

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka dapat diketahui kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. *Work stress* secara signifikan memiliki pengaruh yang negatif terhadap *work engagement* karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *work stress* yang dirasakan karyawan Generasi Z di Jawa Timur, maka semakin rendah *work engagement* karyawan terhadap pekerjaan. Sehingga H1 yang menyatakan *work stress* secara signifikan memiliki pengaruh yang negatif terhadap *work engagement* karyawan Generasi Z di Jawa Timur diterima.
2. *Work stress* secara signifikan memiliki pengaruh yang negatif terhadap *innovative work behavior* karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *work stress* maka semakin rendah *innovative work behavior* karyawan Generasi Z di Jawa Timur terhadap pekerjaan. Sehingga H2 yang menyatakan *work stress* secara signifikan memiliki pengaruh yang negatif terhadap *innovative work behavior* karyawan Generasi Z di Jawa Timur diterima.
3. *Work engagement* secara signifikan memiliki pengaruh yang positif terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *work engagement* karyawan Generasi Z

di Jawa Timur dalam pekerjaan maka semakin tinggi *adaptive performance*. Sehingga H3 yang menyatakan *work engagement* secara signifikan memiliki pengaruh yang positif terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur diterima.

4. *Innovative work behavior* secara signifikan memiliki pengaruh yang positif terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *innovative work behavior* karyawan Generasi Z di Jawa Timur maka semakin tinggi *adaptive performance*. Sehingga H4 yang menyatakan *innovative work behavior* secara signifikan memiliki pengaruh yang positif terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur diterima.
5. *Work stress* tidak signifikan memiliki pengaruh yang positif terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Hasil ini menunjukkan bahwa *work stress* tidak terbukti berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *adaptive performance*. Namun *work stress* terbukti memengaruhi *adaptive performance* secara tidak langsung melalui variabel lain yakni variabel mediasi. Sehingga H5 yang menyatakan *work stress* secara signifikan memiliki pengaruh yang negatif terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur ditolak.
6. *Work engagement* secara signifikan memediasi pengaruh *work stress* terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Hasil ini menunjukkan bahwa jenis peran mediasi pada penelitian ini yakni *full mediation*, karena *work engagement* sebagai variabel mediasi memiliki peran

penting dalam menjelaskan pengaruh *work stress* terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Sehingga H6 yang menyatakan *work engagement* secara signifikan memediasi pengaruh *work stress* terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur diterima.

7. *Innovative work behavior* secara signifikan memediasi pengaruh *work stress* terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Hasil ini menunjukkan bahwa jenis peran mediasi pada penelitian ini yakni *full mediation*, karena *innovative work behavior* sebagai variabel mediasi memiliki peran penting dalam menjelaskan pengaruh *work stress* terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Sehingga H7 yang menyatakan *innovative work behavior* secara signifikan memediasi pengaruh *work stress* terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur diterima.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan tidak lepas dari keterbatasan. Maka dari itu, keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Variabel mediasi hanya berfokus pada *work engagement* dan *innovative work behavior* dalam menjelaskan pengaruh *work stress* terhadap *adaptive performance*. Hal ini masih memungkinkan *adaptive performance* dapat dipengaruhi oleh variabel lain yang belum termasuk dalam penelitian ini.
2. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner melalui *platform Google Form* yang disebarakan secara *online* memiliki keterbatasan, dikarenakan

kemungkinan responden mengisi kuesioner tidak sepenuhnya sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Sehingga kondisi ini memungkinkan responden asal mengisi, yang berpotensi memengaruhi akurasi dan validitas data penelitian.

5.3 Saran

Berdasarkan penelitian ini, maka peneliti memberikan saran-saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan. Saran yang dapat diberikan peneliti sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan di Jawa Timur
 - 1) Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan *work engagement* karyawan Generasi Z khususnya pada aspek semangat kerja karyawan di pagi hari melalui pemberian penghargaan atas kontribusi karyawan dan penyediaan kesempatan pengembangan karir agar karyawan termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari.
 - 2) Perusahaan disarankan untuk mendorong munculnya *innovative work behavior* karyawan Generasi Z khususnya pada aspek penciptaan ide baru untuk memecahkan masalah-masalah yang sulit. Upaya yang dapat dilakukan dengan menciptakan budaya organisasi yang mendukung keterbukaan terhadap ide-ide baru, menyediakan fasilitas yang mendorong karyawan untuk berani menyampaikan ide inovatif dalam pekerjaan, dan memberikan apresiasi terhadap kontribusi inovatif.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- 1) Peneliti selanjutnya dapat melakukan metode pengumpulan data yang lebih beragam seperti wawancara atau observasi, untuk memperoleh data yang lebih akurat.
- 2) Peneliti selanjutnya disarankan memperluas cakupan responden agar merata dari berbagai Kota/Kabupaten di Jawa Timur yang dapat terwakilkan.
- 3) Peneliti selanjutnya disarankan untuk memfokuskan pada satu jenis perusahaan atau satu sektor industri tertentu agar hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih akurat serta dapat dikaji secara mendalam dan spesifik.
- 4) Peneliti selanjutnya dapat menggunakan instrumen penelitian *work stress* yang mengukur jenis stres positif atau *eustress*.

