

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

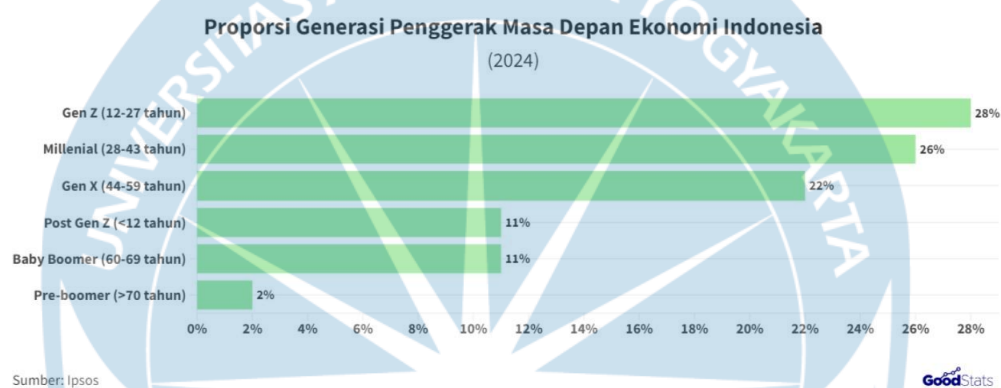
Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang tidak terpisahkan dari keberlangsungan organisasi maupun perusahaan. Pengelolaan SDM yang efektif mencakup penetapan kebijakan, program, dan prosedur. Praktik tersebut terbukti berdampak langsung pada kinerja, kemampuan, serta loyalitas karyawan (Alam et al., 2024). Praktik manajemen SDM yang baik berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dan mendorong sikap positif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Deepalakshmi et al., 2024).

Namun, dalam dunia kerja saat ini berubah dengan cepat dan kompleks. Kemajuan teknologi digital, otomatisasi, dan transformasi industri yang berkelanjutan memaksa organisasi untuk terus beradaptasi. Kondisi ini melahirkan tuntutan baru terhadap tenaga kerja, fleksibilitas tinggi, kemampuan belajar yang adaptif serta ketangguhan menghadapi ketidakpastian sehingga menciptakan lingkungan kerja yang dinamis sekaligus penuh tekanan (Mathew et al., 2025).

Selain itu, fenomena seperti *Great Resignation* mengungkap pergeseran mendasar dalam cara tenaga kerja memandang karier. Stabilitas pekerjaan bukan lagi satu-satunya prioritas, kesesuaian dengan nilai pribadi, makna hidup, dan kesejahteraan psikologis kini turut menjadi pertimbangan utama (Kuzior et al., 2022). Menurut Amalia et al., (2025) beranggapan generasi muda cenderung lebih

selektif dalam memilih pekerjaan dan memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap kualitas pengalaman kerja yang mereka jalani.

Deloitte, (2022) mengatakan Generasi Z sekarang menjadi kelompok yang paling terkena dampak perubahan dalam dunia kerja yang modern. Mereka harus beradaptasi dengan cepat di tengah ketidakpastian dalam karier dan kesulitan dalam menentukan jalur profesional di tengah banyaknya opsi yang ada.



Gambar 1. 1 Proporsi Generasi Penggerak Masa Depan Ekonomi Indonesia

Sumber : GoodStats (2024)

IPSOS, (2024) Berdasarkan dari Badan Pusat Statistik (BPS), populasi Gen Z di Indonesia menguasai 27 persen dari total tenaga kerja di dunia pada tahun 2025. Di Indonesia, dominasi ini lebih terlihat jelas jumlah Gen Z mencapai 71,5 juta individu dari keseluruhan populasi nasional telah melampaui jumlah Milenial 69,6 juta dan Generasi X yaitu 56,5 juta (Yonatan, 2024). Tingginya angka populasi ini juga tercermin dalam Pemilu 2024, dimana 33,6 persen atau sekitar 66,82 juta suara berasal dari Generasi Z. Di balik angka-angka tersebut tersimpan potensi besar yang siap menggerakkan roda perubahan yang menjadikannya sebuah tanda kuat akan pengaruh mereka terhadap masa depan bangsa. Meskipun sering kali tersemat

dengan stigma negatif seperti pemalas dan boros, Generasi Z sebenarnya Tengah dipersiapkan untuk menjadi penggerak utama perekonomian Indonesia (Sihombing, 2025).

