

Teknologi Digital dan Kesejahteraan Psikologis Karyawan Generasi Z: Tinjauan Sistematis di Dunia Kerja Modern

Nikita Amanda Putri Widodo*, Tutut Chusniyah

Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang No. 5 Malang, Jawa Timur, Indonesia

*Penulis korespondensi, Surel: nikita.amanda.2408118@students.um.ac.id

Abstract

The development of digital technology in the modern workplace presents both efficiency opportunities and challenges for the psychological well-being of Generation Z employees. This study is a systematic review based on PRISMA guidelines and JBI quality assessment of nine relevant articles (2019–2025) that discuss the relationship between work technology and the psychological well-being of Gen Z. The analysis in this study highlights how the use of digital technology in the workplace can trigger psychological stress such as digital stress, technostress, and burnout, which ultimately worsens various aspects of the psychological well-being of Generation Z employees. The findings show that technology (e.g., collaboration platforms, communication applications, and work algorithms) has the potential to increase productivity and flexibility, but also increases technostress, digital fatigue, and the blurring of work-life boundaries that negatively impact most dimensions of Psychological Well-Being (especially autonomy, environmental mastery, positive relations, and purpose in life). This study emphasizes the importance of digital strategies that are not only technically based but also humanistic in designing a healthy and inclusive future work ecosystem for Generation Z.

Keywords: digital stress; digital technology; generation z; psychological well-being; technostress

Abstrak

Perkembangan teknologi digital dalam dunia kerja modern menghadirkan peluang efisiensi sekaligus tantangan bagi kesejahteraan psikologis karyawan Generasi Z. Kajian ini merupakan tinjauan sistematis berdasarkan pedoman PRISMA dan penilaian kualitas JBI terhadap sembilan artikel relevan (2019–2025) yang membahas hubungan teknologi kerja dengan kesejahteraan psikologis Gen Z. Analisis dalam kajian ini menyoroti bagaimana penggunaan teknologi digital di tempat kerja dapat memicu tekanan psikologis seperti *digital stress* dan *technostress* yang pada akhirnya memperburuk berbagai aspek kesejahteraan psikologis karyawan Generasi Z. Temuan menunjukkan bahwa teknologi (mis. *platform* kolaborasi, aplikasi komunikasi, dan algoritme kerja) berpotensi meningkatkan produktivitas dan fleksibilitas, tetapi juga meningkatkan *technostress*, kelelahan digital, dan kaburnya batas kerja-hidup yang berdampak negatif pada sebagian besar dimensi *psychological well-being* (terutama *autonomy*, *environmental mastery*, *positive relations*, serta *purpose in life*). Studi ini menegaskan pentingnya strategi digital yang tidak hanya berbasis teknis, tetapi juga humanistik, dalam mendesain ekosistem kerja masa depan yang sehat dan inklusif bagi Generasi Z.

Kata kunci: *digital stress*; teknologi digital; generasi z; kesejahteraan psikologis; *technostress*

1. Pendahuluan

Transformasi teknologi digital telah menjadi pendorong utama perubahan dalam dunia kerja modern, dengan dampak paling mencolok dirasakan oleh generasi karyawan termuda saat ini, yakni Generasi Z. Generasi ini, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, tumbuh dalam ekosistem digital sejak usia dini dan dikenal sebagai *digital natives*. Generasi Z di Indonesia kerap digambarkan sebagai individu yang sangat melek teknologi, menghargai fleksibilitas, dan memiliki harapan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, pertumbuhan karier, serta pekerjaan yang bermakna. Generasi tersebut cenderung menginginkan kebijakan kerja fleksibel, kesempatan untuk berkembang, dan

hubungan sosial positif di tempat kerja (Subiantoro, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa Gen Z menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional (*work-life balance*), ingin diberi kepercayaan dan otonomi dalam bekerja, serta menginginkan misinya selaras dengan nilai pribadi dan etika perusahaan (Gustine, 2024; Hardiningrum & Harianto, 2024; Sulistyorini et al., 2024). Ekspektasi seperti ini menciptakan standar tinggi terhadap lingkungan kerja ideal mereka. Namun demikian, ketika lingkungan kerja tidak dapat memenuhi harapan-harapan tersebut, berpotensi memunculkan permasalahan dalam sisi psikologis. Dalam hal ini ialah kesejahteraan psikologis atau *psychological well-being* (Fitriana, 2024).

