Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Mendorong Cognitive Engagement Generasi Z: Peran Mediasi Serial Social Job Crafting dan Psychological Safety

[1]Marliana Junaedi, [2]Dominicus Wahyu Pradana, [3]Dian Ekowati & [4]Nuri Herachwati

[1,2]Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Surabaya

[3,4]Universitas Airlangga, Surabaya

Email: wahyupradana@ukwms.ac.id

Abstract

This study analyzes the serial mediation mechanism linking supervisory support to cognitive engagement among Generation Z employees through social job crafting and psychological safety. This quantitative study employs a survey-based approach involving 201 Generation Z employees. Data analysis used Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in SmartPLS. The results indicate that social job crafting mediates the relationship between supervisory support and psychological safety. Furthermore, psychological safety mediates the relationship between social job crafting and cognitive engagement. The serial mediation analysis confirms that supervisory support significantly enhances Generation Z employees' cognitive engagement. This occurs through a mediation pathway that encourages proactive action (social job crafting), which in turn fosters psychological safety. Management should facilitate social job crafting and cultivate a psychologically safe work climate, enabling young employees to take initiative without the fear of rejection or negative judgment. Theoretically, this study contributes to the expansion of the Job Demands-Resources (JD-R) theory by focusing on the specific dimension of cognitive engagement. Moreover, it offers a new perspective by empirically demonstrating that social job crafting drives psychological safety within a serial mediation model for the Generation Z workforce.

Keywords cognitive engagement, psychological safety, social job crafting, supervisory support, serial mediation.

1. Pendahuluan

Dalam era dinamika organisasi modern yang ditandai oleh perubahan cepat dan kompleksitas tinggi, *work engagement* menjadi elemen krusial untuk keberlanjutan dan daya saing perusahaan (Pereira & Veiga, 2026a). *Work engagement* mencerminkan kondisi ketika para anggota organisasi mengekspresikan dan mengerahkan semua potensi diri ke dalam peran kerja secara fisik, emosional, dan kognitif (Kahn, 1990a). Secara khusus, *cognitive engagement* didefinisikan sebagai tingkat pemusatan energi mental, kewaspadaan yang tinggi, serta alokasi fokus pemikiran karyawan yang dicurahkan secara intensif terhadap tugas-tugas organisasi (Otoo, 2024a). Karyawan yang terikat secara kognitif tidak sekadar hadir secara fisik atau menjalankan rutinitas formal, melainkan secara aktif memikirkan solusi terbaik dan mempertahankan konsentrasi penuh demi mencapai hasil kerja yang optimal (Shuck et al., 2014).

Usaha untuk menumbuhkan *cognitive engagement*, *Job Demands-Resources Model* menunjukkan ketersediaan *job resources* dari lingkungan sosial, yaitu *supervisory support* yang

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

memiliki peran vital (Bakker & Demerouti, 2017a). *Supervisory support* dapat berupa perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, penyediaan bantuan instrumental, serta pemberian arahan dan umpan balik konstruktif (Audenaert et al., 2020; Sheehan et al., 2023; Wang et al., 2024). Sebaliknya, supervisor yang pasif dapat memicu respons negatif karyawan, terutama terhadap supervisor itu sendiri (Wulani & Junaedi, 2021). Di sisi lain, literatur desain kerja modern menunjukkan bahwa karyawan bukanlah penerima pasif dari kondisi lingkungan kerja, melainkan agen proaktif yang dapat membentuk kembali *bottom-up job design* (Bakker & Demerouti, 2017a; Plomp et al., 2019a; Tims et al., 2022). Salah satu bentuk proaktivitas ini adalah *social job crafting*, yaitu tindakan mandiri karyawan dalam mengoptimalkan sumber daya sosial dengan cara aktif meminta bimbingan, dorongan, saran, serta umpan balik kinerja dari atasan maupun rekan kerja (Rudolph et al., 2017a; Svicher & Di Fabio, 2021a). Ketika *social job crafting* berlangsung dalam iklim kerja yang mendukung, perilaku proaktif ini berpotensi memupuk *psychological* safety (Edmondson, 1999; Fong et al., 2021; Martínez-Corts & Renedo, 2026). *Psychological safety* didefinisikan sebagai keyakinan bersama dalam tim atau organisasi bahwa lingkungan kerja aman untuk pengambilan risiko interpersonal tanpa ada rasa takut akan konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, atau karir (Kahn, 1990a; Nwanzu & Babalola, 2024a). Dalam lingkungan yang aman secara psikologis, karyawan merasa yakin bahwa ide, pertanyaan, maupun kekeliruan karyawan tidak akan direspons dengan penolakan, celaan, atau hukuman (Edmondson, 1999; Kahn, 1990a; Pereira & Veiga, 2026a).

Meskipun beberapa penelitian terdahulu membuktikan peran positif *supervisory support* terhadap perilaku kerja (Sheehan et al., 2023; H. Wang et al., 2020), terdapat beberapa kesenjangan teoretis dan empiris yang mendasar mengenai bagaimana dan melalui mekanisme apa dukungan eksternal dari atasan mentransformasikan energi mental karyawan hingga mencapai tingkat *cognitive engagement* yang mendalam (Pereira & Veiga, 2026a; H. Wang et al., 2020). Studi tentang *work engagement* menunjukkan terdapat tiga komplikasi. Pertama, sebagian besar penelitian cenderung memperlakukan *work engagement* sebagai konstruksi tunggal atau global (Audenaert et al., 2020; Newman et al., 2017), sehingga mengabaikan fakta bahwa keterlibatan kognitif membutuhkan kondisi pemrosesan mental internal yang berbeda dibandingkan dimensi fisik atau emosional (Pereira & Veiga, 2026; Shuck et al., 2017). *Cognitive engagement* memungkinkan karyawan memusatkan kapasitas pikirannya pada tugas dengan mengurangi gangguan berupa ancaman dan kecemasan interpersonal. (Lim et al., 2025).