Menurut Kundi et al., (2024) *career satisfaction* merupakan salah satu indikator yang sangat penting dalam menilai keberhasilan karier individu dari aspek subjektif. Konsep ini mengacu pada penilaian individu terhadap pencapaian karier yang telah dicapai, yang tidak hanya meliputi aspek objektif seperti gaji dan jabatan. Namun juga aspek psikologi seperti kepuasan, makna pekerjaan, dan kesejahteraan yang dirasakan. Fenomena ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa karyawan saat ini yang sebagian besar merupakan Gen Z memiliki harapan tinggi terhadap faktor-faktor non material seperti fleksibilitas dalam bekerja, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta nilai transparansi dan etika dari organisasi yang mereka pilih sebagai tempat bekerja (Deloitte, 2025).

Menurut Jarden et al., (2023) mengungkapkan bahwa *career satisfaction* bukanlah sesuatu yang independen. Hal ini merupakan bagian penting dari kesejahteraan subjektif individu secara keseluruhan. Karyawan yang merasa puas dengan kemajuan kariernya umumnya menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan mengalami kualitas hidup yang lebih baik. *Career satisfaction* sendiri juga sangat dipengaruhi oleh faktor internal individu. Aspek kepercayaan diri, kemampuan mengendalikan jalur karier, serta kejelasan tujuan karier mendorong munculnya perilaku manajemen karier yang strategis (Hildred et al., 2024). Dalam mencapai manajemen karier yang strategis di bawah lingkungan kerja yang penuh tekanan, ambiguitas peran dan kompleksitas interaksi sosial, individu

dituntut tidak hanya memiliki kecerdasan intelektual, tetapi juga kemampuan mengelola emosi (Mohamad et al., 2025). Ketidakmampuan mengendalikan emosi, seperti frustrasi atau konflik interpersonal, dapat menurunkan persepsi positif terhadap karier. Oleh karena itu, *emotional intelligence* menjadi faktor penting yang berperan sebagai kemampuan adaptif dalam membantu individu menghadapi tantangan dan mempertahankan *career satisfaction* (Garcia & Perez, 2024).

Dalam konteks generasi muda, terutama Generasi Z, *emotional intelligence* menjadi semakin penting. Generasi Z menghadapi tantangan besar berupa ketidakpastian dalam karier, perubahan cepat di lingkungan kerja, serta tuntutan untuk beradaptasi yang tinggi (Deloitte, 2025). Oleh karena itu, keterampilan seperti *emotional intelligence* menjadi salah satu kompetensi yang sangat berguna untuk membantu mereka mengatasi kecemasan, membangun relasi kerja, dan membuat keputusan karier yang lebih baik. Generasi Z yang memiliki *emotional intelligence* yang tinggi umumnya lebih baik dalam mengenali diri mereka, termasuk dalam hal minat, nilai, serta tujuan karir. Keadaan ini membantu mereka mengurangi ketidakpastian karier dan memperkuat kesiapan menghadapi lingkungan kerja (Diana et al., 2025). Lebih jauh lagi, kemampuan untuk bersimpati dan keterampilan interpersonal yang baik memungkinkan mereka menjalin jaringan profesional yang lebih luas, yang pada gilirannya dapat mendukung kemajuan karir mereka (Fauzan, 2025).

Individu dengan *emotional intelligence* yang tinggi biasanya lebih mudah beradaptasi dengan perubahan, lebih menerima kesempatan yang baru, serta mampu mengatasi emosi negatif seperti stres dan kecemasan (Stoewen, 2024). Hal

ini sangat penting bagi Generasi Z yang sedang dalam proses transisi dari dunia pendidikan ke dunia kerja yang selalu berubah. Kemampuan dalam mengelola emosi dan beradaptasi ini pada akhirnya tidak hanya memfasilitasi individu untuk menemukan arah karir mereka, tetapi juga membangun ketahanan dalam menghadapi berbagai rintangan dan tekanan yang muncul dalam perjalanan karir (Barhate et al., 2025). Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi lebih jauh tentang konsep *career resilience* sebagai kemampuan individu untuk menghadapi, mengatasi, serta beradaptasi terhadap berbagai dinamika dan ketidakpastian yang ada dalam dunia kerja (Hafizh et al., 2025).