Berdasarkan teori Ryff (1989), *psychological well-being* atau kesejahteraan psikologis seseorang meliputi dimensi-dimensi seperti *self-acceptance* (penerimaan diri), *positive relations with other* (hubungan positif dengan orang lain), *autonomy* (kemandirian), *environmental mastery* (penguasaan lingkungan), *purpose in life* (tujuan hidup), dan *personal growth* (pertumbuhan pribadi). Studi di Indonesia memperlihatkan bahwa Gen Z sering mengalami stres kerja yang tinggi, ketidakpastian tugas, dan tekanan dari organisasi yang tidak fleksibel, yang semuanya berpotensi menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan (Fitriana, 2024). Studi lain oleh Widyawati et al. (2023) menemukan bahwa gaya hidup digital yang intens dan tekanan eksternal mengurangi *environmental mastery* dan *self-acceptance* Gen Z, sementara tujuan hidup dan perkembangan pribadi seringkali terasa stagnan karena pekerjaan dianggap sebagai rutinitas penuh tuntutan. Fenomena *burnout* dan kecemasan muncul sebagai respons terhadap tekanan tersebut, memperlihatkan betapa rendahnya kesejahteraan psikologis bisa memanifestasikan diri dalam kelelahan emosional, sinisme terhadap tugas, dan kehilangan motivasi. Saat realitas digitalisasi makin dominan dalam struktur kerja modern, permasalahan psikologis ini tidak berdiri sendiri, melainkan diperparah oleh tuntutan teknologi.

Digitalisasi pekerjaan membawa tuntutan menjadi selalu tersedia melalui perangkat *mobile, multitasking* dalam berbagai aplikasi, dan aliran informasi yang tidak kenal henti. Dalam konteks Gen Z, kemampuan adaptasi terhadap teknologi sering kali dibebani oleh *technostress*—rasa cemas, kewalahan, atau kelelahan akibat tuntutan digital (Widyawati et al., 2023; Putriani & Putriana, 2022). Gen Z yang diharapkan selalu responsif terhadap email di luar jam kerja, *meeting virtual* yang bisa muncul kapan saja, hingga penggunaan teknologi yang kerap melampaui batas peran profesional pribadi, menghadirkan tekanan psikologis yang nyata (Fitriana, 2024). Kombinasi antara keinginan akan otonomi dan fleksibilitas dengan tuntutan pekerjaan yang instan, serta aksesibilitas penuh teknologi dapat memperparah dimensi PWB seperti *autonomy* dan *positive relations*, bahkan mempengaruhi *purpose in life* dan *personal growth* ketika pekerjaan mulai terasa sebagai beban tanpa makna. Dengan latar belakang tersebut, menjadi sangat penting untuk mengkaji lebih jauh bagaimana teknologi digital berinteraksi dengan kesejahteraan psikologis Gen Z di lingkungan kerja. Kajian ini akan membantu menggambarkan kondisi terkini dan tantangan yang dihadapi Gen Z di tengah digitalisasi yang cepat. Tinjauan sistematis terhadap literatur terkini tentang peran teknologi dalam kesejahteraan psikologis Gen Z menjadi sangat relevan untuk menyediakan bukti empiris bagi praktik dan kebijakan organisasi

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) yang disusun berdasarkan pedoman PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-*

Analyses) untuk menjamin transparansi dan replikasi proses kajian (Munn et al., 2018). Sumber data diperoleh melalui pencarian literatur dalam basis data elektronik menggunakan aplikasi Publish or Perish versi 8, yang terintegrasi dengan Google Scholar, Scopus, dan Elsevier. Kata kunci yang digunakan antara lain: "*technology AND Generation Z*", "*Employee OR Karyawan AND Psychological Well – Being*" serta "*digital transformation AND employee well-being*", "*kesejahteraan psikologis AND Gen Z*". Artikel yang dicari dibatasi pada publikasi antara tahun 2019 hingga 2025, baik dalam bahasa Indonesia maupun Inggris. Kriteria inklusi yang digunakan mencakup: (1) artikel jurnal yang telah ditinjau sejawat (*peer-reviewed*), (2) fokus pada topik keterkaitan teknologi dengan kepuasan kerja dan/atau manajemen kinerja, (3) menggunakan desain penelitian kuantitatif, kualitatif, atau studi kasus, serta (4) menyertakan populasi atau sampel dari kalangan Generasi Z yang telah bekerja. Artikel berupa opini, esai, atau yang hanya berfokus pada aspek teknis teknologi tanpa mengaitkannya dengan variabel psikososial dikeluarkan dari kajian.

