

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dunia kerja saat ini telah mengalami perubahan akibat disrupsi industri dan pesatnya kemajuan teknologi digital dalam era revolusi industri 4.0. Perkembangan ini menuntut transformasi besar pada Sumber Daya Manusia (SDM). Teknologi seperti kecerdasan buatan atau yang biasa dikenal AI dan otomatisasi mendorong perusahaan untuk menjadi lebih adaptif agar tetap kompetitif (MUM.ID, 2024). Sebagai akibatnya, pekerjaan yang bersifat rutin mulai tergantikan, sementara permintaan terhadap karyawan yang mampu beradaptasi, berpikir kritis, dan berinovasi meningkat pesat (Tirto.id, 2023). Perubahan besar ini yang menciptakan tekanan serta tantangan baru dalam pengelolaan tenaga kerja.

Perkembangan manusia dari satu generasi ke generasi berikutnya dengan modernisasi memunculkan perbedaan karakter antar generasinya. Perubahan yang terjadi pada setiap generasi membawa ciri khas bagi generasi berikutnya. Salah satu generasi yang tumbuh dalam era perubahan bidang teknologi digital, internet, dan media sosial adalah Generasi Z. Menurut Michael Dimock (2019) dalam Vieira *et al.*, (2024) Generasi Z merupakan generasi yang lahir antara tahun 1997 – 2012. Generasi ini dikenal sebagai *digital native*, yaitu kelompok pertama yang tidak mengenal dunia tanpa *smartphone* dan media sosial. Karakteristik Generasi Z sangat berbeda dengan generasi sebelumnya, baik dalam cara berkomunikasi,

mengekspresikan tujuan hidup, maupun cara pandang terhadap dunia kerja (Kompas.com, 2022).

Menurut Santosa (2015) dalam Mediasi *et al.*, (2023) terdapat tujuh karakteristik yang dimiliki Generasi Z, yaitu memiliki ambisi besar untuk meraih kesuksesan, berperilaku cepat dan praktis, mencintai kebebasan serta memiliki rasa percaya diri yang tinggi, menggemari berbagai hal yang detail, mempunyai keinginan besar untuk mendapat pengakuan, serta sangat tertarik dengan dunia digital, dan juga tertarik dengan teknologi informasi. Karakteristik ini mampu meningkatkan kinerja yang adaptif dan inovatif. Namun di sisi lain, tingginya ambisi dan keinginan untuk meraih kesuksesan dengan cepat, jika tidak diimbangi dengan lingkungan kerja yang suportif dapat menimbulkan tekanan psikologis serius seperti *work stress*. Ambisi tersebut sering kali bertolak belakang dengan realitas dunia kerja yang penuh tekanan serta beban kerja yang berat.

Sekitar 40% Generasi Z merasa stres hampir sepanjang waktu akibat beban kerja yang berat (Deloitte, 2024). Kondisi tersebut menyebabkan karyawan Generasi Z memilih untuk menarik diri secara emosional dan hanya bekerja pada batas minimum sebagai bentuk respon terhadap tekanan yang tidak terkelola. Tekanan yang tidak terkelola serta beban kerja ini pada akhirnya menyebabkan kemampuan untuk berpikir jernih dan mengambil keputusan strategis menjadi menurun yang secara perlahan melemahkan kesiapan mental Generasi Z dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Hal ini menunjukkan bahwa *work stress* yang tidak dikelola dengan baik pada Generasi Z akan

berdampak buruk sehingga menjadi ancaman bagi produktivitas di berbagai sektor industri.

Tingkat *work stress* yang tinggi pada Generasi Z menimbulkan kontradiksi yang signifikan di era disrupsi, yang sebenarnya menuntut adanya *adaptive performance*. Menurut A., Charbonnier & P. (2012) dalam Kaltiainen & Hakanen (2022), *adaptive performance* adalah kemampuan karyawan mengubah perilaku untuk memenuhi tuntutan lingkungan baru. Walaupun secara teoritis Generasi Z memiliki keunggulan adaptasi karena Generasi Z adalah generasi *digital native* yang memiliki kemahiran digital, faktanya ada kesenjangan yang signifikan antara potensi adaptasi dan kinerja aktual. Kesenjangan tersebut muncul sebagai fenomena utama yang diperkuat oleh bukti empiris bahwa para ahli sumber daya manusia di Jawa Timur mencatat banyak kasus pemecatan terhadap karyawan Generasi Z akibat kesulitan beradaptasi dengan budaya, prosedur, dan perubahan alur kerja yang cepat (AntaraNewsJatim, 2025).

