

The Role Of Learning Agility On Work Engagement Among Generation Z Employees With Job Crafting As A Mediator

Peran *Learning Agility* Terhadap Keterikatan Kerja Karyawan Generasi Z Dengan *Job Crafting* Sebagai Mediator

Laurens Violi^{1*}, Rostiana²

Universitas Tarumanagara^{1,2}

laurens.705210251@stu.untar.ac.id¹

*Corresponding Author

ABSTRACT

The era of globalization and digitalization is transforming various aspects of life, including the workplace. The workforce is gradually being joined by a new group: Generation Z, making them a resource that requires attention. However, this generation is often perceived as lacking commitment to their jobs. This situation highlights the importance of work engagement. This study aims to investigate the role of Learning Agility in relation to work engagement, with Job Crafting serving as a mediator. The research employs a non-experimental quantitative method using purposive sampling. The participants in this study consist of 159 Generation Z IT employees in Indonesia, aged between 21 and 29 years. The measurement tools used include the Learning Agility Self-Assessment, Job Crafting Scale, and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). The results indicate that Learning Agility plays a significant role in work engagement and also show that Job Crafting acts as a full mediator in the relationship between Learning Agility and work engagement.

Keywords: Learning Agility, Job Crafting, Work engagement

ABSTRAK

Era globalisasi dan digitalisasi mengubah aspek kehidupan, salah satunya dunia kerja. Angkatan kerja secara bertahap dimasuki oleh kelompok baru, yaitu Generasi Z. Ini membuat Generasi Z menjadi sumber daya yang perlu diperhatikan. Namun, generasi ini dikenal kurang berkomitmen dalam pekerjaan. Keadaan ini menjadikan keterikatan kerja sebagai hal yang penting. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran *learning agility* terhadap keterikatan kerja dengan *job crafting* sebagai mediator. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif *non-experimental* dengan *purposive sampling*. Partisipan penelitian ini adalah 159 orang karyawan IT Generasi Z di Indonesia dengan rentang usia 21-29 tahun. Alat ukur yang digunakan adalah *learning agility self-assessment*, *Job Crafting Scale*, *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Learning Agility* berperan terhadap keterikatan kerja, sekaligus juga menunjukkan bahwa *Job Crafting* menjadi mediator penuh dalam peran *Learning Agility* dan keterikatan kerja.

Kata Kunci: Keterikatan Kerja, *Learning Agility*, *Job Crafting*

1. Pendahuluan

Indonesia kini memasuki era globalisasi dan digitalisasi yang telah mengubah cara manusia hidup, bersosialisasi, dan bekerja (Nyagadza, 2022). Dalam dunia kerja, sektor yang sedang berkembang ialah sektor informasi dan teknologi. Berdasarkan data Kementerian Ketenagakerjaan dalam Prakerja (2022), kebutuhan tenaga kerja pada sektor Informasi dan teknologi terus meningkat sejak 2022 hingga 2025. Di sisi lain, persentase penduduk Indonesia di tahun 2020 didominasi oleh generasi Z dengan total 27,94% (Badan Pusat Statistik, 2021). Didapati juga bahwa generasi Z diprediksi akan mengambil alih angkatan kerja sebesar 27% (Zurich, 2024).

Generasi Z merupakan individu yang lahir antara tahun 1995 dan 2012 (Gabrielova & Buchko, 2021). Generasi Z merupakan generasi yang lahir setelah kehadiran internet. Mereka bertumbuh dengan teknologi dalam kehidupan sehari-hari (Fajriyanti et al., 2023). Mereka

dikenal sebagai generasi internet atau *i-generation* dan dianggap sebagai *digital natives* yang paham akan perkembangan teknologi saat ini (Juniartika et al., 2023). Generasi Z menjadi hal penting yang perlu diperhatikan karena mereka mulai memasuki dunia kerja yang sedang mengalami transformasi (Badri, 2022).

Menurut Schroth (2019) meskipun Generasi Z memiliki kesamaan dengan generasi sebelumnya, mereka juga membawa pola perilaku baru. Berdasarkan *Work Economic Forum* (2022), Generasi Z juga memiliki prioritas yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Menurut Bińczycki et al. (2023), Generasi Z berfokus untuk mendapatkan kesempatan dan pengalaman baru sehingga mereka cenderung mencari tempat kerja yang dapat mendukung perkembangan profesional dan memenuhi aspirasi mereka.

Generasi Z juga memiliki kecenderungan untuk mengundurkan diri dan berpindah pekerjaan. Berdasarkan survei dari Jajak Pendapat (Jakpat) pada Februari 2024, terdapat 41% dari Generasi Z yang bekerja dan tidak memiliki rencana untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya. Namun, 34% dari Generasi Z memiliki keinginan untuk mengundurkan diri tanpa adanya waktu yang ditentukan, kemudian 10% dari Generasi Z merencanakan untuk mengundurkan diri dalam kurun waktu enam bulan, 8% dari Generasi Z mempertimbangkan untuk mengundurkan diri dalam waktu satu tahun, untuk 8% lainnya memiliki rencana mengundurkan diri setelah menerima Tunjangan Hari Raya (THR). Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan, mengingat karyawan yang memutuskan untuk mengundurkan diri dapat menjadi masalah dan menurunkan produktivitas perusahaan (Praborini et al., 2021). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya yang baik menjadi salah satu kunci untuk memastikan keberhasilan organisasi (Fajriyanti et al., 2023).