Proses penyaringan dilakukan secara sistematis melalui platform Rayyan guna memudahkan pengklasifikasian literatur berdasarkan relevansi dan kualitas. Dari hasil pencarian awal, sebanyak 125 artikel ditemukan. Setelah melalui tahap penyaringan judul dan abstrak, serta pemeriksaan *full-text*, tersisa sembilan artikel yang memenuhi kriteria dan dianalisis lebih lanjut. Untuk menjamin kualitas metodologis dari artikel yang terpilih, dilakukan penilaian kritis (*critical appraisal*) menggunakan standar dari *Joanna Briggs Institute* (JBI) (Moola et al., 2020). Instrumen penilaian disesuaikan dengan desain penelitian masing-masing artikel, mencakup aspek kejelasan tujuan, validitas internal, metode pengumpulan data, dan kontribusi terhadap topik. Artikel yang mendapatkan skor rendah pada penilaian ini dieliminasi guna menjaga integritas dan akurasi sintesis literatur. Hasil akhir dari proses ini disajikan dalam bentuk tabel ringkasan dan dibahas secara tematik pada bagian hasil dan pembahasan

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil *review* artikel yang didapatkan dari proses JBI dan PRISMA, menghasilkan 9 artikel yang sesuai dengan topik dan menggunakan penelitian kuantitatif

Tabel 1. Hasil Data Ekstrak

Penulis dan Tahun	Judul	Temuan Utama
Angesti et al., (2022)	<i>A Descriptive Study of Digital Stress among Employees Who Adopt a Hybrid Working System at PT. XYZ</i>	Seringnya terhubung dengan teknologi yang berpotensi membahayakan data pribadi menjadi penyebab utama karyawan PT XYZ mengalami digital stress tinggi. Jika PT XYZ tidak melakukan intervensi dengan segera maka hal ini berdampak negatif pada kesejahteraan psikologis karyawan PT XYZ.
Atrian & Ghobbeh (2023)	<i>Technostress and Job Performance: Understanding the Negative Impacts and Strategic Responses in the Workplace</i>	<i>Technostress</i> berdampak negatif pada kinerja kerja, namun dapat diminimalkan melalui pelatihan dan kepemimpinan yang suportif.

Bai & Vehedian (2023)	<i>Beyond the Screen: Safeguarding Mental Health in the Digital Workplace Through Organizational Commitment and Ethical Environment.</i>	Stress yang diakibatkan oleh ketergantungan digital dapat diminimalisir dengan komitmen tinggi terhadap organisasi dan lingkungan kerja etis yang baik. Hal ini menjadi faktor pendukung kesejahteraan psikologis dalam dimensi penguasaan lingkungan
Davidescu (2020)	<i>Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees — Implications for Sustainable Human Resource Management</i>	Fleksibilitas kerja secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan Rumania. Kepuasan kerja berperan sebagai mediator utama, yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja meningkatkan kinerja dengan meningkatkan kepuasan kerja.
Jung & Lee, (2021)	<i>The impact of digital technology on Generation Z's work experiences and job satisfaction.</i>	Teknologi digital memiliki dampak signifikan terhadap pengalaman kerja dan kepuasan kerja Generasi Z, dengan fleksibilitas dan kesempatan untuk berkolaborasi sebagai faktor penting.
Putra et al. (2022)	<i>Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z: Peran mediasi teknologi.</i>	Teknologi yang mendukung <i>work-life balance</i> berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja Generasi Z.
Sari & Pratama (2023)	<i>Dampak teknologi digital terhadap produktivitas dan kesejahteraan mental karyawan Generasi Z</i>	Penggunaan teknologi digital dapat meningkatkan produktivitas, tetapi juga berpotensi menyebabkan penurunan kesejahteraan mental jika tidak dikelola dengan baik.
Setiawan et al., (2021).	<i>Teknologi dan work-life balance: Analisis dampak pada karyawan Generasi Z di sektor jasa</i>	Teknologi berpotensi memperburuk keseimbangan kerja dan kehidupan jika tidak dikelola dengan baik.
Sumasto, (2025)	<i>The Impact of Digital Lifestyle, Mindfulness, and Extrinsic Motivation on Gen Z's Psychological Well-Being: The Mediating Role of Stress Management</i>	<i>Mindfulness</i> adalah faktor paling kuat yang meningkatkan kesejahteraan psikologis Gen Z sekaligus membantu manajemen stres. Motivasi ekstrinsik hanya berperan dalam mengurangi stres, tetapi tidak langsung meningkatkan kesejahteraan psikologis. Sementara itu, gaya hidup digital terbukti tidak berpengaruh signifikan.

