

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Generasi Z kini menjadi kelompok yang semakin dominan di dunia kerja Indonesia, termasuk di Provinsi Jawa Timur. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik khas, seperti kemampuan dalam mengoperasikan teknologi digital, tingkat kreativitas yang relatif tinggi, serta kecenderungan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja. Namun, agar potensi tersebut dapat memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi, Generasi Z membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung serta hubungan yang harmonis dengan atasan Ayo Surabaya, (2023).

Kualitas interaksi antara atasan dan bawahan dapat dijelaskan melalui konsep *Leader member exchange* (LMX), yaitu hubungan timbal balik antara pimpinan dan anggota yang dapat bervariasi dari hubungan transaksional hingga hubungan yang dilandasi rasa percaya, komitmen, saling menghormati. Hubungan kerja yang baik berpotensi menciptakan komunikasi terbuka, dukungan emosional, dan rasa aman psikologis yang selanjutnya dapat mendukung kemampuan adaptif karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi, Dansereau, Graen et.al (2022).

Meskipun Generasi Z dikenal memiliki tingkat adaptasi tinggi terhadap perkembangan teknologi kenyataannya, masih banyak di antara mereka yang menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang sudah mapan. Berdasarkan data (Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Timur (2025), Tingkat partisipasi angkatan kerja muda (usia 18-29 tahun) mencapai 48,6%. Namun, sebagian besar bekerja di sektor formal dengan tingkat pergantian

kerja yang relatif tinggi, yang mengindikasikan adanya tantangan dalam penyesuaian terhadap sistem organisasi yang cenderung hierarkis.

Laporan dari (Linkedin, 2025) juga menunjukkan bahwa sekitar 42% profesional muda di Indonesia mengaku mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan budaya kerja organisasi tradisional, meskipun mereka memiliki keterampilan digital yang baik. Hal ini mengindikasikan adanya potensi kesenjangan antara kemampuan teknologi Generasi Z dan kapasitas mereka dalam menyesuaikan diri dengan nilai serta sistem kerja organisasi. Selain itu, laporan (World Economic Forum, 2025) dalam *The Future of Jobs* menyebutkan bahwa kemampuan adaptasi (*adaptive performance*) dan perilaku inovatif (*innovative work behavior*) merupakan dua kompetensi utama yang paling dibutuhkan oleh tenaga kerja masa kini di tengah percepatan perkembangan teknologi. Namun, masih terdapat kesenjangan yang cukup besar antara kemampuan teknis karyawan muda dan kesiapan adaptif mereka, khususnya di Kawasan Asia Tenggara termasuk Indonesia.

Fenomena ini menjadi semakin penting di Jawa Timur yang merupakan salah satu pusat industri dan perekonomian nasional. Dinamika hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan, serta tingkat *work engagement* yang dimiliki karyawan muda, menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi produktivitas organisasi. Rendahnya kualitas hubungan kerja *Leader Member Exchange* (LMX) yang ditandai dengan komunikasi satu arah, rendahnya kepercayaan, serta lemahnya semangat kerja (*vigor*), dedikasi, dan keterlibatan mendalam dalam pekerjaan,

diduga berkaitan dengan rendahnya kemampuan adaptif maupun perilaku inovatif tenaga kerja muda (Knight et al., 2022).

Temuan serupa diperoleh dari penelitian (Yusuf Efendi, 2023) di Universitas Gadjah Mada yang berjudul “*Pengaruh Leader–Member Exchange terhadap Kinerja Adaptif dengan Mediasi Modal Psikologis*”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *adaptive performance*. Hubungan kerja yang sehat dapat memperkuat modal psikologis karyawan, seperti rasa percaya diri dan ketahanan mental, sehingga mendorong kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan pekerjaan. Berbagai hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang positif antara pimpinan dan karyawan serta keterikatan kerja yang tinggi memiliki keterkaitan dengan peningkatan kinerja adaptif. Namun, sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada pengaruh langsung antar variabel, tanpa menelaah lebih dalam mekanisme perilaku inovatif yang mungkin berperan sebagai penghubung di antara variabel – variabel tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan mengintegrasikan empat variabel utama, yaitu *Leader–Member Exchange (LMX)*, *Work Engagement*, *Innovative Work Behavior*, dan *Adaptive Performance* dalam satu model konseptual, khususnya pada konteks Generasi Z di Jawa Timur.