Ada pun salah satu faktor yang memengaruhi keinginan seseorang untuk mengundurkan diri dan berpindah tempat kerja adalah keterikatan kerja (Suryaningtyas & Fauzi, 2024). Dampak dari tingginya tingkat keterikatan kerja, karyawan lebih cenderung untuk tetap tinggal di organisasi mereka (Saraswati, 2019). Hal ini didukung dengan penelitian dari Kusumawati (2021) yang menunjukkan adanya hubungan negatif signifikan pada keterikatan kerja dan keinginan mengundurkan diri karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z. Penelitian lain yang dilakukan Silviana dan Cahyadi (2023) juga menyatakan hubungan negatif signifikan antara keterikatan kerja dan keinginan untuk mengundurkan diri. Keterikatan kerja yang tinggi ini berkaitan erat dengan penurunan absensi, pengunduran diri, dan meningkatkan keinginan untuk berpartisipasi dalam suatu organisasi (Silviana & Cahyadi, 2023).

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) keterikatan kerja adalah keadaan mental yang positif di mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka dan menikmati pengalaman kerja mereka. Keterikatan ini juga mencerminkan hubungan antara karyawan dengan pekerjaan dan organisasi mereka (Schaufeli & Bakker, 2010). Penelitian oleh Lie et al. (2023) menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki peran terhadap komitmen afektif yang mengartikan bahwa ketika seorang karyawan terlibat dengan pekerjaannya, dia akan cenderung mengalami keterikatan emosional terhadap organisasi. Di sisi lain, penelitian Saraswati dan Pertiwi (2020) menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki peran positif dan signifikan terhadap performa karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Siskawaty dan Rostiana (2020) juga menemukan bahwa keterikatan kerja berperan positif signifikan serta berperan terhadap kinerja karyawan.

Pengukuran keterikatan kerja karyawan menjadi penting, mengingat peran krusial sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Fajriyanti et al., 2023). Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk memahami apa saja yang memengaruhi keterikatan kerja. Hal-hal tersebut di antaranya adalah faktor internal berupa sumber daya personal (*personal resource*), serta faktor eksternal berupa tuntutan pekerjaan (*job demand*), dan sumber daya pekerjaan (*job resource*) (Bakker & Demerouti, 2008). Menurut Bakker dan

Demerouti (2008), sumber daya personal dan sumber daya pekerjaan dapat memprediksi keterikatan kerja seseorang dan membantu mengatasi tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Meski dikenal sebagai generasi yang memahami teknologi dan merupakan salah satu sumber daya manusia penting di dunia kerja, generasi Z dikenal sebagai generasi cenderung individualis, tidak fokus terhadap satu hal, tertarik pada proses instan, emosi yang kurang stabil, dan tergantung pada teknologi (Kompas, 2022). Hal ini membuat mereka cenderung merasa kesulitan ketika dihadapkan dengan tekanan. Ini merupakan tantangan bagi perusahaan dikarenakan perubahan yang terus terjadi pada era digital sekarang ini menuntut karyawan untuk beradaptasi. Salah satu hal yang dibutuhkan dalam proses adaptasi ini adalah *Learning Agility* (Gravett & Caldwell, 2016).

Learning Agility melibatkan kemampuan untuk menggunakan pelajaran dari satu pengalaman dan menerapkannya ke situasi yang berbeda (De Meuse, 2017). *Learning Agility* mencakup eksperimen, refleksi diri, memanfaatkan kekuatan pribadi, dan menghubungkan pengalaman dari satu tantangan ke tantangan lain (De Meuse, 2017). Selain untuk membantu karyawan beradaptasi, *Learning Agility* juga membantu karyawan menghadapi tugas baru yang belum pernah ditemukan dan melihat kinerja individu dari tugas tersebut (Gravett & Caldwell, 2016). *Learning Agility* dipercaya menjadi salah satu sumber daya personal yang penting untuk meningkatkan keterikatan karyawan (Jo & Hong, 2022). Menurut Bakker dan Demerouti (2008), sumber daya personal merupakan kemampuan yang dimiliki individu untuk mengelola dan memengaruhi lingkungan kerjanya demi mencapai keberhasilan dalam menjalankan tugas. Pada penelitian yang dilakukan oleh Febrianti dan Winarta (2024) diketahui bahwa *Learning Agility* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menjadikan *Learning Agility* sebagai sesuatu yang diperlukan oleh setiap perusahaan dalam diri karyawannya (Tripathi et al., 2020).

Penelitian mengenai *Learning Agility* dan keterikatan kerja pernah dilakukan sebelumnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Saputra et al. (2018), *Learning Agility* memiliki peran langsung dengan keterikatan kerja yang ditandai nilai $r = 0.465$ dan nilai $p < 0.05$. Namun pada penelitian Sutardi dan Novitasari (2024) menunjukkan bahwa *Learning Agility* tidak memiliki peran langsung di mana ditandai dengan nilai $r = 0.094$ dan nilai $p > 0.5$. Dalam penelitian Sutardi dan Novitasari (2024), *Learning Agility* membutuhkan mediasi dari variabel lain, yaitu pemberdayaan psikologi dan resiliensi.