3. 1 Teknologi sebagai Instrumen Manajemen Kinerja Modern

Teknologi juga menghadirkan peluang baru dalam pengelolaan kinerja. Penggunaan sistem *Human Resource Information System* (HRIS) dan kecerdasan buatan (AI) semakin banyak diadopsi oleh organisasi modern dalam upaya meningkatkan transparansi, efisiensi,

dan objektivitas penilaian kerja. Penelitian oleh Anggraini dan Kusuma (2023) menunjukkan bahwa HRIS tidak hanya mempercepat proses evaluasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil karena umpan balik dapat diberikan secara real-time dan berbasis data aktual. Bagi karyawan Gen Z yang mengharapkan kejelasan peran dan keterlibatan aktif dalam proses evaluasi, sistem seperti ini menjadi sarana penting untuk membangun rasa dihargai dan termotivasi.

Kecerdasan buatan bahkan membawa manajemen kinerja ke level yang lebih personal. Temuan Jung dan Lee (2021) mengindikasikan bahwa AI dapat digunakan untuk memetakan potensi *burnout* dan merancang program pelatihan berbasis kebutuhan psikologis individu. Dalam dunia kerja yang semakin kompleks, intervensi berbasis data semacam ini membantu organisasi menyesuaikan pendekatan manajerial mereka secara lebih responsif. Meski demikian, muncul pula pertanyaan mendasar tentang etika penggunaan data pribadi. Lestari dan Nugroho (2023) mengingatkan bahwa resistensi terhadap penerapan AI dalam manajemen sumber daya manusia kerap kali bukan berasal dari ketidaktahuan teknis, melainkan kekhawatiran atas pelanggaran privasi dan penyalahgunaan informasi.

3.2 Tantangan Struktural dan Budaya dalam Implementasi Teknologi

Ketimpangan literasi digital menjadi tantangan lain yang harus diperhatikan. Tidak semua Generasi Z memiliki akses dan keterampilan yang sama dalam memanfaatkan teknologi. Seperti yang dicatat oleh Faraj et al. (2018), ketidakseimbangan ini dapat menciptakan eksklusi digital di lingkungan kerja, memicu ketidakpuasan, dan memperbesar kesenjangan kinerja antar individu. Dalam praktiknya, hal ini menimbulkan hierarki baru yang bertentangan dengan semangat kolaboratif dan kesetaraan yang seharusnya difasilitasi oleh teknologi. Oleh sebab itu, pelatihan literasi digital, pendampingan teknologi, dan pengembangan budaya organisasi yang suportif menjadi prasyarat penting untuk memastikan bahwa transformasi digital berjalan secara inklusif.

Dalam konteks Indonesia, tantangan dan peluang pemanfaatan teknologi dalam dunia kerja Gen Z memiliki warna tersendiri. Dengan akses internet yang masih mengalami kesenjangan antarwilayah serta tingkat literasi digital yang bervariasi antar sektor, adopsi teknologi di Indonesia kerap menemui hambatan struktural. Sebuah studi oleh Setiadi et al. (2021) menunjukkan bahwa di sektor UMKM dan pemerintahan, misalnya, masih terdapat resistensi terhadap transformasi digital akibat minimnya infrastruktur dan pelatihan. Sementara itu, perusahaan-perusahaan rintisan (*start-up*) dan sektor teknologi justru menunjukkan adaptasi cepat, terutama dalam mengakomodasi kebutuhan Gen Z akan fleksibilitas dan kebermaknaan kerja.

Namun demikian, sektor informal dan pemerintahan daerah di Indonesia masih menghadapi keterbatasan dalam menyerap teknologi kerja baru. Minimnya alokasi anggaran, ketergantungan pada prosedur birokratis manual, serta rendahnya literasi digital menjadi penghambat utama transformasi digital di tingkat lokal. Studi menunjukkan bahwa literasi digital ASN di level kelurahan masih berperan besar dalam efektivitas pelayanan publik berbasis digital (Zein, 2024), sementara penelitian lain menegaskan pentingnya kepemimpinan pemerintahan daerah dalam mengarahkan transformasi digital, seperti yang dicontohkan di Kabupaten Sumedang (Sartika, 2023). Selain itu, tantangan akses infrastruktur teknologi di daerah terpencil semakin memperlebar ketidaksetaraan pemanfaatan digital

(Khalil & Syah, 2025). Kondisi ini juga tercermin di level pemerintahan desa, di mana keterbatasan literasi digital aparat desa sering menghambat upaya membangun tata kelola *smart village* (Iswanto, 2023). Oleh karena itu, penting adanya intervensi kebijakan publik yang mendorong literasi teknologi sejak pendidikan tinggi dan diikuti dengan investasi infrastruktur yang merata, guna menjamin keadilan akses bagi seluruh segmen angkatan kerja.