Kedua, keterbatasan pemahaman tentang bagaimana perilaku proaktif karyawan menghubungkan sumber daya supervisor dengan kondisi psikologis di tempat kerja. (Audenaert et al., 2020; Lichtenthaler & Fischbach, 2019). *Supervisory support* tidak secara otomatis menciptakan *psychological safety* jika karyawan tidak mengambil inisiatif proaktif melalui *social job crafting* (Irfan et al., 2023; Seo, 2025). Hal ini berarti, tanpa partisipasi proaktif bawahan, dukungan tersebut berpotensi tidak dimanfaatkan secara optimal atau dipersepsikan berbeda(Fong et al., 2021; Ji, 2022). Ketiga, belum terdapat penjelasan teoretis yang mengintegrasikan hubungan tersebut ke dalam model *serial mediation* pada karyawan Generasi Z (Lim *et al*., 2025; Nwanzu & Babalola, 2024). Sebagai angkatan kerja muda yang menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian, Generasi Z membutuhkan umpan balik dan

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

dukungan relasional, tetapi juga rentan terhadap persoalan rasa aman interpersonal di tempat kerja (Pearsall & Ellis, 2011; Lim *et al*., 2025).

Kesenjangan studi terdahulu ini membawa implikasi teoretis dan praktis (Fong et al., 2021; Ji, 2022). Sepaca praktis, organisasi yang hanya mengandalkan *passive supervisory support* tanpa memahami alur perilaku dan psikologis karyawan, akan menyebabkan intervensi manajemen yang kurang efektif (Saleem et al., 2024; Sheehan et al., 2023). Hal ini karena tanpa adanya inisiatif *social job crafting* dari karyawan Generasi Z, *supervisory support* dapat dipersepsikan sebagai pengawasan yang mengekang atau tidak terintegrasi dengan kebutuhan kerja karyawan (Fong et al., 2021; Ji, 2022). Selanjutnya, jika aksi proaktif sosial karyawan tidak berkembang menjadi *psychological safety*, karyawan Generasi Z rentan mengalami *cognitive disengagement* (Kahn, 1990; Lim et al., 2025). Akibatnya, karyawan memilih untuk bersikap defensif, menahan gagasan inovatif, dan hanya bekerja sebatas pemenuhan kewajiban minimal demi menghindari risiko celaan sosial (Ji, 2022). Pada akhirnya dapat menurunkan kualitas kinerja kognitif dan hilangnya potensi inovasi organisasi (Holman et al., 2024). Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis mekanisme mediasi berantai yang menghubungkan *supervisory support*, *social job crafting*, *psychological safety*, dan *cognitive engagement* pada karyawan Generasi Z.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas JD-R theory pada *personal engagement* dengan *cognitive engagement* yang terbentuk melalui sumber daya eksternal, yaitu *supervisory support*, perilaku proaktif individu melalui *social job crafting*, hingga kondisi psikologis internal berupa *psychological safety*. Penelitian ini tidak hanya melakukan pengujian *cognitive engagement* sebagai dimensi spesifik, yang menjadi saran penelitian sebelumnya (Pereira & Veiga, 2026), namun juga menunjukkan peran *social job crafting* sebagai jembatan perilaku yang menghubungkan *supervisory support* dengan *psychological safety*. Akhirnya, penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai mekanisme mediasi berantai tersebut pada karyawan Generasi Z, yang menghadapi dinamika kerja modern dan membutuhkan dukungan proaktif serta lingkungan kerja yang aman secara interpersonal.

Selain teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi praktis panduan praktis bagi organisasi dan pimpinan bahwa untuk meningkatkan *cognitive engagement* karyawan Generasi Z, tidak cukup hanya dengan memberikan dukungan secara pasif. Pemimpin harus memfasilitasi karyawan untuk melakukan *social job crafting*, serta membangun norma tim yang menjamin *psychological safety* agar karyawan berani mencurahkan fokus mental dan gagasan terbaiknya.

2. Tinjauan Literatur

2.1 Job Demands-Resources (JD-R) Theory

Teori Job Demands-Resources (JD-R Theory) merupakan kerangka teoretis yang mengklasifikasikan karakteristik lingkungan kerja ke dalam dua kategori utama yaitu tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya pekerjaan (job resources) (Demerouti, 2001). Job demands merujuk pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang membutuhkan usaha mental atau fisik berkelanjutan (Nwanzu & Babalola, 2024b; Plomp et al.,

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

2019). Sebaliknya, job resources mencakup aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional yang berfungsi membantu pencapaian tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan beserta biaya fisik dan psikologisnya, serta merangsang pertumbuhan pribadi, pembelajaran, dan perkembangan karyawan (Pereira & Veiga, 2026; Svicher & Di Fabio, 2021).