Learning Agility merupakan kesiapan dan kemampuan individu untuk terlibat dalam pembelajaran aktif, mengadaptasi peluang dari pengalaman, serta menerapkan hasil pembelajaran tersebut untuk mencapai keberhasilan dalam kinerja (Gravett & Caldwell, 2016). Individu dengan karakteristik tersebut memiliki pandangan yang positif, bekerja secara optimal, dapat dipercaya, dan terus mengembangkan keterampilannya (Gravett & Caldwell, 2016). Dapat dikatakan, *Learning Agility* berfokus pada proses adaptasi. Konsep ini searah dengan proses *Job Crafting*. Menurut Wrzesniewski et al. (2013), *Job Crafting* berfokus pada perilaku proaktif dan inisiatif karyawan yang secara kreatif serta motivasi yang mendorong karyawan untuk mengubah pekerjaan guna meningkatkan pengalaman kerja. *Job Crafting* dapat dikatakan memiliki potensi untuk mengubah cara karyawan mendefinisikan makna pekerjaan mereka dan identitas kerja mereka relevan di berbagai situasi pekerjaan (Wrzesniewski et al., 2013).

Hubungan antara *Learning Agility* dan *Job Crafting* telah diteliti sebelumnya. Penelitian Cárdenas-Muñoz et al. (2024) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Learning Agility* dan *Job Crafting*. *Job Crafting* yang tinggi, menunjukkan hasil *Learning Agility* yang tinggi dan begitu juga sebaliknya. Penelitian ini sejalan dengan Bakker et al. (2023) yang menyatakan bahwa individu dengan orientasi tujuan pembelajaran yang kuat menunjukkan keinginan untuk menguasai keterampilan melalui pembelajaran, mencari tantangan, dan memperoleh keterampilan baru.

Job Crafting membantu karyawan untuk cepat beradaptasi dalam menghadapi perubahan di tempat kerja, serta dianggap berkontribusi signifikan dalam keberhasilan strategi pengembangan organisasi (Lee & Lee, 2018). *Job Crafting* yang dilakukan oleh karyawan secara langsung maupun tidak, mendukung penyelesaian tugas dan berhubungan dengan tingkat keterikatan yang mereka rasakan (Syah, 2020). Penelitian oleh Saputri dan Prahara (2023) telah menunjukkan adanya hubungan signifikan dan positif antara *Job Crafting* dan keterikatan kerja dengan $r = 0.396$ dan $p < 0.05$, yang mengartikan semakin tinggi *Job Crafting*, maka keterikatan kerja akan semakin tinggi. Hubungan positif dan signifikan juga terbukti dalam penelitian Ranihusna et al. (2022) serta Zhang dan Li (2020).

Kesenjangan dalam penelitian sebelumnya terkait hubungan antara *Learning Agility* dan keterikatan kerja, serta terbuktinya hubungan *Job Crafting* dengan *Learning Agility* maupun keterikatan kerja telah menunjukkan perlunya pengujian hubungan ketiga variabel tersebut dalam model mediasi. Pada penelitian ini, *Job Crafting* diposisikan sebagai variabel mediator. Penelitian ini juga merujuk pada saran Sutardi dan Novitasari (2024), yang menyarankan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan *Learning Agility* dan keterikatan kerja menggunakan mediator yang berbeda. Selain itu, belum ada penelitian yang secara khusus membahas hubungan ketiga variabel ini pada Generasi Z. Pada penelitian ini terdapat dua hipotesis, yang pertama adalah terdapatnya peran *Learning Agility* terhadap keterikatan kerja. Untuk hipotesis kedua adalah peranan *Learning Agility* terhadap keterikatan kerja akan lebih kuat ketika dimediasi *Job Crafting*.

2. Tinjauan Pustaka

Learning Agility

Menurut Gravett dan Caldwell (2016), secara umum *Learning Agility* berkaitan dengan kemampuan beradaptasi dan kemauan untuk menghadapi hal-hal yang tidak diketahui. Secara spesifik, *Learning Agility* bertujuan untuk memprediksi potensi kinerja seseorang dalam tugas-tugas baru. *Learning Agility* melibatkan kemampuan untuk menggunakan pelajaran dari satu pengalaman dan menerapkannya ke situasi berbeda (De Meuse, 2017). Hal ini mencakup eksperimen, refleksi diri, memanfaatkan kekuatan pribadi, dan menghubungkan pengalaman dari satu tantangan ke tantangan lain (De Meuse, 2017). Dapat disimpulkan bahwa *Learning Agility* merupakan kemampuan yang penting untuk beradaptasi dan berhasil dalam berbagai kondisi kerja dengan memanfaatkan pengalaman yang telah diperoleh. Terdapat beberapa aspek yang membentuk *Learning Agility*, yaitu *people agility*, *result agility*, *mental agility*, dan *change agility*.

