

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Generasi Z (Gen Z) adalah kelompok demografis yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 (Michael Dimock, 2019). Generasi Z dikenal sebagai *digital native*, yaitu generasi yang tumbuh dan berkembang seiring pesatnya kemajuan teknologi. Menurut survei global oleh Deloitte (2025), Generasi Z memiliki karakteristik seperti kecakapan teknologi yang tinggi, memiliki makna dan tujuan dalam pekerjaan, dan fleksibilitas dalam keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*). Selain itu, Generasi Z juga dikenal peduli terhadap kesehatan mental, memiliki harapan terhadap kesempatan pembelajaran, dan keinginan untuk memperoleh pengembangan karier yang cepat. Karakteristik tersebut membentuk ekspektasi terhadap dunia kerja, di mana Generasi Z cenderung menghargai lingkungan kerja yang suportif, memberikan kesempatan berkembang, dan menciptakan rasa aman dalam pekerjaan.

Salah satu provinsi di Indonesia yang memiliki populasi Generasi Z yang cukup besar adalah Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Jawa Timur (2024), jumlah penduduk usia 15 hingga 29 tahun yang mewakili sebagian besar Generasi Z, mencapai lebih dari 8 juta jiwa dari total populasi sekitar 41 juta jiwa di Provinsi Jawa Timur. Besarnya populasi tersebut dapat menjadi potensi dalam mendukung produktivitas kerja di berbagai sektor. Hal ini juga menjadi tantangan perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi, keterikatan kerja, dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tuntutan menjadikan tingkat keterikatan kerja (*work engagement*) karyawan terhadap pekerjaannya menjadi salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan. *Work Engagement* menilai sejauh mana karyawan memiliki energi, antusiasme, dan komitmen terhadap pekerjaannya. Menurut laporan dari Gallup (2025), hanya sekitar 21% karyawan di seluruh dunia yang benar-benar terikat secara aktif (*engaged*) dalam pekerjaannya, sedangkan sisanya berada pada kategori *not engaged* dan bahkan *actively disengaged*. Angka tersebut relatif stagnan dalam beberapa tahun terakhir yang menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi yang diharapkan perusahaan dan realitas di lapangan.

Fenomena rendahnya keterikatan kerja semakin terlihat dari banyaknya masalah seperti *quiet quitting*, yaitu kondisi ketika karyawan bekerja sebatas tugas minimum tanpa komitmen emosional maupun inisiatif tambahan. Menurut LLDIKTI Wilayah V (2025), *quiet quitting* bukan sekadar tren yang identik dengan Generasi Z, tetapi merupakan refleksi dari krisis budaya kerja dan lingkungan kerja yang kurang mampu memenuhi kebutuhan psikologis, dukungan, serta kesempatan berkembang yang diharapkan karyawan muda. Generasi Z cenderung kehilangan keterikatan kerja ketika mereka merasa tidak mendapatkan suasana kerja yang suportif, kesempatan belajar, dan rasa aman dalam pekerjaan. Kondisi ini memperkuat urgensi bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement*, terutama pada karyawan generasi muda.

Dalam upaya meningkatkan *work engagement*, salah satu faktor yang penting adalah *learning climate* (iklim pembelajaran) di tempat kerja. *Learning climate*

menggambarkan sejauh mana organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran, pengetahuan, dan pengembangan keterampilan karyawan. Menurut survei global oleh Deloitte (2025), menunjukkan bahwa sekitar 72% Gen Z di Indonesia menganggap peluang untuk belajar dan berkembang sebagai faktor utama dalam memilih mempertahankan pekerjaan. Namun, sekitar 52% merasa mendapatkan dukungan pembelajaran yang memadai di tempat kerja. Hal ini membuktikan bahwa terdapat kesenjangan antara harapan dan realitas terkait *learning climate* yang dirasakan oleh karyawan di Indonesia.

Berdasarkan laporan Kementerian Ketenagakerjaan yang dikutip oleh Antara (2024), terdapat kurang dari 8% perusahaan di Indonesia yang memberikan pelatihan formal kepada karyawannya. Angka ini jauh berada di bawah rata-rata kawasan Asia Timur dan Pasifik yang mencapai sekitar 35%, yang menunjukkan bahwa kapasitas perusahaan dalam memfasilitasi pembelajaran masih sangat terbatas. Kondisi ini semakin terasa di wilayah-wilayah industri seperti Jawa Timur, di mana banyak perusahaan berfokus pada efisiensi operasional dan belum memprioritaskan investasi pada pengembangan kompetensi SDM. Akibatnya, muncul kesenjangan yang signifikan antara kualitas program pelatihan perusahaan dan kebutuhan Generasi Z untuk berkembang dan mencapai tujuan karier.

Kesenjangan antara harapan dan realitas terhadap *learning climate* tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja, tetapi dapat memicu perasaan tidak aman dalam pekerjaan (*job insecurity*). Menurut laporan dari Deloitte (2025), sebanyak 23% Generasi Z di Indonesia menempatkan risiko pengangguran sebagai salah satu kekhawatiran dalam kariernya. Angka ini menunjukkan bahwa hampir seperempat

generasi muda memiliki persepsi bahwa posisi pekerjaan yang dimiliki saat ini tidak sepenuhnya aman. Kondisi ini menunjukkan bahwa *job insecurity* tidak hanya sekadar persepsi, tetapi realitas psikologis yang dirasakan oleh Generasi Z ketika memasuki dunia kerja.