Dalam perkembangannya, Teori JD-R menjelaskan dua jalur proses psikologis yang independent, yaitu proses health-impairment process dan motivational process (Bakker & Demerouti, 2017; Rudolph et al., 2017). Pada awalnya, proses motivasional menunjukan bahwa ketersediaan sumber daya pekerjaan dapat meningkatkan energi motivasional dan work engagement (Bakker & Demerouti, 2017). Selanjutnya, Teori JD-R modern menegaskan bahwa karyawan tidak hanya bersikap pasif terhadap desain pekerjaan top-down, melainkan dapat bertindak sebagai agen proaktif melalui pembentukan bottom-up job design / job crafting (Bakker et al., 2024; Bakker & Demerouti, 2017b). Melalui job crafting, penyesuaian job demands dan job resources dilakukan secara mandiri sesuai dengan kebutuhan, kapasitas, dan minat pribadi karyawan (Rudolph et al., 2017; Svicher & Di Fabio, 2021).

2.2 Supervisory support, Social Job Crafting, dan Psychological Safety

Supervisory support merupakan sumber daya pekerjaan sosial eksternal yang dapat mendorong perilaku proaktif karyawan (Sheehan et al., 2023; H. Wang et al., 2020). Ketika atasan memberikan dukungan dan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, karyawan memperoleh sinyal lingkungan yang positif serta kepastian dan otoritas untuk menginisiasi social job crafting, seperti mencari umpan balik, meminta bimbingan, dan memperluas kolaborasi sosial di tempat kerja (Audenaert et al., 2020; Svicher & Di Fabio, 2021). Melalui aktivitas tersebut, karyawan tidak hanya menerima sumber daya sosial yang tersedia, tetapi juga secara aktif meningkatkan dukungan dan umpan balik sosial, membangun koneksi serta hubungan kerja, dan menjadi lebih mengenali lingkungan organisasi, sehingga lebih mampu menghadapi ketidakpastian pekerjaan dan cara kerja organisasi (Kızrak et al., 2024; Plomp et al., 2019).

Dalam konteks tersebut, psychological safety dipersepsikan sebagai lingkungan kerja aman untuk mengambil interpersonal risks, termasuk menyampaikan pendapat, meminta bantuan, mengajukan pertanyaan, dan mengakui kesalahan tanpa kekhawatiran berlebihan terhadap konsekuensi interpersonal (Edmondson, 1999). Ketika inisiatif social job crafting memperoleh respons yang terbuka dan konstruktif, pengalaman tersebut memberikan informasi bahwa komunikasi terbuka dan penyampaian gagasan dapat diterima di lingkungan kerja (Yu et al., 2024), yang selanjutnya dapat memperkuat persepsi psychological safety (Lichtenthaler & Fischbach, 2019).

Hubungan antara psychological safety dan job crafting telah mendapat perhatian dalam penelitian sebelumnya, namun belum menempatkan psychological safety sebagai antecedent yang memungkinkan karyawan melakukan job crafting (Nwanzu & Babalola, 2024). Lim et al. (2025), menemukan hubungan positif antara psychological safety dan social job crafting, yang menunjukkan bahwa rasa aman secara psikologis dapat mendorong karyawan untuk secara proaktif meningkatkan sumber daya sosial. Namun, arah hubungan tersebut tidak harus bersifat satu arah karena aktivitas social job crafting juga menciptakan pengalaman interpersonal baru

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

melalui pencarian feedback, bantuan, coaching, dan interaksi sosial (Tims et al., 2012; Watson & Sinclair, 2023). Pengalaman interpersonal yang berulang melalui social job crafting dapat meningkatkan penerimaan lingkungan kerja terhadap partisipasi dan inisiatif karyawan, sehingga memperkuat persepsi bahwa pengambilan interpersonal risks dapat dilakukan secara aman (Edmondson, 1999).

Dengan demikian, social job crafting dapat diposisikan bukan hanya sebagai konsekuensi dari psychological safety, tetapi juga sebagai penghubung sumber daya sosial eksternal dengan kondisi psikologis karyawan. Ketika supervisory support menyediakan konteks sosial yang mendukung, karyawan memiliki peluang lebih besar untuk melakukan social job crafting; selanjutnya, aktivitas tersebut dapat memperluas akses terhadap social resources, memperkuat hubungan interpersonal, dan menghasilkan pengalaman interaksi yang mendukung terbentuknya psychological safety (Tims et al., 2012; Bakker et al., 2023). Dalam perspektif JD-R, mekanisme tersebut menempatkan supervisory support sebagai contextual social resource dan social job crafting sebagai proactive resource-building mechanism yang menghubungkan sumber daya eksternal dengan sumber daya psikologis internal. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1: Social job crafting memediasi hubungan antara supervisory support dan psychological safety.

2.3 Social Job Crafting, Psychological Safety, dan Cognitive Engagement

Meskipun social job crafting memfasilitasi perolehan sumber daya sosial, Teori JD-R menegaskan bahwa energi motivasional karyawan membutuhkan kondisi lingkungan kerja yang kondusif dan bebas dari ancaman (Apenbrink & Kuhlmann, 2026; van Wingerden et al., 2017). Social job crafting memungkinkan karyawan membangun sumber daya sosial melalui interaksi dengan rekan kerja, tetapi ketika interaksi tersebut dipersepsikan memiliki risiko interpersonal yang tinggi, karyawan cenderung membatasi alokasi kapasitas kognitifnya (Yang et al., 2026). Sebaliknya, psychological safety menciptakan kondisi yang memungkinkan individu berinteraksi dan mengambil risiko interpersonal tanpa kekhawatiran berlebihan terhadap kegagalan, celaan, atau penilaian negatif (Edmondson, 1999).