Job Crafting

Terdapat beberapa definisi terkait *Job Crafting*. Tims et al. (2012) menyatakan bahwa *Job Crafting* adalah upaya karyawan untuk menyesuaikan tuntutan dan sumber daya pekerjaan agar selaras dengan kemampuan dan kebutuhan pribadi mereka. Wrzesniewski & Dutton (2001) menyatakan *Job Crafting* merupakan penyesuaian fisik dan kognitif yang dilakukan individu terhadap batas-batas tugas atau hubungan dalam pekerjaan mereka. *Job Crafting* adalah kegiatan individu di mana karyawan memutuskan bagaimana dan kapan mengubah tugas-tugas pekerjaan dan interaksi mereka (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Menurut Bakker et al. (2012), *Job Crafting* merupakan perubahan fisik dan cara berpikir yang dilakukan seseorang terhadap tugas atau hubungan dalam pekerjaan. Perubahan fisik bisa meliputi bentuk, jumlah, atau jenis tugas dan hubungan kerja, sedangkan perubahan cara berpikir berkaitan dengan bagaimana seseorang melihat pekerjaannya (Bakker et al., 2012). Tims et al. (2012) mengidentifikasi empat dimensi *Job Crafting* dalam model JD-R yaitu, *Increasing structural job resources*, *Increasing social job resources*, *Increasing challenging job demands*, dan *decreasing hindering job demands*.

Keterikatan Kerja

Keterikatan dapat diartikan sebagai kondisi afektif-kognitif yang bertahan lama dan meluas, yang tidak terfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu (Schaufeli & Bakker, 2004). Keterikatan kerja sendiri didefinisikan Schaufeli dan Bakker (2004) sebagai keyakinan terhadap kemampuan individu terkait dengan pekerjaan, yang menghasilkan perasaan positif dan mendorong pemenuhan tuntutan pekerjaan dengan tujuan mendukung pertumbuhan pribadi dan peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, keterikatan kerja sendiri mengacu pada hubungan seorang karyawan dengan pekerjaannya dan organisasinya (Schaufeli & Bakker, 2010). Schaufeli dan Bakker (2004) menjelaskan bahwa terdapat 3 dimensi dalam keterikatan kerja yaitu, *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif *non-experimental*. Penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berdasarkan filosofi positivisme, di mana digunakan untuk mempelajari kelompok orang atau sampel tertentu (Sugiyono, 2013). Proses penelitian melibatkan pengumpulan data dengan menggunakan berbagai alat penelitian yang telah disiapkan (Sugiyono, 2013). Setelah data dikumpulkan, analisis dilakukan dengan pendekatan kuantitatif atau statistik. Tujuan dari analisis ini adalah untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya, guna memastikan kebenaran atau validitas dari hipotesis tersebut (Sugiyono, 2013).

Karakteristik partisipan yang terlibat dalam penelitian ini meliputi: (a) karyawan generasi Z dengan rentang kelahiran antara 1995 sampai 2012; (b) minimal pendidikan terakhir S1; (c) telah bekerja minimal setahun; dan (d) bekerja di bidang IT yang secara aktif menggunakan TIK dalam bentuk perangkat lunak secara intensif dalam menjalankan tugas sehari-hari. Dalam penelitian ini terdapat sebanyak 159 partisipan yang sesuai dengan kriteria penelitian. Berdasarkan pada aspek dari demografi, partisipan penelitian dibedakan melalui jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan terakhir, dan durasi penggunaan teknologi. Pada demografi jenis kelamin, partisipan penelitian ini terdiri dari 102 orang perempuan (64.2%) dan 57 orang laki-laki (35.8%).

Alat ukur yang digunakan adalah *Learning Agility Self-Assessment* yang dikembangkan oleh Gravett dan Caldwell (2016), *Job Crafting Scale* oleh Tims et al. (2012) yang telah diadaptasi oleh Serpara (2023), dan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) oleh Schaufeli et al. (2006) yang diadaptasi oleh Kristiana et al. (2018). Pengolahan data dilakukan menggunakan IBM SPSS versi 26.0.

Pada uji validitas dan uji reliabilitas pada alat ukur yang digunakan, didapati semua alat ukur pada penelitian ini memiliki nilai *cronbach alpha* di atas 0.6 dan nilai *corrected item-total correlation* diatas 0.2 sehingga dinyatakan reliabel. Kemudian dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji linearitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas yang merupakan syarat untuk melakukan uji regresi. Selanjutnya dilakukan uji korelasional menggunakan korelasi *pearson* dengan tujuan melihat hubungan antar variabel berikut juga antar dimensi penelitian. Selanjutnya, uji hipotesis dilakukan dengan metode *bootstrapping* PROCESS. Uji ini bertujuan untuk melihat hubungan antara variabel bebas pada variabel terikat yang dimediasi oleh variabel ketiga sebagai variabel mediator. Metode ini juga bertujuan untuk melihat efek langsung dan tidak langsungnya.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas yang dilakukan terhadap ketiga variabel penelitian menggunakan *unstandardized residual*. Uji normalitas ini dilakukan menggunakan metode *One Sample Kolmogorov-Smirnov*. Data dinyatakan berdistribusi normal jika hasil nilai signifikansi (p) Asymptotic lebih dari 0.05. Pada penelitian ini, didapati residu data yang berdistribusi normal ($p = 0.200 > 0.05$). Berdasarkan hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa data yang akan diuji terdistribusi normal. Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas Variabel *Learning Agility*, *Job Crafting*, dan Keterikatan Kerja.