Menurut Emilisa et al., (2025) menyatakan *career resilience* adalah kemampuan seseorang untuk menangani berbagai tantangan dalam perjalanan kariernya, beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, serta terus mendorong kemajuan karier secara positif meskipun di hadapan tekanan dan ketidakpasti karakteristik Generasi Z yang sedang berada pada tahap awal pengembangan karier dan menghadapi berbagai tuntutan serta perubahan dalam dunia kerja. Lingkungan kerja yayasannya yang bergerak di bidang sosial, kemanusiaan, dan keagamaan menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan mengelola emosi, beradaptasi terhadap perubahan, serta mempertahankan *career resilience* dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Kemampuan tersebut menjadi penting bagi Generasi Z dalam mencapai *career satisfaction*. *Career resilience* tidak hanya dipahami sebagai kemampuan untuk bertahan, melainkan juga sebagai kapasitas untuk pulih dan bertumbuh saat menghadapi rintangan dalam karier. Selain itu, mereka menyoroti bahwa aspek psikologis, khususnya *Emotional intelligence*, memainkan

peran signifikan dalam membangun *career resilience*, karena orang yang dapat memahami dan mengelola emosi mereka cenderung lebih siap menghadapi tekanan dan mampu membuat keputusan karier yang lebih adaptif (Coetzee et al., 2022).

Konsep *career resilience* juga sejalan dengan teori konstruksi karier yang diajukan oleh Wang & Li, (2024) yang menekankan relevansi kemampuan beradaptasi dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja. Dalam teori ini, orang yang memiliki tingkat adaptasi yang tinggi yang meliputi aspek kepedulian, kontrol, rasa ingin tahu, dan keyakinan akan lebih efisien mengarungi perjalanan karier mereka. *Career resilience* bisa dianggap sebagai konsekuensi dari kemampuan adaptasi tersebut, di mana individu tidak hanya dapat menyesuaikan diri, tetapi juga mampu bertahan dan berkembang dalam situasi yang tidak pasti (McMahon & Abkhezr, 2025).

Objek penelitian utama didalam skripsi ini memfokuskan perhatian pada karyawan Generasi Z yang bekerja di PT Pensil Manggarai. Pemilihan objek penelitian didasarkan pada karakteristik Generasi Z yang sedang berada pada tahap awal pengembangan karier dan menghadapi berbagai tuntutan serta perubahan dalam dunia kerja. Lingkungan kerja yayasan yang bergerak di bidang sosial, kemanusiaan, dan keagamaan menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan mengelola emosi, beradaptasi terhadap perubahan, serta mempertahankan ketahanan karier dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Kemampuan tersebut menjadi penting bagi Generasi Z dalam mencapai *career satisfaction*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *emotional*

intelligence terhadap *career satisfaction* dengan *career resilience* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di instansi tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dalam bagian latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *emotional intelligence* Gen Z memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan *career resilience* di PT Pensil Manggarai?
2. Apakah *emotional intelligence* Gen Z memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan *career satisfaction* di PT Pensil Manggarai?
3. Apakah *career resilience* Gen Z memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *career satisfaction* di PT Pensil Manggarai?
4. Apakah *career resilience* Gen Z memediasi hubungan antara *emotional intelligence* dan *career satisfaction* di PT Pensil Manggarai?

1.3 Batasan Masalah

1. *Emotional intelligence*

Menurut Mar et al., (2021) menyatakan *emotional intelligence* merupakan kemampuan untuk memahami, mengekspresikan, dan mengelola emosi secara efektif terhadap diri sendiri maupun orang lain. Kemampuan ini membantu individu dalam membangun hubungan interpersonal, mengambil keputusan, serta menyesuaikan diri terhadap tekanan dan perubahan lingkungan. Penelitian menurut Barhate et al., (2025) menambahkan *emotional intelligence* membantu individu meningkatkan kemampuan

adaptasi karier dalam lingkungan kerja *VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)*. Individu dengan *Emotional intelligence* tinggi cenderung lebih mampu mengelola tekanan kerja, memahami perubahan organisasi, dan mempertahankan motivasi kerja di tengah ketidakpastian karier.

2. *Career resilience*

Konsep *career resilience* melalui teori *career motivation* yang menyatakan bahwa individu perlu memiliki kemampuan adaptasi, fleksibilitas, dan ketahanan untuk mempertahankan perkembangan karier di tengah perubahan organisasi dan lingkungan kerja. (London, 1983). Dalam perkembangan teori terbaru, *career resilience* tidak hanya dipahami sebagai kemampuan bertahan terhadap kesulitan, tetapi juga sebagai kemampuan proaktif dalam mengembangkan diri dan menyesuaikan karier dengan perubahan dunia kerja modern. Menurut Mishra & McDonald, (2017) menjelaskan bahwa *career resilience* merupakan proses multidimensional yang membantu individu mempertahankan keberlanjutan karier melalui kemampuan adaptasi, *self-efficacy*, *social support*, dan pengelolaan perubahan karier.