Dalam konsep proses motivasional JD-R, psychological safety dapat berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani perilaku proaktif sosial dengan hasil motivasional kognitif (Eslamdoust et al., 2026; Palanović, 2026). Ketika karyawan merasa aman secara psikologis, kebutuhan untuk mengalokasikan sumber daya mental bagi perlindungan diri menjadi lebih rendah, sehingga kapasitas tersebut dapat diarahkan pada pekerjaan (Kahn, 1990b). Dengan nada yang sama, Plomp et al. (2019) menunjukkan keterkaitan psychological safety dengan job crafting, serta Tims et al. (2012) yang menunjukkan bahwa peningkatan social job resources berkaitan dengan work engagement. Hubungan ini menjadi lebih spesifik ketika engagement dipahami sebagai cognitive engagement, yaitu investasi perhatian, konsentrasi, dan sumber daya mental individu terhadap pekerjaan (Rich et al., n.d.; Shuck et al., 2017). Dalam kondisi psychological safety yang tinggi, karyawan mengalokasikan lebih banyak sumber daya mental pada pekerjaan karena kebutuhan untuk mengantisipasi risiko

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

interpersonal menjadi lebih rendah (Kahn, 1990). Dengan demikian, hubungan antara social job crafting, psychological safety, dan cognitive engagement dapat dirumuskan ke dalam hipotesis berikut:

Hipotesis 2: Psychological safety memediasi hubungan antara social job crafting dan cognitive engagement.

2.4 Serial Mediation Social Job Crafting dan Psychological Safety

Supervisory support merupakan social job resource yang menyediakan bantuan, feedback, coaching, dan sumber daya interpersonal bagi karyawan (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2023). Dalam perkembangan, JD-R menekankan pada keproaktifan karyawan yang dapat membentuk dan memperluas sumber daya melalui job crafting (Bakker et al., 2023; Apenbrink & Kuhlmann, 2026). Salah satunya adalah social job crafting, yaitu upaya proaktif untuk meningkatkan social resources melalui pencarian feedback, coaching, bantuan, dan interaksi sosial (Tims et al., 2012; Tims et al., 2013). Watson dan Sinclair (2023) menunjukkan bahwa social resource crafting meningkatkan social support dan work engagement, sehingga social job crafting dapat menjadi mekanisme perilaku yang menerjemahkan social resources dari supervisory support ke dalam tindakan proaktif karyawan. Hal ini diperkuat dengan temuan Seo (2025) yang menemukan bahwa perceived organizational support berhubungan dengan work engagement melalui mediasi psychological empowerment dan job crafting. Artinya, dukungan eksternal dapat diinternalisasi secara psikologis, diwujudkan melalui job crafting, dan selanjutnya berkontribusi pada work engagement.

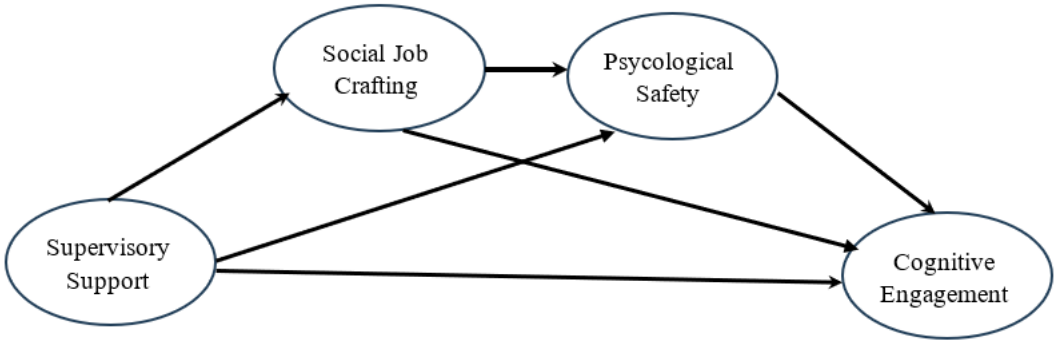
Literatur sebelumnya lebih banyak menempatkan psychological safety sebagai kondisi yang mendorong social/relational job crafting. Lim et al. (2025) menemukan hubungan positif antara psychological safety dan social job crafting, sedangkan Kızrak et al. (2024) menunjukkan bahwa psychological safety dapat menjadi bagian dari mekanisme serial yang melibatkan networking ability dan relational job crafting. Namun, penelitian ini memperluas arah hubungan tersebut dengan menguji kemungkinan bahwa social job crafting juga mendahului terbentuknya psychological safety. Selanjutnya, psychological safety menyediakan kondisi psikologis yang memungkinkan karyawan mengalokasikan perhatian dan energi mental secara lebih penuh pada pekerjaan. Psychological safety memungkinkan karyawan menyampaikan pendapat, mengajukan pertanyaan, meminta bantuan, dan mengakui kesalahan tanpa kekhawatiran terhadap konsekuensi interpersonal (Edmondson, 1999). Kondisi tersebut mengurangi fear-based withdrawal dan memungkinkan investasi diri yang lebih besar dalam pekerjaan (Palanović, 2026), sejalan dengan Kahn (1990) yang menempatkan psychological safety sebagai kondisi psikologis yang memungkinkan individu membawa perhatian, energi, dan dirinya ke dalam peran kerja. Dengan demikian, psychological safety menyediakan landasan psikologis bagi cognitive engagement, yang tercermin dalam perhatian, konsentrasi, dan investasi energi mental pada pekerjaan (Kahn, 1990; Rich et al., 2010).