Variabel	Sig.	Interpretasi
<i>Unstandardized Residual</i>	0.200	Terdistribusi Normal

Kemudian peneliti melakukan uji linearitas data untuk mengetahui apakah ketiga variabel memiliki hubungan yang linear dan dapat dijelaskan dengan sebuah garis lurus. Jika hasil menunjukkan bahwa nilai signifikansi p lebih besar daripada 0.05, dapat dikatakan bahwa sebuah data memiliki hubungan linier. Sebaliknya, jika nilai p kurang dari 0.05 dapat dikatakan data tidak memiliki hubungan linear. Berdasarkan hasil dari uji yang dilakukan, *Learning Agility* kepada keterikatan kerja memiliki nilai signifikansi (p) = 0.159 > 0.05. Pada variabel *Learning Agility* dan *Job Crafting* memiliki nilai signifikansi (p) = 0.058 > 0.05. Pada variabel *Job Crafting* dan keterikatan kerja memiliki nilai signifikansi (p) = 0.057 > 0.05. Maka dapat dikatakan, data menunjukkan hubungan linear berdasarkan dari variabel yang diuji. Rincian lebih lanjut mengenai uji linearitas masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 2, tabel 3, dan tabel 4.

Tabel 2. Uji Linearitas pada Variabel *Learning Agility* dengan Keterikatan Kerja.

	Sig.	Interpretasi
(Combined)	0.000	Linear
Linearity	0.000	
Deviation of Linearity	0.159	

Tabel 3. Uji Linearitas pada variabel *Learning Agility* dengan *Job Crafting*.

	Sig.	Interpretasi
(Combined)	0.000	Linear
Linearity	0.000	
Deviation of Linearity	0.058	

Tabel 4. Uji Linearitas pada variabel *Job Crafting* dengan Keterikatan Kerja.

	Sig.	Interpretasi
(Combined)	0.000	Linear
Linearity	0.000	
Deviation of Linearity	0.057	

Selanjutnya dilakukan uji multikolinearitas dengan tujuan mengetahui ada atau tidaknya korelasi antar variabel bebas pada model regresi. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai tolerance atau nilai Variance Inflation Factor (VIF). Hasil yang diharapkan dari uji ini adalah nilai tolerance > 0.10 atau nilai VIF < 10.0 yang menyatakan bahwa multikolinearitas tidak terjadi. Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada variabel *learning agiliy* dan *Job Crafting*, ditemukan bahwa nilai tolerance = 0.174 > 0.10 dan nilai VIF = 5.742 < 10.0. Hasil tersebut menunjukkan bahwa multikolinearitas tidak terjadi antara variabel bebas atau independent dalam penelitian ini. Hasil lebih rinci dapat dilihat melalui tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas pada Variabel *Learning Agility*, *Job Crafting*, dan Keterikatan Kerja

Variabel	N	Collinearity		Interpretasi
		Statistics		
		Tolerance	VIF	
<i>Learning Agility</i>	159	0.174	5.74 2	Tidak terjadi Multikolinearitas
<i>Job Crafting</i>	159	0.174	5.74 2	Tidak terjadi Multikolinearitas

Note. Variabel Dependen adalah Keterikatan kerja

Pada uji heteroskedastisitas, digunakan grafik *scatterplot*. Berdasarkan hasil grafik tersebut, tidak ditemukan pola melebar atau menyempit, serta data terlihat menyebar secara merata di atas dan di bawah angka 0. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dalam penelitian ini. Selanjutnya, hasil uji korelasi menunjukkan bahwa *Learning Agility* beserta seluruh dimensinya memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan semua dimensi keterikatan kerja, dengan nilai signifikansi $p < 0,05$. Selain itu, *Learning Agility* dan seluruh dimensinya juga menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan semua dimensi *Job Crafting*, dengan nilai $p < 0,05$. Terakhir, *Job Crafting* beserta seluruh dimensinya memiliki hubungan positif dan signifikan dengan semua dimensi keterikatan kerja, dengan nilai signifikansi $p = 0,00 < 0,05$.

Uji Hipotesis 1

Berdasarkan hasil yang telah dilakukan, ditemukan bahwa peran awal secara langsung antara *Learning Agility* dan keterikatan kerja dengan nilai $t_c = 16.6784$, $coeff = 0.4447$, serta nilai signifikansi $p = 0.000 < 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat peran yang positif dan signifikan antara *Learning Agility* dan keterikatan kerja. Dapat disimpulkan semakin tinggi *Learning Agility* maka semakin tinggi keterikatan kerja. Nilai *R square* diketahui adalah sebesar 0.6392. Data ini menunjukkan bahwa *Learning Agility* memiliki peran sebesar 63.92% terhadap keterikatan kerja, sedangkan 36.08% (100%-63.92%) dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan hasil yang telah didapatkan, *Learning Agility* terbukti memiliki peran terhadap keterikatan kerja. Maka, hipotesis pertama diterima. Rincian lebih detail terkait peran *Learning Agility* terhadap keterikatan kerja dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6. Peran *Learning Agility* terhadap keterikatan kerja

Variabel	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
<i>Learning Agility</i>	0.4447	0.0267	16.6784	0.000	0.3920	0.4973

Uji Hipotesis 2

Kemudian dilakukan uji efek langsung dengan dimasukkannya mediator pada model peran *Learning Agility* dan keterikatan kerja. Ketika variabel bebas menjadi tidak signifikan ketika mediator dimasukkan ke dalam model, maka dapat dikatakan terjadi mediasi sempurna. Namun, jika variabel bebas yang sebelumnya signifikan tetap menjadi signifikan meski telah dimasukkan mediator, maka terjadi mediasi sebagian. Pada penelitian ini, hubungan *Learning Agility* terhadap keterikatan kerja menjadi tidak signifikan dengan ($t_c = 1.8954$, $coeff = 0.1077$, $p = 0.0599 > 0.05$). Namun, menjadi signifikan setelah dimediasi oleh *Job Crafting* ($t_b = 6.5294$, $coeff = 0.3930$, $p = 0.000 < 0.05$). Besaran peran dari Nilai *R square* adalah 0.7167 atau sebesar 71.67% sedangkan sisanya 28.33% (100% - 71.67%) dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa terjadi mediasi sempurna karena variabel bebas menjadi tidak signifikan terhadap variabel terikat ketika dipertimbangkan adanya mediator.