3. *Career satisfaction*

Menurut Arumsari et al., (2025) *career satisfaction* merupakan tingkat kepuasan individu terhadap pencapaian dan perkembangan karier yang diperoleh selama perjalanan kariernya, baik dari aspek intrinsik maupun ekstrinsik, seperti pencapaian karier, pemenuhan tujuan karier, pendapatan,

kemajuan karier, serta pengembangan keterampilan. *Career satisfaction* mencerminkan bagaimana individu menilai keberhasilan karier berdasarkan pengalaman kerja yang dirasakan secara pribadi selama menjalani pekerjaannya. Selain itu menurut Judge, (1995) berpendapat *career satisfaction* dipengaruhi oleh faktor psikologis dan pengalaman kerja individu, sehingga setiap individu dapat memiliki tingkat *career satisfaction* yang berbeda meskipun berada pada posisi pekerjaan yang sama. Faktor seperti lingkungan kerja, hubungan interpersonal, dukungan organisasi, serta kesempatan berkembang turut memengaruhi tingkat *Career satisfaction* individu.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *emotional intelligence* terhadap *career satisfaction* karyawan Gen Z.
2. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *emotional intelligence* terhadap *career resilience* karyawan Gen Z.
3. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *career resilience* terhadap *career satisfaction* karyawan Gen Z.
4. Untuk menganalisis dan membuktikan apakah *career resilience* berperan sebagai variable mediasi yang signifikan dalam pengaruh antara *emotional intelligence* dan *career satisfaction* karyawan Gen Z.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan adanya hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis :

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang psikologi, manajemen sumber daya manusia, maupun perilaku organisasi yang berkaitan dengan *emotional intelligence* dan *career resilience*. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah mengenai pentingnya kemampuan individu dalam mengelola emosi serta bagaimana kemampuan tersebut dapat berperan dalam meningkatkan ketahanan individu dalam menghadapi berbagai tantangan dalam perjalanan karier. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau sumber informasi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji lebih dalam mengenai hubungan antara *emotional intelligence* dan *career resilience*, khususnya pada generasi Z yang saat ini mulai mendominasi dunia kerja, khususnya pada generasi Z yang saat ini mulai mendominasi dunia kerja.

2. Manfaat Praktis :

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Bagi generasi Z, penelitian ini dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya kemampuan mengelola emosi dalam menghadapi berbagai tantangan dalam dunia kerja serta meningkatkan *career resilience*. Bagi organisasi atau perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengembangkan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan

Emotional intelligence untuk mendukung *career resilience* karyawan. Selain itu, bagi institusi pendidikan dan peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengembangan kajian mengenai *Emotional intelligence* dan *career resilience* pada generasi Z.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab 1 Pendahuluan

Bab pendahuluan merupakan bagian awal dari sebuah laporan penelitian yang berfungsi untuk memberikan gambaran umum mengenai latar belakang, permasalahan, tujuan, dan manfaat dari penelitian yang dilakukan. Bagian ini menjadi dasar agar pembaca memahami mengapa penelitian tersebut penting dan apa kontribusi yang ingin dicapai oleh peneliti.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab Tinjauan Pustaka dalam penelitian berfungsi sebagai landasan teori dan empiris yang kokoh untuk mendukung rumusan masalah dan hipotesis. Bab ini menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti serta mengidentifikasi gap penelitian yang belum banyak dikaji sebelumnya, sehingga memperjelas posisi penelitian dalam konteks keilmuan yang sudah ada. Struktur dari bab ini biasanya meliputi pengantar tentang topik, paparan teori-teori yang relevan, hasil-hasil penelitian terdahulu terkait, serta kerangka berpikir yang mengintegrasikan konsep-konsep utama. Dengan demikian, Bab Tinjauan Pustaka tidak hanya berisi rangkuman literatur tetapi juga sintesis yang menunjukkan relevansi dan kontribusi penelitian terhadap bidang studi yang diteliti. Bab ini menjadi fondasi penting agar

pembaca memahami basis ilmiah dan keunggulan penelitian yang akan dilakukan, sekaligus menavigasi research gap dari literatur yang ada.

Bab 3 Metodologi Penelitian

Bab Metodologi Penelitian berisi penjelasan tentang cara penelitian dilakukan mulai dari desain penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen yang digunakan, hingga metode analisis data. Tujuannya agar penelitian bisa dipahami dan direplikasi oleh peneliti lain dengan cara yang sama.

Bab 4 Hasil dan Pembahasan

Bab ini menggambarkan bagaimana hasil analisis data menjawab hipotesis penelitian dan makna dari hubungan antar variabel tersebut.

Bab 5 Penutup

Berisi rangkuman keseluruhan hasil penelitian dan implikasi atau saran yang diambil dari temuan tersebut. Secara umum, bab ini terdiri dari tiga bagian utama, yaitu kesimpulan, implikasi, dan saran.