Berdasarkan uraian tersebut, supervisory support menyediakan social resources yang mendorong social job crafting, selanjutnya, pengalaman interpersonal yang terbentuk melalui aktivitas tersebut dapat memperkuat psychological safety dan selanjutnya memungkinkan

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

karyawan mengalokasikan perhatian, konsentrasi, dan energi mental secara lebih penuh pada pekerjaan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 3: Social job crafting dan psychological safety memediasi secara berantai (serially mediate) hubungan antara supervisory support dan keterikatan kognitif (cognitive engagement).



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

Responden penelitian terdiri dari 201 karyawan berusia Gen Z (18 - 28 tahun), yang bekerja di bidang ritel. Mayoritas responden adalah perempuan (71%) dan bekerja antara 1 – 3 tahun (78%), serta memiliki latar belakang pendidikan SMA atau sederajat (56%). Teknik sampling penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria pekerja di usia Gen Z (18-28 tahun). Penyebaran kuesioner menggunakan google form melalui kenalan yang berusia Gen Z dan meminta disebarluaskan ke kolega responden. Peserta diberi informasi bahwa survei ini dirancang untuk mengukur sikap kerja dan bahwa tanggapan akan dijaga kerahasiaannya.

Responden diminta untuk menilai *supervisory support, social job crafting, psychological safety*, dan *cognitive engagement* menggunakan skala Likert lima poin, dari "sangat tidak setuju" (1) hingga "sangat setuju" (5). Pengukuran *supervisory support* dengan 4 butir pernyataan dari Jin dan McDonald (2017), *social job crafting* diukur dengan menggunakan 4 butir pernyataan yang dikembangkan oleh Tims et al. (2012), *psychological safety* dengan 3 butir dari Edmondson (1999) dan *cognitive engagement* diambil dari penelitian Rich et al., (2010). Setelah data terkumpul, dilakukan analisis uji validitas dan reliabilitas data, serta pengujian hipotesis dengan menggunakan SEM PLS versi 4.0.

4. Hasil dan Pembahasan

Sebelum melakukan pengujian hipotesis dan evaluasi model struktural *(inner model),* Analisis data diawali dengan melakukan evaluasi model pengukuran *(outer model)* untuk memastikan bahwa seluruh instrumen yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Evaluasi outer model dalam analisis ini mencakup tiga pengujian yaitu validitas konvergen *(convergent validity)*, validitas diskriminan *(discriminant validity),* dan reliabilitas konstruk *(construct reliability)*.Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dengan batas minimum 0,5, yang mengindikasikan bahwa konstruk mampu menjelaskan

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

lebih dari 50% varians dari indikator-indikatornya. Selanjutnya, validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria *cross loadings*, di mana nilai muatan *(loading)* suatu indikator pada konstruk utamanya harus lebih tinggi dibandingkan muatan indikator tersebut pada konstruk lainnya dalam model. Kemudian reliabilitas konstruk dinilai menggunakan *Composite Reliability* dengan ambang batas 0,7 untuk membuktikan konsistensi internal instrumen yang kuat. Ringkasan hasil pengujian validitas dan reliabilitas disajikan pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item	Cross loading	AVE	CR
Cognitive Engagement (CE)	CE1	0,737	0.539	0.854
	CE2	0,701		
	CE3	0,748		
	CE4	0,668		
	CE5	0,810		
Psychological Safety (PS)	PS1	0,848	0,777	0,913
	PS2	0,905		
	PS3	0,891		
Social Job Crafting (SOJ)	SOJ1	0,782	0,629	0,871
	SOJ2	0,800		
	SOJ3	0,833		
	SOJ4	0,754		
Supervisory Support (SS)	SS1	0,809	0,629	0,871
	SS2	0,788		
	SS3	0,750		
	SS4	0,823		

Referensi: Data diolah (2026)

Seluruh nilai *cross loading* lebih besar dibandingkan muatan indikator pada konstruk lainnya, dan nilai AVE lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, kriteria validitas konvergen telah terpenuhi (Hair et al., 2019). Nilai CR untuk semua variabel lebih besar dari 0,7, yang menunjukkan adanya reliabilitas (Hair et al., 2019). Selanjutnya pada tabel 2 disajikan tabel hasil uji hipotesis.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Tabel 2. Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	*Beta*	*T value*	*p values*	Keterangan (α=10%)
H1	SS → SOJ → PS	0,117	2,546	0,011	Diterima
H2	SOJ → PS → CE	0,046	1,705	0,088	Diterima
H3	SS → SOJ → PS → CE	0,030	1,758	0,079	Diterima

Referensi: Data diolah (2026)

Temuan pada hipotesis 1 mengonfirmasi kerangka dasar *Job Demands-Resources* (JD-R) Theory (Bakker & Demerouti, 2017a) serta *Proactive Resource Crafting Model* (Rudolph et al., 2017; Tims et al., 2012). Dalam perspektif JD-R, *supervisory support* memegang peran sebagai *contextual social resource* eksternal. Sikap atasan yang responsif, suportif, dan memperhatikan kesejahteraan bawahan mengirimkan sinyal organisasi yang kuat bahwa perilaku proaktif tidak akan diartikan sebagai ancaman terhadap otoritas pimpinan, melainkan sebagai tindakan yang bernilai.