Berdasarkan hasil analisis, didapati bahwa *Job Crafting* sebagai mediator dapat meningkatkan peran *Learning Agility* terhadap keterikatan kerja. Rincian lebih detail terkait uji efek langsung dengan adanya mediator dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Hasil Efek Langsung Mediasi

Variabel	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
<i>Learning Agility</i>	0.1077	0.0568	1.8954	0.0599	-0.0045	0.2198
<i>Job Crafting</i>	0.3930	0.0602	6.5294	0.0000	0.2741	0.5119

Untuk memastikan adanya peran mediator, pada hasil total efek tidak langsung dilihat berdasarkan hasil *bootstrap* tertulis *lower level for CI* (BootLLCI) dan *upper level for CI* (BootULCI). Jika dari rentang *BootLLCI* dan *BootULCI* tidak terdapat nilai (0), maka dapat disimpulkan terjadi efek mediasi dengan interval kepercayaan 95%. Pada hasil *bootstrap* nilai efek tidak langsung, ditemukan bahwa terdapat koefisien 0.3370 dan dari hasil *bootstrap* tertulis *lower level for CI* (BootLLCI) = 0.2013, dan *upper level for CI* (BootULCI) = 0.4827. Dengan tidak terdapatnya nilai (0) pada rentang *BootLLCI* dan *BootULCI*, maka didapat adanya efek signifikan antara *Learning Agility* dan keterikatan kerja melalui *Job Crafting*.

Berdasarkan uji dan analisis yang telah dilakukan, didapati bahwa *Job Crafting* berperan sebagai mediator sempurna dalam hubungan *Learning Agility* dan keterikatan kerja. Selain itu, peranan pada variabel *Learning Agility* dan keterikatan kerja juga ditemukan meningkat dengan adanya *Job Crafting* sebagai mediator. Maka, hipotesis dua yang menyatakan bahwa peranan *Learning Agility* terhadap keterikatan kerja akan lebih kuat ketika dimediasi *Job Crafting* diterima. Rincian mengenai hasil efek tidak langsung mediasi dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Hasil Efek Tidak Langsung Mediasi

Indirect effect x on y	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M (<i>Job Crafting</i>)	0.3370	0.0725	0.2013	0.4827

PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis data, terdapat peran positif dan langsung antara *Learning Agility* dan keterikatan kerja. Hal ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Saputra et al. (2018) yang menunjukkan bahwa *Learning Agility* memiliki peran positif dan langsung terhadap keterikatan kerja. Di mana ketika seorang individu memiliki *Learning Agility* yang tinggi, hal tersebut dapat meningkatkan keterikatan kerja. Hal ini dapat terjadi karena ketika seseorang memiliki *Learning Agility*, mereka melibatkan kemampuan untuk menggunakan pelajaran dari satu pengalaman dan menerapkannya ke situasi berbeda (De Meuse, 2017). Proses adaptasi tersebut membuat karyawan semakin terlibat dalam pekerjaannya (Saputra et al., 2018). *Learning Agility* dapat dikatakan memungkinkan seorang individu semakin nyaman dan terbiasa dengan pekerjaan melalui proses adaptasi dari pemanfaatan pelajaran yang telah dilakukan, hal ini membuat mereka semakin terikat dalam pekerjaan. Teori JD-R juga menyatakan bahwa sumber daya personal dapat berperan serupa dengan sumber daya pekerjaan dan memengaruhi keterikatan kerja (Bakker & Demerouti, 2017).

Pada analisis data, terdapat hubungan positif antara *Learning Agility* dan *Job Crafting* sebagai variabel mediator. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Cárdenas-Muñoz et al. (2024) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Learning Agility* dan *Job Crafting*. Seseorang yang memiliki *Learning Agility* yang tinggi, memberikan hasil *Job Crafting* yang tinggi. Hal ini dapat disebabkan karena individu dengan orientasi tujuan pembelajaran yang kuat menunjukkan keinginan untuk menguasai keterampilan melalui pembelajaran, mencari tantangan, dan memperoleh keterampilan baru (Bakker et al., 2023). Ketika seseorang

memiliki *Learning Agility*, hal tersebut berpotensi untuk mendorong tindakan *Job Crafting* dalam pekerjaan.

Pada analisis data, terdapat hubungan antara *Job Crafting* dengan keterikatan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputri dan Prahara (2023) dan Ranihusna et al. (2022) yang menunjukkan bahwa *Job Crafting* dan keterikatan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Ketika seseorang memiliki *Job Crafting* yang tinggi, mereka akan memiliki keterikatan kerja yang tinggi juga. Hal ini dapat disebabkan karena karyawan yang menerapkan *Job Crafting* memiliki tingkat makna kerja yang tinggi dan semakin terlibat dengan pekerjaan yang mereka lakukan di mana mereka terdorong untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka yang menjadi lebih menantang (Ranihusna et al., 2022).