Variasi dampak teknologi juga terlihat dalam konteks geografis dan budaya. Studi oleh Brougham dan Haar (2018) menunjukkan bahwa di negara maju seperti Selandia Baru, Generasi Z lebih menekankan pada personalisasi teknologi dan kejelasan jalur karier yang terintegrasi dengan platform digital. Sebaliknya, dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, tantangan utamanya lebih bersifat struktural dan berkaitan dengan ketersediaan infrastruktur serta kesiapan sumber daya manusia. Studi oleh Putra et al. (2022) menunjukkan bahwa integrasi teknologi harus dilakukan dengan mempertimbangkan keterjangkauan dan dampak psikososialnya. Artinya, strategi organisasi tidak dapat bersifat universal; pendekatan yang digunakan perlu adaptif terhadap kondisi sosial-budaya yang melatarbelakangi.

3.3 Dampak Teknologi terhadap Kesejahteraan Psikologis

Penggunaan teknologi yang tidak terkelola secara sehat juga dapat membawa dampak negatif. Fenomena kelelahan digital (*digital burnout*) menjadi perhatian yang tidak bisa diabaikan, terutama dalam konteks budaya organisasi yang menuntut keterhubungan terus-menerus. Studi oleh Setiawan et al. (2021) serta Sari & Pratama (2023) menekankan bahwa ekspektasi untuk selalu *online* dapat mengaburkan batas antara ruang kerja dan ruang pribadi, yang pada akhirnya menggerus kesejahteraan psikologis karyawan. Ekspektasi ini berpotensi meningkatkan *digital stress* atau *technostress*.

Fenomena *technostress* menjadi salah satu isu utama yang dialami karyawan muda, yaitu stres akibat tuntutan untuk selalu *online*, *overload* informasi, dan kompleksitas teknologi yang terus berkembang. Penelitian Atrian dan Ghobbeh (2023) menyoroti *technostress* sebagai salah satu tantangan utama di era kerja digital. Tingginya tuntutan berbasis teknologi, mulai dari *overload* informasi hingga kompleksitas sistem kerja digital, mampu menurunkan kesejahteraan psikologis dan kinerja kerja apabila tidak dikelola dengan baik. Penelitian lain menunjukkan bahwa gaya hidup digital yang berlebihan berkorelasi dengan peningkatan stres yang kemudian berpengaruh negatif pada kesejahteraan psikologis Gen Z (Sumasto, 2025). Studi lain juga menemukan bahwa penggunaan media sosial dan teknologi kerja yang masif dapat menurunkan kesejahteraan psikologis, khususnya karena adanya tuntutan untuk selalu terhubung (Tobing, 2023).

Jika ditinjau berdasarkan teori kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*, PWB) dari Ryff, beberapa dimensi utama yang sering terdampak adalah *autonomy*, *environmental mastery*, *positive relations*, *purpose in life*, dan *personal growth*. Tekanan digital yang menuntut respons cepat cenderung mengurangi rasa kontrol diri terhadap cara dan waktu bekerja (*autonomy*). Dalam teori Ryff (1989), *autonomy* merujuk pada kapasitas individu untuk mandiri dalam membuat keputusan, mengatur pilihan, serta tidak mudah tertekan oleh tuntutan eksternal. Namun, dalam konteks kerja digital, tekanan untuk selalu responsif terhadap pesan atau instruksi daring sering kali membatasi ruang karyawan dalam menentukan cara dan waktu menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian, tekanan digital

yang menuntut respons cepat cenderung mengurangi rasa kontrol diri terhadap cara dan waktu bekerja

Sementara itu, *overload* informasi membuat sebagian karyawan merasa kurang mampu mengelola sumber daya digital untuk mendukung keseharian kerja (*environmental mastery*). Menurut teori Ryff (1989), *environmental mastery* merujuk pada kemampuan individu dalam mengelola lingkungan dan sumber daya yang tersedia untuk menunjang kehidupannya. Dalam konteks kerja digital, lingkungan ini tidak hanya fisik tetapi juga berupa arus informasi dan teknologi yang digunakan sehari-hari. Ketika karyawan menghadapi *overload* informasi, mereka sering merasa kesulitan memilah dan mengelola sumber daya *digital* yang ada sehingga menyebabkan *stress* digital dan menghambat efektivitas kerja (Bai & Vehedian, 2023). Dengan demikian, *overload* informasi membuat sebagian karyawan merasa kurang mampu mengelola sumber daya *digital* untuk mendukung efektivitas kerja.