Sinyal positif ini memberikan kewenangan penuh bagi karyawan untuk menginisiasi *social job crafting*, sebuah tindakan *bottom-up job design* berupa upaya mandiri mencari umpan balik, meminta bimbingan, serta memperluas interaksi kerja (Svicher & Di Fabio, 2021). Ketika *social job crafting* dilakukan secara berulang dan direspons secara terbuka oleh atasan maupun rekan kerja, terjadi akumulasi sumber daya sosial. Interaksi sosial yang positif dan konsisten ini menciptakan *relational safety*, yang pada gilirannya mengkristalkan persepsi *psychological safety* dalam tim (Edmondson, 1999).

Secara khusus pada Generasi Z, temuan ini sangat relevan. Karyawan Gen Z sering kali dicirikan memiliki ekspektasi tinggi terhadap transparansi, kepastian, dan umpan balik yang cepat, tetapi di sisi lain sangat rentan terhadap kecemasan sosial dan penolakan interpersonal (*fear of negative evaluation*) (Lim et al., 2025). *Supervisory support* yang pasif tidak cukup untuk membuat Gen Z merasa aman. Hanya ketika atasan secara aktif memfasilitasi dan memberi ruang bagi Gen Z untuk melakukan *social job crafting,* misalnya dengan terbuka menyambut pertanyaan dan inisiatif karyawan, karyawan Gen Z mendapatkan bukti nyata bahwa lingkungan kerja benar-benar aman secara psikologis.

Kontribusi utama temuan ini terletak pada penjelasan bahwa hubungan antara *supervisory support* dan *psychological safet* tidak hanya berlangsung melalui pengaruh langsung kepengawasan pimpinan, tetapi juga melalui agensi karyawan dalam membentuk relasi sosial di tempat kerja. Hasil ini menempatkan *social job crafting* sebagai mekanisme penghubung yang menjelaskan bahwa sumber daya sosial eksternal dapat berkembang menjadi persepsi keamanan psikologis yang lebih kuat.

Temuan pada hipotesis 2 menjelaskan mekanisme mediasi melalui integrasi *Personal Engagement Theory* (Kahn, 1990) dan *Motivational Process* dalam Teori JD-R (Bakker & Demerouti, 2017). (Kahn, 1990) menegaskan bahwa *engagement* mensyaratkan tiga kondisi

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

psikologis utama yaitu *meaningfulness*, *availability*, dan *psychological safety*.

Cognitive engagement merupakan dimensi keterikatan yang menuntut alokasi sumber daya pemrosesan mental yang sangat intensif, seperti pemusatan perhatian, kewaspadaan mental dan konsentrasi mendalam pada tugas (Otoo, 2024; Shuck et al., 2017). Temuan ini memperkuat pemikiran Eslamdoust et al. (2026) serta Palanović (2026) yang menggarisbawahi bahwa *psychological safety* adalah katalis psikologis wajib yang menerjemahkan perilaku proaktif menjadi performa motivasional. Ketika seseorang berinteraksi secara proaktif melalui *social job crafting* seperti meminta bantuan atau saran dari rekan kerja, tindakan tersebut membawa risiko interpersonal seperti ketakutan dianggap inkompeten atau dihakimi.

Jika *social job crafting* tidak diikuti dengan terbentuknya *psychological safety*, sebagian besar *mental* karyawan akan terserap oleh mekanisme ego defensif dalam bentuk mengantisipasi ancaman, memikirkan strategi perlindungan diri, dan mencemaskan penilaian orang lain. Sebaliknya, ketika di dalam organisasi terdapat *psychological safety*, ancaman interpersonal dapat dikurangi. Penguatan kapasitas mental dari fungsi defensif ini memungkinkan seluruh energi kognitif karyawan dialihkan secara utuh untuk memikirkan pemecahan masalah, inovasi, dan fokus pada tugas-tugas organisasi (*cognitive engagement*).

Bagi karyawan Generasi Z, keberadaan *psychological safety* sebagai mediator menjadi sangat krusial. Gen Z cenderung bersikap defensif atau menarik diri secara kognitif (*cognitive disengagement* / *quiet quitting*) ketika mereka merasakan adanya intimidasi atau iklim kerja yang menghakimi (Ji, 2022). Meskipun Gen Z mencoba proaktif mencari interaksi sosial (*social job crafting*), tanpa jaminan *psychological safety*, karyawan Gen Z akan membatasi pemikiran kritisnya dan hanya bekerja sebatas pemenuhan standar minimal demi menghindari kesalahan sosial.

Oleh karena itu, *psychological safety* dapat dipahami sebagai kondisi psikologis yang memungkinkan sumber daya sosial hasil perilaku proaktif dimanfaatkan untuk investasi kognitif dalam pekerjaan. Temuan ini juga menekankan pada perbedaan antara tersedianya interaksi sosial dan kemampuan karyawan untuk mengonversi interaksi tersebut menjadi keterlibatan kognitif.