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, didapati bahwa adanya peran signifikan dari *Learning Agility* terhadap keterikatan kerja. Selanjutnya, terdapat hubungan positif antara *Learning Agility* sebagai variabel independent dengan *Job Crafting* sebagai variabel mediator. Kemudian, didapatkan hubungan positif antara *Job Crafting* dan keterikatan kerja.

Kemudian didapati bahwa *Job Crafting* terbukti meningkatkan peran antara *Learning Agility* dan keterikatan kerja sebagai variabel mediator. Hal ini menandakan bahwa ketika seseorang memiliki *Learning Agility* yang baik, maka akan meningkatkan *Job Crafting* sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Hal ini berlaku sebaliknya, semakin rendahnya *Learning Agility* akan memperlemah *Job Crafting* dan menurunkan keterikatan kerja seseorang.

Meskipun menggambarkan menggambarkan peran *Job Crafting* sebagai mediator pada peran *Learning Agility* dan keterikatan kerja, penelitian ini memiliki limitasi. Limitasi pertama adalah tidak dilakukannya pengambilan sampel di dalam satu perusahaan secara spesifik sehingga membuat penelitian tidak berfokus pada satu kondisi perusahaan tertentu. Limitasi selanjutnya adalah kondisi partisipan yang tidak dapat dilihat secara langsung oleh peneliti dikarenakan pengisian kuesioner dilakukan secara *online* melalui *google form*. Hal tersebut membuat batasan bagi peneliti dalam mengetahui kondisi partisipan saat melakukan pengisian kuesioner. Selain itu, *social desirability bias* menjadi salah satu limitasi yang dipertimbangkan. Bias ini mengacu pada kecenderungan subjek untuk menentukan jawaban mereka sesuai dengan pertimbangan diterima secara sosial daripada memiliki tanggapan yang sesuai dengan diri mereka yang sebenarnya (Grimm, 2010).

Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan pengembangan model penelitian dengan menggunakan variabel lain yang memiliki peran terhadap keterikatan kerja seperti faktor internal atau pun eksternal. Dalam pengembangan model yang ada, penyertaan *Learning Agility* dalam model penelitian juga dapat dijadikan sebagai pertimbangan, baik sebagai variabel mediator ataupun moderator untuk mempelajari lebih dalam *Learning Agility* berperan terhadap keterikatan kerja dalam berbagai model penelitian. Selain itu, peran *Job Crafting* dan *Learning Agility* juga dapat di pelajari lebih lanjut dalam model lain, yaitu moderasi.

Daftar Pustaka

- Badan Pusat Statistik. (2021). Hasil sensus penduduk 2020. Badan Pusat Statistik. <https://demakab.bps.go.id/id/news/2021/01/21/67/hasil-sensus-penduduk-2020.html>
- Badri, M. (2022). Pribumi digital moderat: profil kecakapan komunikasi digital generasi Z. *Jurnal Riset Komunikasi*, 5(2), 291–303. <https://doi.org/https://doi.org/10.38194/jurkom.v5i2.653>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- 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. (2023). Job demands-resources theory: ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 10, 8. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of *Job Crafting* and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bińczycki, B., Łukasiński, W., & Dorocki, S. (2023). Determinants of motivation to work in terms of industry 4.0—the gen Z perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 15(15). <https://doi.org/10.3390/su151512069>
- Cárdenas-Muñoz, M., Rubio-Andrada, L., & Segovia-Pérez, M. (2024). Exploratory analysis on learning behaviours that favour *Job Crafting*. *Management Decision*, 62(7), 2265–2291. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2023-0982>
- De Meuse, K. P. (2017). *Learning Agility*: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal*, 69(4), 267–295. <https://doi.org/10.1037/cpb0000100>
- Fajriyanti, Y., Handayani Rahmah, A., & Ulfa Eka Hadiyanti, S. (2023). Analisis motivasi kerja generasi Z yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan komitmen kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 107–115. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808>
- Febrianti, A. A., & Winarta, A. Y. S. (2024). Mengukur *Learning Agility*, person organization-fit, dan kinerja pengelola destinasi wisata Pulau Madura. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 9(1), 177–186. <https://doi.org/10.30651/jms.v9i1.21481>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Gen z and the end of work as we know it. (2022). Work Economic Forum .
- Gravett, L. S., & Caldwell, S. A. (2016). *Learning Agility*: the impact on recruitment and retention. In *Learning Agility*: the impact on recruitment and retention. Palgrave Macmillan.
- Grimm, P. (2010). Social desirability bias. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem02057>
- Jajak Pendapat (Jakpat). (2024, April). Berapa persen gen Z yang berencana untuk resign? Jajak Pendapat (Jakpat) . <https://jakpat.net/info/berapa-persen-gen-z-yang-berencana-untuk-resign/>
- Jo, Y., & Hong, A. J. (2022). Impact of agile learning on innovative behavior: A moderated mediation model of employee engagement and perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.900830>
- Juniartika, R., Utami, S. E., & Ihsani, H. (2023). Pengaruh kebermaknaan kerja terhadap loyalitas kerja pada karyawan generasi z di Kota Padang. *Psyche 165 Journal*, 155–160. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v16i3.267>
- Kompas. (2022). Kenali ciri-ciri generasi z, kelebihan dan kelemahannya . Kompas. <https://edukasi.kompas.com/read/2022/08/08/154354771/kenali-ciri-ciri-generasi-z-kelebihan-dan-kelemahannya?page=all>

