan mengenai tanggung jawab maupun ekspektasi pekerjaan dapat membuat karyawan merasa ragu untuk mengambil inisiatif, menyampaikan pendapat, ataupun melakukan kesalahan karena khawatir terhadap konsekuensi yang mungkin diterima. Hasil ini mendukung *Conservation of Resources Theory* yang menjelaskan bahwa kondisi kerja yang penuh

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

ketidakpastian dapat mengurangi sumber daya psikologis individu sehingga rasa aman dalam lingkungan kerja ikut menurun.

Poor Communication dan Psychological Safety

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *poor communication* berpengaruh negatif signifikan terhadap *psychological safety*, sehingga H4 didukung. Komunikasi yang kurang efektif menyebabkan karyawan lebih sulit memperoleh informasi yang jelas, menerima umpan balik secara konstruktif, maupun membangun hubungan kerja yang sehat dengan atasan maupun rekan kerja. Kondisi tersebut pada akhirnya menurunkan rasa aman psikologis dalam lingkungan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga berperan penting dalam membangun kepercayaan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan.

Psychological Safety dan Turnover Intention

Berbeda dengan hipotesis yang diajukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa psychological safety tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, sehingga H5 tidak didukung. Temuan ini menunjukkan bahwa rasa aman secara psikologis belum tentu menjadi faktor utama yang menentukan keputusan karyawan Generasi Z untuk meninggalkan organisasi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pada fase early career, keputusan untuk berpindah kerja kemungkinan lebih banyak dipengaruhi oleh kondisi kerja yang bersifat langsung, seperti ketidakjelasan peran maupun kualitas komunikasi, dibandingkan kondisi psikologis berupa psychological safety. Dengan demikian, meskipun psychological safety penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, variabel tersebut belum mampu menjelaskan kecenderungan turnover intention pada konteks penelitian ini.

Peran Mediasi Psychological Safety

Hasil pengujian *indirect effect* menunjukkan bahwa *psychological safety* tidak mampu memediasi hubungan antara *role ambiguity* dan *turnover intention* maupun hubungan antara *poor communication* dan *turnover intention*, sehingga H6 dan H7 tidak didukung. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun *role ambiguity* dan *poor communication* terbukti memengaruhi *psychological safety*, serta kedua variabel tersebut juga berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, mekanisme mediasi melalui *psychological safety* tidak terbukti secara empiris. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa keputusan karyawan Generasi Z untuk meninggalkan organisasi lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh pengalaman kerja yang mereka rasakan dibandingkan melalui mekanisme psikologis berupa *psychological safety*. Hasil penelitian ini juga membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mengeksplorasi variabel mediasi lain yang mungkin lebih mampu menjelaskan hubungan tersebut, seperti *job satisfaction*,

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

organizational commitment, *employee engagement*, maupun *perceived organizational support*.

5. CONCLUSION AND IMPLICATIONS

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *role ambiguity* dan *poor communication* terhadap *turnover intention* dengan *psychological safety* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z yang berada pada tahap *early career*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *role ambiguity* dan *poor communication* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga semakin tinggi ketidakjelasan peran maupun buruknya komunikasi dalam organisasi, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, *role ambiguity* dan *poor communication* juga terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *psychological safety*, yang menunjukkan bahwa kondisi kerja yang tidak jelas serta komunikasi yang tidak efektif dapat menurunkan rasa aman psikologis karyawan. Di sisi lain, *psychological safety* memiliki arah hubungan negatif terhadap *turnover intention*, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Sejalan dengan hasil tersebut, *psychological safety* juga tidak mampu memediasi hubungan antara *role ambiguity* maupun *poor communication* terhadap *turnover intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa pada karyawan Generasi Z yang berada pada tahap *early career*, keputusan untuk meninggalkan organisasi lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh kondisi kerja yang mereka alami dibandingkan melalui mekanisme psikologis berupa *psychological safety*.

5.2 Implikasi

5.2.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai hubungan antara *role ambiguity*, *poor communication*, *psychological safety*, dan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Temuan penelitian mendukung relevansi *Conservation of Resources (COR) Theory* dalam menjelaskan bahwa kondisi kerja yang kurang mendukung dapat mengurangi sumber daya psikologis individu. Namun demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa *psychological safety* tidak mampu memediasi hubungan antara *role ambiguity* maupun *poor communication* terhadap *turnover intention*, sehingga mengindikasikan bahwa terdapat mekanisme lain yang kemungkinan lebih dominan dalam menjelaskan keputusan karyawan Generasi Z untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini memperkaya kajian mengenai perilaku organisasi sekaligus membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan model konseptual dengan melibatkan variabel psikologis maupun organisasional lainnya.

