

Resiliensi Karier sebagai Mediator Antara Leader Member Echange dan Employability: Studi pada Generasi Milenial di Perusahaan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Selatan, Jambi dan Bengkulu

Favian Junius^{1*}, Tien Yustin², Silvia AR³

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indo Global Mandiri^{1,2}

Prodi Bimbingan Konseling, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sriwijaya³

favianjunius92@gmail.com^{1*}

Received 18 Desember 2025 | Revised 10 Januari 2026 | Accepted 12 Januari 2026

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran resiliensi karier sebagai mediator antara leader-member exchange (LMX) dan employability pada generasi milenial di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Selatan, Jambi, dan Bengkulu. Mengingat pentingnya resiliensi karier dan kualitas hubungan kerja dalam menghadapi tantangan di era globalisasi, pendekatan kuantitatif secara eksplisit dengan metode survei digunakan dalam penelitian ini. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 110 karyawan milenial yang dipilih secara purposive, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa leader-member exchange (LMX) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi karier ($\beta = 0.496, p < 0.05$) dan employability ($\beta = 0.464, p < 0.05$). Selain itu, resiliensi karier terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara leader-member exchange (LMX) dan employability (pengaruh tidak langsung = $0.205, p < 0.05$). Implikasi dari temuan ini adalah bahwa upaya peningkatan employability generasi milenial perlu mempertimbangkan pengembangan hubungan yang berkualitas antara pemimpin dan anggota tim, serta penguatan resiliensi individu. Perusahaan disarankan untuk berinvestasi pada program pelatihan kepemimpinan, dukungan emosional, dan pengembangan resiliensi untuk meningkatkan daya saing karyawan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Keywords: Resiliensi Karier; Leader Member Exchange; Employability; Millennials; Mediation.

Abstract

This study aims to analyze the role of career resilience as a mediator between leader-member exchange (LMX) and employability among millennial employees at PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Selatan, Jambi, and Bengkulu. Given the importance of career resilience and the quality of working relationships in facing the challenges of the globalization era, a quantitative approach with a survey method was explicitly used in this research. Data were collected through questionnaires from 110 millennial employees selected via purposive sampling, and then analyzed using SEM-PLS analysis techniques. The results showed that LMX has a positive and significant influence on both career resilience ($\beta = 0.496, p < 0.05$) and employability ($\beta = 0.464, p < 0.05$). Furthermore, career resilience was found to significantly mediate the relationship between LMX and employability (indirect effect = $0.205, p < 0.05$). The implications of these findings suggest that efforts to improve the employability of millennial generations should consider the development of quality relationships between leaders and team members, as well as strengthening individual resilience. Companies are advised to invest in leadership training programs, emotional support initiatives, and resilience development to enhance employee competitiveness and overall organizational success.

Keywords: Career Resilience; Leader Member Exchange; Employability; Millennials; Mediation.

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi dan era Society 5.0 telah membawa perubahan signifikan dalam dunia kerja. Kemajuan teknologi mendorong banyak perusahaan untuk bertransformasi menuju model bisnis yang lebih fleksibel dan inovatif, sehingga menuntut tenaga kerja yang mampu beradaptasi dengan cepat (Hamzah et al., 2021). Digitalisasi memaksa organisasi menyesuaikan diri dengan kondisi baru, termasuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan meningkatkan frekuensi reorganisasi. Dalam upaya tetap adaptif, perusahaan sering memanfaatkan teknologi dan outsourcing untuk mengurangi biaya tenaga kerja, yang berdampak pada menurunnya tingkat keamanan kerja (job security) bagi karyawan (Abdurohim et al., 2024).

Selain itu, kemajuan teknologi telah mengubah paradigma karier. Sebelumnya, organisasi bertanggung jawab atas pengelolaan dan peningkatan karier karyawan. Namun, seiring menurunnya keamanan kerja, setiap individu kini dituntut untuk mengelola karier mereka secara mandiri. Dinamika pertumbuhan ekonomi global maupun domestik juga memengaruhi arah dan strategi bisnis perusahaan, sehingga perusahaan dituntut lebih adaptif dan responsif dalam menyusun kebijakan agar tetap kompetitif.

Perusahaan penyedia listrik, seperti PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Selatan, Jambi, dan Bengkulu (UID S2JB), tidak luput dari dampak perubahan ini. Sebagai BUMN strategis, PLN dituntut untuk beradaptasi dan meningkatkan kinerja dalam menghadapi tugas yang semakin kompleks dan menuntut efisiensi tinggi. Karyawan di perusahaan ini harus terus mengembangkan kompetensinya agar mampu mengikuti ritme kerja yang dinamis dan berbasis teknologi. Di sisi lain, perusahaan juga harus membangun sistem manajemen sumber daya manusia yang tangguh untuk mengelola perubahan secara efektif dan menghasilkan layanan prima bagi masyarakat.

Perubahan lingkungan kerja juga berdampak pada individu, terutama generasi milenial yang kini mendominasi pasar tenaga kerja. Generasi ini, lahir antara tahun 1981 hingga 1996, memiliki karakteristik unik, termasuk keinginan untuk mencapai keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional, serta nilai sosial dan lingkungan yang tinggi. Dalam kondisi persaingan kerja yang ketat, generasi milenial perlu terus meningkatkan kualitas diri agar mampu bersaing. Penguasaan keterampilan baru, kemampuan beradaptasi, dan kemauan belajar menjadi modal penting untuk tetap relevan di dunia kerja (Amalia & Waskito, 2024).