Temuan pada hipotesis 3 yang merupakan *serial mediation* ini membuktikan keberadaan rantai kausalitas yang menghubungkan sumber daya eksternal lingkungan kerja dengan kondisi internal mental karyawan melalui empat tahapan berurutan, yaitu dimulai dari *supervisory support* sebagai sumberdaya eksternal, *social job crafting* sebagai aksi proaktif, *psychological safety* sebagai gambaran kondisi psikologis, kemudian menuju *cognitive engagement* sebagai hasil kognitif.

Mekanisme berantai ini menjelaskan *resource investment principle* dalam JD-R Theory. Dukungan dari atasan (*supervisory support*) tidak secara otomatis atau serta-merta berkonversi menjadi daya pikir intensif (*cognitive engagement*) di dalam kepala karyawan. Diperlukan dua jembatan transformasi yaitu: (1) transformasi perilaku, bahwa sumber daya dari atasan harus dimanfaatkan dan diaktifkan secara mandiri oleh karyawan melalui aksi proaktif (*Social Job*

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Crafting), dan (2) transformasi psikologis, bahwa akumulasi interaksi sosial yang proaktif tersebut membentuk persepsi iklim lingkungan yang aman (*Psychological Safety*), yang kemudian menjadi fondasi psikologis bagi pemusatan energi mental (*Cognitive Engagement*).

Dalam konteks Generasi Z, model mediasi serial ini menggambarkan dinamika adaptasi kerja Gen Z di organisasi modern. Generasi Z sering kali dianggap membutuhkan perhatian tinggi namun mudah goyah (*vulnerable*) terhadap tekanan kerja. Rantai mediasi ini menunjukkan bahwa untuk mengunci fokus kognitif Gen Z pada pekerjaan, organisasi tidak bisa hanya memberikan instruksi yang bersifat *top-down* atau dukungan pasif. Organisasi harus menciptakan ekosistem yang kohesif, dengan cara pemberian dukungan penuh dari atasan, supaya karyawan Gen Z merespons dengan proaktif untuk mencari bimbingan. Dari proses ini kemudian terbentuk rasa aman dari penolakan dan akhirnya mencurahkan kapasitas kognitif dan gagasan inovatif terbaiknya secara penuh.

Studi ini berkontribusi pada penggabungan tiga perspektif yang sering dibahas secara terpisah, yaitu *supervisory support* sebagai sumber daya eksternal, *social job crafting* sebagai bentuk agensi karyawan, serta *psychological safety* sebagai kondisi psikologis yang memungkinkan investasi kognitif. Dengan demikian, model mediasi serial ini menjelaskan bahwa keterlibatan kognitif dapat dipahami sebagai hasil dari proses transformasi sumber daya yang bertahap, dari dukungan kontekstual menuju tindakan proaktif, pembentukan keamanan psikologis, dan akhirnya keterlibatan mental dalam pekerjaan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah dipaparkan, disimpulkan bahwa *cognitive engagement* karyawan Generasi Z tidak terbentuk secara langsung melalui dukungan atasan semata, namun lebih kuat melalui mekanisme *serial mediation* yang melibatkan aksi proaktif *(social job crafting)* dan kondisi *psychological safety*. Penelitian ini memperluas *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory* dengan membuktikan bahwa dimensi spesifik *cognitive engagement* memerlukan jalur rantai transmisi sumber daya yang lebih kompleks. Selain itu, penelitian ini memberikan perspektif baru bahwa *social job crafting* tidak hanya dipengaruhi oleh *psychological safety*, namun justru dapat bertindak sebagai *antecedent* yang aktif membangun *psychological safety* dalam tim.

Referensi

Apenbrink, K. S., & Kuhlmann, R. (2026). Daily Gain Cycles in Hybrid Work Environments: A Multilevel Study on the Reciprocal Interplay of Job Crafting, Psychological Capital, and Work Engagement. *Journal of Business and Psychology*, *41*(3), 673–695. https://doi.org/10.1007/s10869-025-10070-3

Audenaert, M., George, B., Bauwens, R., Decuypere, A., Descamps, A. M., Muylaert, J., Ma, R., & Decramer, A. (2020). Empowering Leadership, Social Support, and Job Crafting in Public Organizations: A Multilevel Study. *Public Personnel Management*, *49*(3), 367–392. https://doi.org/10.1177/0091026019873681

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2024). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 2023*, *10*, 29. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920

Demerouti, E. , B. A. B. , N. F. , & S. W. B. (2001). 2001_demerouti et al_The_job_demands_resources_model_of_burno. *Journal of Applied Psychology*, *86(3)*, 499–512.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. In *Source: Administrative Science Quarterly* (Vol. 44, Number 2).

Eslamdoust, S., Ulu, S., Borhani, T., & Lyu, B. (2026). Psychological safety and affective commitment: A dual-pathway model of job satisfaction and rumination. *Human Resources Management and Services*, *8*(1), 21. https://doi.org/10.18282/hrms5679

Fong, C. Y. M., Tims, M., Khapova, S. N., & Beijer, S. (2021). Supervisor Reactions to Avoidance Job Crafting: The Role of Political Skill and Approach Job Crafting. *Applied Psychology*, *70*(3), 1209–1241. https://doi.org/10.1111/apps.12273

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage.