5.2.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi perlu meminimalkan *role ambiguity* melalui pembagian tugas, tanggung jawab, dan ekspektasi kerja yang jelas sejak proses *onboarding* hingga evaluasi kinerja. Selain itu, organisasi juga

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

perlu membangun sistem komunikasi internal yang terbuka, konsisten, dan efektif agar informasi dapat dipahami dengan baik serta mengurangi potensi miskomunikasi yang dapat meningkatkan *turnover intention*. Meskipun *psychological safety* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dan tidak berperan sebagai variabel mediasi, organisasi tetap perlu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis untuk mendukung komunikasi terbuka, pembelajaran, kolaborasi, serta keterlibatan karyawan. Di samping itu, strategi retensi karyawan Generasi Z perlu dilakukan secara lebih komprehensif dengan memperhatikan aspek lain seperti kesempatan pengembangan karier, fleksibilitas kerja, kualitas kepemimpinan, dan budaya organisasi yang mendukung.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian menggunakan desain *cross-sectional*, sehingga hanya menggambarkan hubungan antar variabel pada satu periode waktu dan belum mampu menjelaskan perubahan hubungan tersebut secara *longitudinal*. Kedua, seluruh data diperoleh melalui *self-report questionnaire*, sehingga masih terdapat potensi *common method* bias dan *social desirability* bias yang dapat memengaruhi objektivitas jawaban responden. Ketiga, penelitian hanya menggunakan persepsi karyawan Generasi Z sebagai sumber data sehingga belum mempertimbangkan perspektif atasan maupun organisasi. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* belum mampu memediasi hubungan antara *role ambiguity* maupun *poor communication* terhadap *turnover intention*, sehingga model penelitian belum sepenuhnya menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasari hubungan tersebut. Keempat, penelitian hanya melibatkan karyawan Generasi Z yang bekerja di Indonesia sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan pada kelompok generasi lain maupun konteks organisasi yang berbeda. Meskipun responden berasal dari berbagai sektor industri, perbedaan karakteristik antarindustri belum dianalisis secara lebih mendalam.

5.4 Saran

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain *longitudinal* agar perubahan hubungan antar variabel dapat diamati dari waktu ke waktu. Selain itu, penggunaan pendekatan *mixed methods* melalui wawancara atau *focus group discussion* dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme yang mendasari hubungan antar variabel. Penelitian berikutnya juga disarankan memperluas karakteristik responden dengan melibatkan berbagai sektor industri, ukuran organisasi, wilayah, maupun kelompok generasi yang berbeda. Selain itu, penambahan variabel seperti *job satisfaction*, *employee engagement*, *organizational commitment*, *perceived organizational support*, *leader-member exchange (LMX)*, *organizational justice*, *work stress*, *burnout*, *trust in supervisor*, maupun *favoritism* dapat dipertimbangkan sebagai variabel mediasi atau moderasi untuk mengembangkan model penelitian. Bagi organisasi, upaya mengurangi *turnover intention* perlu difokuskan pada peningkatan kejelasan peran, penyusunan *job description* yang jelas, evaluasi kerja secara berkala, serta pembangunan komunikasi internal yang efektif. Organisasi juga perlu menciptakan budaya kerja

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

yang mendukung *psychological safety* melalui kepemimpinan yang terbuka, pemberian umpan balik yang konstruktif, dan penghargaan terhadap partisipasi karyawan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *poor communication* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* dan berpengaruh negatif terhadap *psychological safety*, sehingga peningkatan kualitas komunikasi internal tetap menjadi aspek penting dalam mendukung keberlangsungan organisasi.

REFERENCES

Du, S., & Xie, W. (2025). *The impact of leader mindfulness in communication on employees' psychological safety. Frontiers in Psychology*, *16*, 1540820. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1540820

Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Feng, B., Dou, G., & Zhan, X. (2025). *Negative workplace gossip and turnover intention among kindergarten teachers: Psychological safety as a mediator and organizational identification as a moderator. Frontiers in Psychology*, *16*, 1588482. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1588482

Hadini Kusuma, A., & Etikariena, A. (2024). *Effect of role ambiguity and psychological safety on employees' innovative work behavior intention*. *Persona:Jurnal Psikologi Indonesia*, *12*(1), 34–52. https://doi.org/10.30996/persona.v12i1.9476

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. Springer International Publishing*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7

Hidayat, A. S., Anggraeni, T. A., Imawan, K., & Erawati, D. (2024). *The Effect of Work Communication on Employee Turnover Intention. Journal Transnational Universal Studies*, *2*(11), 588–597. https://doi.org/10.58631/jtus.v2i11.123

Hobfoll, S. E. (1989). *Conservation of Resources A New Attempt at Conceptualizing Stress*. *44*(3), 513–524.

Layla, R., & Fajri, A. (2026). *The Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Turnover Intention Through Work Stress Among Nurses at Roemani Muhammadiyah Hospital Semarang*.

Maisonneuve, F., Groulx, P., Galy, A., Chênevert, D., & Cossette, M. (2024). *The cost of protecting resources: A cross-sectional study on the interaction between LMX and role ambiguity on work addiction and burnout among Canadian first-level healthcare managers. Frontiers in Psychology*, *15*, 1298001. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1298001

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Martini. (2024). *The Impact Of Job Ambiguity And Work Stress As Intervening Variable On Turnover Intention Among Employees. Value Added: Majalah Ekonomi Dan Bisnis*, *20*(2), 52–61.

Mobley, W. H. (1977). *Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover*. *62*(2), 237–240.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). *Common Metod Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. Journal of Applied Psycology*, *88*(5), 897–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). *Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly*, *15*(2), 150. https://doi.org/10.2307/2391486

Tian, X., Chae, H., Song, D., & Zhang, Y. (2025). *Leader prohibitive voice shapes employee voice through psychological safety moderated by self-efficacy and generational differences. Scientific Reports*, *15*(1), 31469. https://doi.org/10.1038/s41598-025-17500-5

Wijayasekara, D. (2021). *The Relationship of Workplace Communication Stress and Turnover Intention of Apparel Industry Workers: Evidence from Colombo District, Sri Lanka. International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, (8).

repository.stieykpn.ac.id