Rendahnya interaksi tatap muka karena dominasi komunikasi daring juga berpotensi melemahkan relasi positif dengan rekan kerja (*positive relations*). Dalam kerangka teori Ryff (1989), *positive relations* mencerminkan kapasitas individu untuk menjalin hubungan yang hangat, saling percaya, dan penuh dukungan dengan orang lain. Hubungan semacam ini biasanya terbentuk melalui interaksi tatap muka yang intens dan berkualitas. Namun, ketika pola komunikasi lebih banyak bergeser ke *platform* daring, kesempatan untuk membangun kedekatan emosional berkurang. Akibatnya, rendahnya interaksi tatap muka karena dominasi komunikasi daring juga berpotensi melemahkan relasi positif dengan rekan kerja.

Selain itu, bila pekerjaan terlalu terjebak dalam target *digital* tanpa makna sosial, karyawan Gen Z kerap merasa pekerjaannya kurang memberi arah hidup atau kesempatan pengembangan diri (*purpose in life & personal growth*) (Marsh et al., 2024; Ryff 1989). Sebagai contoh, penelitian pada guru di Bekasi menemukan bahwa tingkat *technostress* yang tinggi berhubungan negatif dengan kesejahteraan psikologis, yang dapat dijelaskan melalui penurunan pada dimensi-dimensi PWB tersebut (Syafitri, 2022).

3. 4 Implikasi Teoritis: Perspektif Kerja dan Kesejahteraan Psikologis

Organisasi yang memiliki budaya inovatif, struktur yang fleksibel, dan kepemimpinan yang partisipatif cenderung lebih berhasil dalam mengadopsi teknologi secara efektif. Lingkungan kerja yang adaptif terhadap perubahan dan menekankan kolaborasi dapat memperkuat manfaat teknologi dalam meningkatkan keterlibatan serta produktivitas karyawan. Sebaliknya, organisasi dengan struktur yang kaku dan birokratis sering menjadi penghalang dalam proses digitalisasi, menimbulkan resistensi, dan melemahkan semangat untuk berinovasi (Razak et al., 2025)

Secara keseluruhan, hasil-hasil ini menggarisbawahi bahwa teknologi memiliki potensi transformatif yang besar dalam membentuk kesejahteraan psikologis tenaga kerja muda namun, potensi tersebut hanya akan terwujud apabila dikelola dengan pendekatan yang empatik, reflektif, dan berbasis nilai-nilai humanistik. Keberhasilan organisasi dalam memanfaatkan teknologi tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan sistem yang digunakan, melainkan juga oleh sejauh mana sistem tersebut mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan seperti rasa aman, penghargaan, dan kesempatan untuk tumbuh (Jung & Lee, 2021; Sari & Pratama, 2023; Setiawan et al., 2021). Penelitian menunjukkan bahwa dukungan teknologi, transparansi informasi, serta pengakuan kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja

dan loyalitas Generasi Z karena kebutuhan akan penghargaan dan pengembangan diri terpenuhi (Sono et al., 2024). Selain itu, faktor-faktor eksternal seperti dukungan organisasi dan kesempatan untuk berkembang berkontribusi signifikan terhadap kesejahteraan karyawan muda, sehingga teknologi yang diterapkan secara sadar dan etis lebih mungkin menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan (Dwidienawati et al., 2025).

Dengan mempertimbangkan berbagai dinamika tersebut, maka organisasi perlu menyusun kebijakan yang tidak hanya adaptif terhadap perkembangan teknologi, tetapi juga sensitif terhadap kondisi psikologis karyawannya. Dampak teknologi terhadap Generasi Z tidak hanya bersifat fungsional tetapi juga emosional dan psikososial. Jika tidak dikelola dengan baik, teknologi justru menciptakan kondisi kerja yang menimbulkan tekanan mental, seperti kelelahan emosional, pengawasan berlebihan (*surveillance fatigue*), dan krisis identitas profesional akibat kehilangan batas peran (Chong et al., 2022; Jung & Lee, 2021; Sari & Pratama, 2023)