DAFTAR RUJUKAN

- AntaraNewsJatim. (2025). *Pakar UM Surabaya: Banyak Gen Z dipecat dari perusahaan karena sulit adaptasi*. AntaraNewsJatim. <https://jatim.antaranews.com/berita/870206/pakar-um-surabaya-banyak-gen-z-dipecat-dari-perusahaan-karena-sulit-adaptasi>
- Bataineh, M. S. E., Zainal, S. R. M., Muthuveloo, R., Yasin, R., Wali, J. Al, & Mugableh, M. I. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance: The role of innovative work behaviour. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 17(1), 28–43. <https://doi.org/10.69864/ijbsam.17-1.156>
- CNBCIndonesia. (2025). *Potensi Ekonomi Jawa Timur dan Kontribusi Bank Daerah*. CNBCIndonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/opini/20250314093329-14-618559/potensi-ekonomi-jawa-timur-dan-kontribusi-bank-daerah>
- Deloitte. (2024). *Deloitte's 2024 Gen Z and Millennial Survey finds these generations stay true to their values as they navigate a rapidly changing world*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/deloitte-2024-gen-z-and-millennial-survey.html>
- Dodanwala, T. C., Santoso, D. S., & Shrestha, P. (2022). The mediating role of work–family conflict on role overload and job stress linkage. *Built Environment Project and Asset Management*, 12(6), 924–939. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-12-2021-0153>
- Dodanwala, T. C., Shrestha, P., & Santoso, D. S. (2021). Role Conflict Related Job Stress among Construction Professionals: The Moderating Role of Age and Organization Tenure. *Construction Economics and Building*, 21(4), 21–37. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v21i4.7609>
- Faisal, F., Mukhlis, & Utami, S. (2023). The Influence of Work-Life Balance, Work Stress on Work Engagement and Performance at PT. PLN (Persero) UIW Aceh during the Covid-19 Pandemic: Collectivism and Individualism as Moderators. *International Journal of Scientific and Management Research*, 06(11), 111–121. <https://doi.org/10.37502/ijsmr.2023.61108>

GERÇEK, M. (2023). the Impact of Organizational Empowerment on Contextual and Adaptive Performance: the Mediating Role of Innovative Work Behavior. *International Journal of Management Economics and Business*, June. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.1240152>

Hair, Joseph F., M. Hult G. Tomas, M. Ringle Christian, Sarstedt Marko, Danks Nicholas P., R. S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research* (Issue October 2023). Springer. Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15

Hassan, R. S., Amin, H. M. G., & Ghoneim, H. (2024). Decent work and innovative work behavior of academic staff in higher education institutions: the mediating role of work engagement and job self-efficacy. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03177-0>

Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28–43. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>

Katsaros, K. K. (2024). Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/admsci14080163>

Kompas.com. (2022). *Kerap Dianggap Lebih Lemah dari Generasi Sebelumnya, Ada Apa dengan Generasi Z?* Kompas.Com. <https://www.kompas.com/tren/read/2022/10/16/150400665/kerap-dianggap-lebih-lemah-dari-generasi-sebelumnya-ada-apa-dengan-generasi?page=2>

Mediasi, S., Generasi, P., & Dki, Z. Di. (2023). *Jurnal E-Bis : Ekonomi-Bisnis*. 7(1), 486–499.

MUM.ID. (2024). *Menerjang Arus Revolusi Teknologi dalam Dunia Kerja di Era Disrupsi*. SPR MUM. <https://mum.id/news/menerjang-arus-revolusi-teknologi-dalam-dunia-kerja-di-era-disrupsi>

- Nurfadhillah, D. (2023). The Impact of Job Stress on Job Satisfaction and Adaptive Performance Moderated by Social Support: Study at Bank Jatim Kediri Branch Regional Office. *International Journal of Economics, Management, Business, and Social Science (Ijembis)*, 3(3), 1112–1120.
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
- Rahmat, A., S., & Azis, A. (2024). Dampak Stres Kerja Terhadap Innovative Working Behavior Pada Karyawan Perusahaan Multinasional di PT. SANEI Machine Service Indonesia. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(2023), 14635–14645.
- Saleem, F., Malik, M. I., & Qureshi, S. S. (2021). Work Stress Hampering Employee Performance During COVID-19: Is Safety Culture Needed? *Frontiers in Psychology*, 12(August), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655839>
- Saptarini, N. I., & Mustika, M. D. (2023). Workforce Agility and Adaptive Performance in Government Institution: the Mediating Role of Work Engagement. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 25(1), 55–62. <https://doi.org/10.9744/jmk.25.1.55-62>
- Shao, Y., Jiang, W., Zhu, H., Zhang, C., & Xu, W. (2025). The relationship between work stress and well-being among Chinese primary and secondary school teachers: The chain mediation of affective rumination and work engagement. *BMC Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02628-w>
- Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. In M. Dr. Ir. Sutopo, S. Pd (Ed.), *Educacao e Sociedade* (Vol. 1, Issue 1). ALFABETA. Bandung.
- Taye, D., Semela, T., & Assefa, S. (2025). Confirmatory Factor Analysis and Propensity to Cheat Scale Validation in the Ethiopian Public Higher Education Institutions. *F1000Research*, 13, 1–58. <https://doi.org/10.12688/f1000research.150357.4>

Tirto.id. (2023). *Dampak Revolusi Industri 4.0 pada Pendidikan dan Tenaga Kerja*. Tirto.Id. <https://tirto.id/dampak-revolusi-industri-40-terhadap-pendidikan-tenaga-kerja-gPaK>

Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. [Gestión del talento y la Generación Z: una revisión sistemática de la literatura desde la perspectiva del employer branding]. *Administrative Sciences*, 14(3), 49. <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/3/49>