Kesenjangan ini menjadi penelitian yang menghubungkan *work stress* dengan *adaptive performance* melalui variabel mediasi, *work engagement* dan *innovative work behavior*. Masalah *work stress* dan penurunan *adaptive performance* pada Generasi Z menunjukkan adanya gangguan pada mekanisme psikologis dan perilaku dalam proses kerja, sehingga perlu diuji melalui variabel mediasi *work engagement* dan *innovative work behavior*. Menurut Schaufeli (2006) dalam Kaltiainen & Hakanen (2022) *work engagement* merupakan kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Berdasarkan penelitian Shao *et al.*, (2025)

menemukan bahwa *work stress* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *work engagement*. Artinya semakin tinggi tingkat *work stress* yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah *engagement* karyawan terhadap pekerjaan. Sehingga diperlukan karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi karena cenderung memiliki psikologis yang lebih kuat untuk mengatasi *work stress* dan menjaga *adaptive performance*. Sementara itu, hubungan *work stress* dengan *innovative work behavior* menurut teori dan hipotesis dari Rafique *et al.*, (2022) yakni *work stress* memiliki pengaruh negatif terhadap *innovative work behavior*. Artinya semakin tinggi tingkat *work stress* yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah *innovative work behavior* karyawan terhadap pekerjaan.

Meskipun banyak penelitian tentang *work stress* terhadap *adaptive performance* tetapi masih sedikit yang membahas peran mediasi kedua variabel yakni *work engagement* dan *innovative work behavior*, terutama pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Jawa Timur sebagai pusat ekonomi dengan sektor padat karya dan teknologi yang unik, membutuhkan strategi pengelolaan sumber daya manusia khususnya pada Generasi Z. Urgensi ini diperkuat dengan fakta bahwa kontribusi Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Jawa Timur terhadap PDB nasional signifikan, yang didukung oleh pertumbuhan sektor industri pengolahan yang konsisten (CNBCIndonesia, 2025). Pertumbuhan ekonomi yang pesat dan tuntutan industrialisasi di wilayah ini menuntut ketersediaan tenaga kerja yang mampu beradaptasi dan berinovasi. Sehingga penelitian ini perlu dilakukan dengan judul “Pengaruh *Work Stress* Terhadap *Adaptive Performance*

Dimediasi *Work Engagement* dan *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Generasi Z di Jawa Timur”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka perumusan masalah yang akan diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah *work stress* secara signifikan memiliki pengaruh yang negatif terhadap *work engagement* karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
2. Apakah *work stress* secara signifikan memiliki pengaruh yang negatif terhadap *innovative work behavior* karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
3. Apakah *work engagement* secara signifikan memiliki pengaruh yang positif terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
4. Apakah *innovative work behavior* secara signifikan memiliki pengaruh yang positif terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
5. Apakah *work stress* secara signifikan memiliki pengaruh yang negatif terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
6. Apakah *work engagement* secara signifikan memediasi pengaruh *work stress* terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur?
7. Apakah *innovative work behavior* secara signifikan memediasi pengaruh *work stress* terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh negatif *work stress* terhadap *work engagement* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
2. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh negatif *work stress* terhadap *innovative work behavior* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
3. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *work engagement* terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
4. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *innovative work behavior* terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
5. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh negatif *work stress* terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
6. Menguji dan menganalisis signifikansi *work engagement* memediasi pengaruh *work stress* terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
7. Menguji dan menganalisis signifikansi *innovative work behavior* memediasi pengaruh *work stress* terhadap *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, universitas, pembaca, dan peneliti. Adapun manfaat penelitian sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan memberikan wawasan bagi perusahaan di Jawa Timur dalam hal merancang kebijakan kesejahteraan yang membantu karyawan Generasi Z untuk meningkatkan *adaptive performance*.

2. Bagi Universitas Hayam Wuruk Perbanas

Hasil penelitian ini diharapkan memperkaya literatur terkait manajemen sumber daya manusia tentang dinamika *work stress* dan *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

3. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pemahaman yang lebih baik bagi pembaca terutama karyawan Generasi Z dalam hal pengaruh *work stress* terhadap *adaptive performance* melalui *work engagement* dan *innovative work behavior*.

4. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti lain sebagai referensi untuk mengembangkan studi lanjutan terkait Generasi Z di dunia kerja.

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan skripsi ini disusun secara runtut dengan mengacu pada pedoman penulisan skripsi Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya. Adapun sistematika penulisan skripsi sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian serta Sistematika Penulisan Skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini secara garis besar membahas mengenai Penelitian Terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dan relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, Landasan Teori, Hubungan antar Variabel, Kerangka Pemikiran, dan Hipotesis Penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu dalam penelitian dengan cara yang terstruktur dan sistematis. Bab ini menguraikan 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, dan Teknik Analisis Data.

BAB IV GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Bab ini membahas mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan yang terdiri dari Gambaran Subyek Penelitian, Analisis Data, dan Pembahasan.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini menguraikan Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran dari peneliti atas penelitian yang telah dilakukan.