Secara teoritis, penelitian ini berlandaskan pada dua teori utama yaitu (Social Exchange Theory Blau, n.d. 1964) dan (Job Demands Resources (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2017)). *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa

hubungan timbal balik yang berkualitas antara atasan dan bawahan dapat menciptakan norma saling percaya yang mendorong munculnya perilaku adaptif dan inovatif. Sementara JD-R Model menekankan bahwa LMX sebagai salah satu *job resources* mampu meningkatkan *work engagement*, yang kemudian mendorong perilaku inovatif dan pada akhirnya menghasilkan peningkatan kinerja adaptif. Dengan demikian, *Innovative work behavior* berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara keterikatan kerja dan kinerja adaptif karyawan. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas maka penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian yaitu “Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Work Engagement* terhadap *Adaptive Performance* dengan Mediasi *Innovative Work Behavior* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah *Leader Member Exchange* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?.
2. Apakah *Work Engagement* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?.
3. Apakah *Innovative Work Behavior* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?.
4. Apakah *Leader Member Exchange* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?.

5. Apakah *Work Engagement* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?.
6. Apakah *Innovative Work Behavior* secara signifikan memediasi hubungan antara *Leader Member Exchange* dan *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?.
7. Apakah *Innovative Work Behavior* secara signifikan memediasi hubungan antara *Work Engagement* dan *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur?.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *Leader Member Exchange* terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa timur.
2. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *Work Engagement* terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
3. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi positif *Innovative Work Behavior* terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
4. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi positif *Leader Member Exchange* terhadap *Adaptive Performance* pada Karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
5. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi positif *Work Engagement* terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

6. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi positif peran mediasi *Innovative Work Behavior* dalam hubungan antara *Leader Member Exchange* dan *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
7. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi positif peran mediasi *Innovative Work Behavior* dalam hubungan antara *Work Engagement* dan *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Bagi Peneliti Penelitian ini memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memperdalam pemahaman mengenai konsep *Leader Member Exchange*, *Work Engagement*, *Adaptive Performance*, dan *Innovative Work Behavior*, khususnya dalam memahami karyawan Generasi Z. Penelitian ini juga menjadi sarana untuk mengembangkan kemampuan analisis data kuantitatif.
2. Manfaat Bagi Pembaca Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi ilmiah bagi pembaca yang tertarik pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai perilaku kinerja generasi muda di era digital.
3. Manfaat Bagi Perusahaan/Organisasi Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi Perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang efektif, khususnya untuk karyawan Generasi Z.
4. Manfaat Bagi Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau acuan untuk penelitian di masa depan dan juga menjadi tambahan dokumen akademik Universitas yang bermanfaat.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan dalam penelitian ini disusun dari berbagai bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab ini berisikan mengenai uraian latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab ini berisikan mengenai penelitian terdahulu, landasan teori hubungan antar variabel, kerangka pemikiran penelitian dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada Bab ini berisikan mengenai uraian rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, dan pengukuran variabel, teknik pengambilan sampel, instrument penelitian, data dan metode pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, dan teknis analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab ini membahas mengenai hasil dan juga membahas penelitian yang telah dilakukan dan juga membahas keterkaitannya dengan penelitian terdahulu.

BAB V PENUTUP

Pada Bab ini berisikan mengenai kesimpulan, keterbatasan dan juga saran dari peneliti atas penelitian yang telah dilakukan.