Selain itu, perubahan pola kerja seperti sistem *hybrid* dan kerja jarak jauh juga memiliki dampak ambivalen terhadap kesejahteraan psikologis Gen Z. Di satu sisi, fleksibilitas waktu dan lokasi kerja dapat memberi mereka ruang lebih besar untuk mengatur keseimbangan hidup. Namun, tanpa adanya batas yang jelas, teknologi justru memperburuk stres karena komunikasi kerja berlangsung terus-menerus di luar jam kerja formal (Setiawan et al., 2021). Penelitian di Indonesia mengenai *digital stress* dalam sistem kerja *hybrid* menunjukkan bahwa penggunaan teknologi komunikasi yang masif berkaitan dengan meningkatnya stres kerja digital, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kesejahteraan psikologis karyawan (Angesti et al., 2022)

Meski demikian, dampak negatif teknologi tidak bersifat permanen. Beberapa strategi mitigasi terbukti mampu mengurangi pengaruh buruknya terhadap kesejahteraan psikologis. Misalnya, penerapan *mindfulness digital*, yaitu kesadaran untuk mengatur penggunaan teknologi dan menetapkan batas waktu tertentu untuk "*offline*", terbukti efektif dalam mengurangi stres akibat gaya hidup digital yang padat (Putriani & Putriana, 2022). Selain itu, budaya organisasi yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, pengaturan beban kerja yang realistis, serta kebijakan fleksibilitas kerja yang jelas dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat bagi Gen Z.

4. Simpulan

Kajian ini menegaskan bahwa dinamika dari penggunaan teknologi di dunia kerja terhadap Generasi Z bersifat ambivalen: di satu sisi teknologi dapat menjadi sumber pemberdayaan, namun di sisi lain berpotensi menimbulkan tekanan psikologis yang signifikan. Jika tidak dikelola dengan bijak, paparan digital cenderung merusak beberapa dimensi utama kesejahteraan psikologis menurut Ryff, terutama pada aspek otonomi akibat tuntutan respons cepat, penguasaan lingkungan karena *overload* informasi, hubungan positif yang tergerus oleh minimnya interaksi tatap muka, serta tujuan hidup dan perkembangan pribadi yang melemah akibat pekerjaan yang terfragmentasi dan kehilangan makna. Oleh karena itu, organisasi perlu secara konsisten mengembangkan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan, memberikan fleksibilitas dalam pengaturan tugas, serta menyediakan ruang bagi interaksi sosial dan pengembangan diri. Selain itu, upaya pemulihan makna kerja, akses terhadap program kesehatan mental, dan penciptaan budaya organisasi yang menerima kerentanan juga menjadi langkah penting dalam memperkuat kesejahteraan emosional

karyawan. Dengan pendekatan yang berorientasi pada kebutuhan psikologis tersebut, teknologi dapat dimanfaatkan bukan hanya sebagai instrumen produktivitas, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan yang mendorong kepuasan kerja, kinerja yang sehat, serta kesejahteraan berkelanjutan bagi Generasi Z.