- Kristiana, F. I., Fajrianthi, & Purwono, U. (2018). Analisis rasch dalam utrecht work engagement scale-9 (UWES-9) versi Bahasa Indonesia. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 204–217. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/jp.17.2.204-217>
- Kusumawati, E. (2021). Keterikatan kerja dan tingkat turnover intention pada karyawan generasi milenial dan generasi Z. *Sukma : Jurnal Penelitian Psikologi*, 2(2), 100–111.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lee, J. Y., & Lee, Y. (2018). *Job Crafting* and performance: Literature review and implications for human resource development. In *Human Resource Development Review* (Vol. 17, Issue 3, pp. 277–313). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/1534484318788269>
- Lie, D., Dwi, K., Saraswati, H., & Lie, D. S. (2023). Work engagement influences affective commitment: Psychological capital and perceived organisation support as moderators. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 38(2), 119–132. <https://doi.org/https://journal.ugm.ac.id/v3/jieb>
- Nyagadza, B. (2022). Sustainable digital transformation for ambidextrous digital firms: systematic literature review, meta-analysis and agenda for future research directions. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 1(3). <https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100020>
- Praborini, Y., Asaroni, T., Naim, M., & Febriano, Y. (2021). Peran kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap niat untuk tinggal dengan keterikatan kerja sebagai mediasi. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(02), 99–112. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i02.185>
- Prakerja, K. (2022). Roadmap besar mengejar 2 juta tenaga profesional bidang IT untuk Indonesia. <https://www.prakerja.go.id/artikel/insight/roadmap-besar-mengejar-2-juta-tenaga-profesional-di-bidang-it-untuk-indonesi>
- Rabuana, N. K. D. N., & Yanuar, Y. (2023). The influence of work environment and work engagement on employee performance mediated by employee well-being. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 541–557. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.523>
- Ranihusna, D., Ulfa, A., & Wulansari, N. A. (2022). Healthcare personel's performance: The role of *Job Crafting* and work engagement. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 25(Oktober), 415–434.
- Sakernas. (2023). Booklet survei angkatan kerja nasional Agustus 2023. 6(2).
- Saputra, N., Abdinagoro, B., & Kuncoro, E. A. (2018). The mediating role of *Learning Agility* on the relationship between work engagement and learning culture. *Pertanika Journal : Social Sciences & Humanities*, 26, 117–130.
- Saputri, O. S., & Prahara, S. A. (2023). *Job Crafting* dan work engagement pada wanita karir. *Jurnal Psikologi Udayana*, 10(02), 385–393. <https://doi.org/10.24843/JPU/2023.v10.i02.p07>
- Saraswati, K. D. H. (2019). Journal of management and marketing review work engagement: the impact of psychological capital and organizational justice and its influence on turnover intention. *GATR: Journal of Management and Marketing Review*, 4(1), 86–91. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.1\(12\)](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.1(12))
- Saraswati, K. D. H., & Pertiwi, M. S. N. D. (2020). Work performance: The Impact of Work Engagement, psychological capital, and Perceived organizational support. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 4(1), 88–97. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v4i1.7992>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. In *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10–24).
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Serpara, K., L. (2023). Peran *Job Crafting* terhadap Kinerja dengan Keterikatan Kerja sebagai Mediator pada Recruiter di Jakarta [Skripsi tidak dipublikasikan]. Universitas Tarumanagara
- Silviana, P. G., & Cahyadi, L. (2023). Mengukur turnover intention melalui work engagement. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 12(2), 132–142. <https://doi.org/dx.doi.org/10.31000/jmb.v12i2.9466>
- Siskawaty, & Rostiana, R. (2020). Peran keterikatan kerja dan keterikatan organisasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*. <https://doi.org/https://doi.org/10.24912/jmbk.v4i5.9211>
- Sugiyono, S. (2013). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan rnd. Penerbit Alfabeta.
- Suryaningtyas, D. O., & Fauzi, A. (2024). Studi literatur faktor determinan yang mempengaruhi turnover intetion pada gen Z di beberapa sektor perusahaan di indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 4(2), 44–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.56127/jaman.v4i2>
- Sutardi, D., & Novitasari, D. (2024). The impact of *Learning Agility* on work engagement is mediated by psychological empowerment and resilience in milenial workers. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 125–132. <https://doi.org/10.56457/jimk.v12i1.505>
- Syah, N. D. (2020). Pengaruh *Job Crafting* terhadap work engagement melalui psychological meaningfulness Karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 8). <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1257-1267>
- 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>
- Tripathi, A., Srivastava, R., & Sankaran, R. (2020). Role of *Learning Agility* and learning culture on turnover intention: an empirical study. *Industrial and Commercial Training*, 52(2), 105–120. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2019-0099>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 25, 179–201.
- Wrzesniewski, A., Lobuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). *Job Crafting* and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 281–302. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015)
- Zhang, T., & Li, B. (2020). *Job Crafting* and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 48(2). <https://doi.org/10.2224/sbp.8759>
- Zurich. (2024). How is Gen Z changing the workplace? | Zurich Insurance. <https://www.zurich.com/media/magazine/2022/how-will-gen-z-change-the-future-of-work>