Berdasarkan data dari Pratama (2025), sepanjang tahun 2024 terdapat 8.394 kasus Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) di berbagai sektor industri Jawa Timur. PHK tersebut Sebagian besar disebabkan oleh efisiensi perusahaan serta penyesuaian terhadap perkembangan teknologi dan ekonomi global. Fenomena ini menimbulkan kecemasan bagi Generasi Z, yang merasa bahwa posisi pekerjaannya mulai tergantikan dan tidak memiliki jaminan keberlanjutan karier yang jelas. Ketidakamanan terhadap masa depan pekerjaan ini menjadi salah satu pemicu meningkatnya tekanan psikologis di lingkungan kerja.

Salah satu tekanan psikologis di lingkungan kerja adalah stres kerja, khususnya Generasi Z yang harus menghadapi ketidakpastian ekonomi dan perubahan cepat dalam cara kerja. Laporan Deloitte (2025) menunjukkan bahwa sekitar 40% Gen Z merasa stres atau cemas “*all or most of the time*”, dan sepertiga di antaranya mengakui bahwa pekerjaan merupakan sumber stres utama. Kondisi ini diperburuk oleh berbagai faktor seperti beban kerja berlebih, jam kerja yang panjang, dan budaya kerja yang belum sepenuhnya mendukung kesejahteraan mental. Tekanan ini pada akhirnya meningkatkan risiko stres kerja yang dapat berdampak negatif pada motivasi, kesehatan mental, serta keterikatan kerja.

Menurut laporan *Human Care Consulting* (2025), terdapat lebih dari 52% karyawan di Indonesia mengalami *burnout* atau kelelahan kerja, di mana Generasi

Z menjadi salah satu yang rentan dengan 91% diantaranya sering menghadapi tekanan mental di tempat kerja, dan 35% menunjukkan gejala depresi. Kondisi ini dipicu oleh beban kerja tinggi, tuntutan *deadline*, rapat beruntun, produktivitas tinggi, budaya kerja yang kompetitif, dan kurangnya dukungan perusahaan.

Beberapa penelitian sebelumnya membahas *learning climate*, *job insecurity*, *work stress*, dan *work engagement* yang sebagian besar masih berfokus pada global atau nasional tanpa mempertimbangkan karakteristik wilayah. Jawa Timur yang memiliki dinamika dan budaya kerja yang menuntut adaptasi tinggi terhadap perubahan teknologi. Hal ini membuat temuan global belum tentu relevan diterapkan secara langsung di wilayah Jawa Timur. Selain itu, penelitian sebelumnya meneliti variabel-variabel secara terpisah, padahal hubungan antarvariabel saling memengaruhi. *Work stress* sebagai variabel mediasi menjelaskan bagaimana *learning climate* dan *job insecurity* dapat memengaruhi *work engagement*. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk dapat memahami mekanisme psikologis yang memengaruhi keterikatan kerja Generasi Z di Jawa Timur. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan maupun praktisi sumber daya manusia dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi Generasi Z, khususnya di Jawa Timur.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah *learning climate* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?

2. Apakah *job insecurity* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
3. Apakah *learning climate* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *work stress* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
4. Apakah *job insecurity* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *work stress* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
5. Apakah *work stress* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
6. Apakah *learning climate* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *work engagement* melalui mediasi *work stress* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
7. Apakah *job insecurity* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *work engagement* melalui mediasi *work stress* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *learning climate* terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
2. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh negatif *job insecurity* terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
3. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh negatif *learning climate* terhadap *work stress* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

4. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *job insecurity* terhadap *work stress* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
5. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh negatif *work stress* terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
6. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *learning climate* terhadap *work engagement* melalui mediasi *work stress* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
7. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh negatif *job insecurity* terhadap *work engagement* melalui mediasi *work stress* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman perusahaan dalam menciptakan iklim pembelajaran yang mendukung, mengelola rasa tidak aman karyawan, dan mengelola tingkat stres kerja karyawan guna meningkatkan keterikatan kerja karyawan Generasi Z.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis dalam menambah wawasan mengenai faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan Generasi Z.

3. Bagi Universitas Hayam Wuruk Perbanas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi akademik dan penelitian lanjutan di bidang sumber daya manusia maupun bidang yang sejenis.

4. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pengaruh iklim pembelajaran, rasa tidak aman, dan tingkat stres kerja yang dapat memengaruhi keterikatan kerja karyawan Generasi Z. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pembaca yang tertarik dengan sumber daya manusia, psikologi kerja, dan perilaku organisasi di dunia kerja saat ini.

1.5 Sistematika Penulisan Proposal

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan proposal.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dan relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, landasan teori, hubungan antarvariabel, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran

variabel, instrumen penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, data dan metode pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, serta teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN SUBJEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Bab ini menjelaskan gambaran umum subjek penelitian berdasarkan karakteristik responden, serta analisis data hasil penelitian yang meliputi evaluasi model pengukuran, analisis deskriptif, pengujian hipotesis, dan pembahasan terhadap temuan penelitian yang diperoleh.

BAB V PENUTUP

Bab ini menjelaskan kesimpulan penelitian yang berisi menjawab atas rumusan masalah dan hasil pengujian hipotesis. Selain itu, bab ini juga menjelaskan keterbatasan penelitian serta saran bagi pihak terkait dan peneliti selanjutnya sebagai bahan penelitian selanjutnya.