Daftar Rujukan

- Adelia, A., Daud, I., Azazi, A., Kalis, M. C. I., & Hendri, M. I. (2024). Exploring turnover intentions in Indonesian Generation Z: Emotional exhaustion, employee engagement, and job satisfaction. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 250–256.
- Angesti, R., Putra, Y. D., & Sari, A. M. (2022). A descriptive study of digital stress among employees who adopt a hybrid working system at PT XYZ. *Jurnal Psikologi Industri*, 5(2), 145–155.
- Atrian, A., & Ghobbeh, S. (2023). Technostress and job performance: Understanding the negative impacts and strategic responses in the workplace. *arXiv preprint arXiv:2311.07072*.
- Bai, A., & Vahedian, M. (2023). Beyond the screen: Safeguarding mental health in the digital workplace through organizational commitment and ethical environment. *arXiv preprint arXiv:2311.02422*.
- Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management & Organization*, 24(2), 239–257. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.55>
- Chong, S., Huang, Y., & Chang, C. H. D. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1408.
- Davidescu, A. A. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Dwidienawati, D., Ratnasari, E., Nugraha, I., Maharani, A. L. F. I. R. A., & Arsan, M. (2025). The influence of well-being, empowering leadership, and career development on work engagement in generation Z in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 22(4), 32–47.
- Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). *Working and Organizing in the Age of the Learning Algorithm*. Information and Organization.
- Fitriana, S. N., & Rosid, A. (2024). Analisis faktor yang menyebabkan stres kerja karyawan Generasi Z (Studi kasus pada KPP Pratama Batam Selatan: Studi mixed method). *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 18(2), 318–328.
- Gin Gin Gustine. (2024). Work-life balance expectations among Indonesian Generation Z employees. *Jurnal Psikologi Terapan*, 12(1), 55–67.
- Hardiningrum, I. S., & Harianto, A. (2024). Autonomy and organizational values alignment: Perspectives from Gen Z workforce. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(2), 201–213.
- Iswanto, A. (2023). Smart village governance and digital literacy challenges in rural Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(2), 122–135.
- Jung, H. S., & Lee, K. M. (2021). The impact of digital technology on Generation Z's work experiences and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2456–2475. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737161>
- Khalil, M., & Syah, R. (2025). Digital inequality in Indonesia: Infrastructure gaps and employment opportunities. *Asian Journal of Development Studies*, 15(1), 33–47.
- Marsh, E., Perez Vallejos, E., & Spence, A. (2024). Digital workplace technology intensity: qualitative insights on employee wellbeing impacts of digital workplace job demands. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1392997.
- Moola, S., Munn, Z., Tufanaru, C., Aromataris, E., Sears, K., Sfecu, R., ... & Mu, P.-F. (2020). Chapter 7: Systematic reviews of etiology and risk. In E. Aromataris & Z. Munn (Eds.), *JBI manual for evidence synthesis*. JBI. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-08>
- Munn, Z., Peters, M. D. J., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review

- approach. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), 143. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x>
- Putra, A., Wibowo, S., & Utami, H. N. (2022). Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z: Peran mediasi teknologi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 9(2), 156–170.
- Putriani, A., & Putriana, R. (2022). Mindfulness digital: Strategi manajemen stres di era hiper-konektivitas. *Jurnal Psikologi Kontemporer*, 10(3), 211–225.
- Razak, N., Faturrahman, M., Cahya, N., & Tafsir, M. (2025). Flexible Working Space and Organizational Culture on Employee Work Productivity. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 5(1), 904-913.
- Sari, P. K., & Pratama, I. (2023). Dampak teknologi digital terhadap produktivitas dan kesejahteraan mental karyawan Generasi Z. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 12(3), 301–315.
- Sartika, N. (2023). Kepemimpinan pemerintahan daerah dalam transformasi digital: Studi kasus Kabupaten Sumedang. *Jurnal Pemerintahan Daerah*, 7(1), 88–102.
- Setiawan, R., Putri, A. D., & Hidayat, D. (2021). Teknologi dan work-life balance: Analisis dampak pada karyawan Generasi Z di sektor jasa. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(1), 45–58.
- Setiadi, R., Wijaya, R. M., & Kurniawan, H. (2021). Kesiapan digitalisasi UMKM dan birokrasi lokal dalam era industri 4.0: Studi kasus di Jawa Barat. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(1), 17–29.
- Sono, M. G., Rijal, S., Devi, E. K., & Utami, E. Y. (2024). The Effect of Innovation, Entrepreneurship and Business Development on the Economic Independence of Muslims. *West Science Islamic Studies*, 2(02), 80-90.
- Sulistiyorini, N., Lestari, W., & Handayani, F. (2024). Work meaning and psychological well-being among Gen Z employees in Indonesia. *Jurnal Psikologi Industri*, 14(2), 120–134.
- Sumasto, B. (2025). The impact of digital lifestyle, mindfulness, and extrinsic motivation on Gen Z's psychological well-being: The mediating role of stress management. *Jurnal Psikologi Terapan*, 15(1), 33–49.
- Syafitri, N. (2022). Technostress and psychological well-being among teachers in Bekasi. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 11(2), 177–190.
- Taufik, N., Rosyadi, A., & Aliyuddin, M. (2024). Why millennials and Gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the 'quiet quitting' trend. *Asian Management and Business Review*, 276–292.
- Tobing, M. (2023). Media sosial, tuntutan digital, dan kesejahteraan psikologis karyawan muda. *Jurnal Psikologi Sosial*, 9(2), 145–158.
- Widyawati, R., Sasmita, D., & Putri, N. (2023). Digital lifestyle and technostress among Indonesian Gen Z employees. *Jurnal Psikologi Industri*, 13(1), 55–68.
- Zein, M. (2024). Literasi digital ASN kelurahan dalam pelayanan publik berbasis teknologi. *Jurnal Kebijakan Publik*, 12(1), 90–102.