Holman, D., Escaffi-Schwarz, M., Vasquez, C. A., Irmer, J. P., & Zapf, D. (2024). Does job crafting affect employee outcomes via job characteristics? A meta-analytic test of a key job crafting mechanism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *97*(1), 47–73. https://doi.org/10.1111/joop.12450

Irfan, S. M., Qadeer, F., Abdullah, M. I., & Sarfraz, M. (2023). Employer's investments in job crafting to promote knowledge worker's sustainable employability: a moderated mediation model. *Personnel Review*, *52*(8), 2025–2047. https://doi.org/10.1108/PR-10-2021-0704

Ji, S. (2022). Individual Job Crafting and Supervisory Support: An Examination of Supervisor Attribution and Crafter Credibility. *Psychology Research and Behavior Management*, *15*, 1853–1869. https://doi.org/10.2147/PRBM.S372639

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. In *Academy of Management Journal* (Vol. 33, Number 4).

Kızrak, M., Çınar, E., Aydın, E., & Kemikkıran, N. (2024). How psychological safety influences intention to leave? The mediation roles of networking ability and relational job crafting. *Current Psychology*, *43*(10), 9485–9503. https://doi.org/10.1007/s12144-023-05028-8

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(1), 30–50.

https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767

Lim, V. K. G., Ng, J. X., & Teo, T. S. H. (2025). Psychological safety, job crafting, and future work self: The moderating effect of techno-stressors. *Information and Management*, *62*(5). https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104143

Martínez-Corts, I., & Renedo, S. (2026). Unpacking proactive job design: how organisational justice and psychological safety drive work engagement through expansive job crafting and I-deals. *Human Resource Development International*, *29*(3), 611–643. https://doi.org/10.1080/13678868.2026.2642038

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, *27*(3), 521–535. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001

Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2024). Employee Job Crafting Behaviour and its Antecedents: A Study of Psychological Safety, Psychological Autonomy, and Task Competence. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. https://doi.org/10.1007/s10672-024-09520-6

Otoo, F. N. K. (2024). Does employee engagement mediate the nexus of job resource and employee turnover intentions? *IIMT Journal of Management*, *1*(2), 130–170. https://doi.org/10.1108/iimtjm-10-2023-0032

Palanović, A. (2026). Leaders are providers: the role of leadership as an antecedent to psychological safety in the job demands-resources model. *Management : Journal of Contemporary Management Issues*, *31*(1), 67–82. https://doi.org/10.30924/mjcmi.31.1.4

Pereira, S. A., & Veiga, P. M. (2026). Psychological safety and work engagement: evidence of differential and nonlinear effects among academic personnel. *Quality and Quantity*. https://doi.org/10.1007/s11135-026-03046-9

Plomp, J., Tims, M., Khapova, S. N., Jansen, P., & Bakker, A. (2019). Psychological safety, job crafting, and employability. A comparison between permanent and temporary workers. *Frontiers in Psychology*, *10*(APR). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00974

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (n.d.). *Job engagement: antecedents and effects on job performance*.

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *102*, 112–138. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008

Saleem, M., Ahmed, B., Zhang, Y., & Baqrain, A. (2024). Family-supportive supervisor behaviours and family cohesion: the roles of job crafting and passion for work. *Personnel Review*, *53*(4), 817–834. https://doi.org/10.1108/PR-07-2022-0481

Seo, S. H. (2025a). The Effect of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Sequential Mediation by Psychological Empowerment and Job Crafting. *Global Business and*

Finance Review, *30*(11), 153–167. https://doi.org/10.17549/gbfr.2025.30.11.153

Sheehan, C., Tham, T. L., Holland, P., Cooper, B. K., & Newman, A. (2023). The relationship between HIWPs and nurse work engagement: the role of job crafting and supervisor support. *International Journal of Human Resource Management*, *34*(1), 1–27. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1956564

Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, *56*(6), 953–977. https://doi.org/10.1002/hrm.21811

Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, *25*(2), 239–270. https://doi.org/10.1002/hrdq.21190

Svicher, A., & Di Fabio, A. (2021). Job Crafting: A Challenge to Promote Decent Work for Vulnerable Workers. *Frontiers in Psychology*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.681022

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(1), 173–186. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009

Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International*, *27*(1), 54–78. https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216

van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(1), 107–119. https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1224233

Wang, C., Xie, H., Xiao, C., Zheng, Y., Bao, G., & Hong, J. (2024). Different developmental feedback, same employee performance improvement: The role of job crafting and supervisor social support. *Current Psychology*, *43*(17), 15826–15842. https://doi.org/10.1007/s12144-023-05531-y

Wang, H., Li, P., & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 17, Number 21). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). https://doi.org/10.3390/ijerph17218016

Watson, G. P., & Sinclair, R. R. (2023). Getting crafty: Examining social resource crafting's relationship with work engagement and social support. *Stress and Health*, *39*(3), 588–599. https://doi.org/10.1002/smi.3207

Wulani, F., & Junaedi, M. (2021). Passive leadership and deviant behaviors: the moderating effect of power distance and collectivism. *Journal of Management Development*, *40*(5), 324–338. https://doi.org/10.1108/JMD-07-2020-0216

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Yang, F., Chu, R., & Chen, Z. (2026). Bitter or better: how social comparison emotions drive coworker altruism and ostracism in response to job crafting. *Journal of Business Research*, *205*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115906

Yu, S., Liu, S., Gong, X., Lu, W., & Liu, C. e. (2024). How does deviance tolerance enhance innovative behavior? The mediating role of cognitive crafting and the moderating role of regulatory focus. *Chinese Management Studies*, *18*(1), 243–264. https://doi.org/10.1108/CMS-07-2022-0240

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)