Salah satu faktor yang memengaruhi kesiapan kerja (employability) generasi milenial adalah dukungan dari atasan. Konsep Leader-Member Exchange (LMX) menggambarkan sejauh mana karyawan merasa memiliki hubungan yang baik dan saling percaya dengan pemimpin mereka. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa LMX yang tinggi dapat meningkatkan komitmen karyawan, mengurangi stres, dan berdampak positif pada kinerja serta kepuasan kerja (Bibi et al., 2020; Eisenberger et al., 2020).

Namun, dukungan atasan saja tidak cukup. Resiliensi karier, yakni kemampuan individu menghadapi dan bangkit dari kesulitan dalam perjalanan karier, juga berperan penting dalam mengelola tekanan dan tantangan di tempat kerja. Resiliensi memungkinkan karyawan beradaptasi dengan perubahan, tetap fokus pada tujuan karier, dan meningkatkan kapasitas untuk belajar serta berkembang. Dengan demikian, resiliensi karier dapat berperan sebagai mediator antara LMX dan employability, di mana hubungan baik dengan atasan mendorong pengembangan sikap resiliensi yang memperkuat kemampuan individu untuk bertahan dan berkembang di lingkungan kerja.

Pra-survei yang dilakukan terhadap 5 karyawan milenial PT PLN (Persero) UID S2JB menunjukkan bahwa rata-rata skor resiliensi karier berada pada kategori kurang, terutama terkait kemampuan mengatasi stres, kemandirian dalam pengambilan keputusan, fleksibilitas menghadapi perubahan, dan dukungan emosional dari rekan kerja (Arikunto, 2019). Temuan ini menegaskan pentingnya penelitian lebih lanjut mengenai hubungan LMX, resiliensi karier, dan employability, terutama di tengah pasar tenaga kerja yang kompetitif dan tuntutan adaptasi yang tinggi.

Tabel 1. Hasil Kuesioner Pra Survei Resiliensi Karier

No	Pertanyaan	Persentase
1.	Kemampuan mengatasi stres di tempat kerja	50 %
2.	Kemandirian dalam pengambilan keputusan	40 %
3.	Fleksibilitas dalam menghadapi perubahan	55 %
4.	Dukungan emosional dari rekan kerja	45 %

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Skala penilaian ini mengacu pada pendapat (Arikunto, 2019), skala baik mempunyai rentang 76%-100%, kategori cukup 56%-75%, dan kategori kurang < 55%. Hasil pra survei tersebut menunjukkan bahwa rata-rata nilai dari tanggapan atas kuisioner berada pada kategori kurang. Hal ini menandakan bahwa karyawan menghadapi berbagai tantangan yang signifikan dalam pengelolaan stres, pengambilan keputusan, fleksibilitas dalam menghadapi perubahan, serta dukungan emosional dari rekan kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran resiliensi karier sebagai mediator antara LMX dan employability generasi milenial di PT PLN (Persero) UID S2JB, serta memberikan implikasi praktis bagi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kesiapan kerja karyawan di era yang terus berubah.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Induk PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Selatan, Jambi, dan Bengkulu (UID S2JB) di Kota Palembang, Sumatera Selatan, pada periode Maret hingga Mei 2025. Lokasi ini dipilih karena menjadi pusat operasional dan manajerial di wilayah tersebut serta memiliki populasi karyawan milenial yang signifikan, sehingga representatif untuk mengeksplorasi hubungan antara Leader-Member Exchange (LMX), resiliensi karier, dan employability. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan kantor induk PLN UID S2JB sebanyak 169 orang, dengan sampel penelitian fokus pada 110 karyawan milenial yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996. Pemilihan sampel menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria generasi milenial. Distribusi sampel menurut departemen ditampilkan dalam

Jenis data yang digunakan adalah kuantitatif, yang diperoleh dari data primer melalui kuesioner dan data sekunder dari dokumen resmi serta literatur terkait. Kuesioner disusun untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel LMX, employability, dan resiliensi karier, sedangkan data sekunder melengkapi informasi kontekstual tentang perusahaan dan lingkungan kerja. Analisis data dilakukan melalui pendekatan deskriptif dan inferensial menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan AMOS versi 4. Pengujian meliputi validitas konstruk menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA), reliabilitas dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, serta evaluasi kecocokan model (goodness of fit) menggunakan indeks Chi-Square, GFI, AGFI, TLI, CFI, NFI, RMSEA, dan CMIN/DF. Analisis ini bertujuan untuk menguji hubungan langsung maupun mediasi antara LMX, resiliensi karier, dan employability karyawan milenial di PT PLN UID S2J.

HASIL dan PEMBAHASAN

Hasil

Evaluasi *Inner Model*

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan dengan menguji R-square (R^2) untuk mengukur sejauh mana variabel bebas menjelaskan variabel terikat, Q-square untuk menilai relevansi prediktif model, f-square untuk melihat besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap endogen, serta signifikansi hubungan antar variabel. Nilai R^2 yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan prediksi model yang lebih baik.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

	R Square	R Square Adjusted
<i>Employability</i>	0.576	0.568
Resiliensi Karier	0.246	0.239

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Analisis determinasi dalam SEM digunakan untuk mengetahui kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui nilai R^2 . Berdasarkan hasil penelitian, R^2 untuk variabel Employability sebesar 0,576, artinya Leader-Member Exchange (hubungan dengan atasan) dan Resiliensi Karier mampu menjelaskan 57,6% variasi Employability antar individu, sedangkan 42,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti keterampilan, pendidikan, pengalaman, kondisi pasar, dan karakteristik pribadi. Sementara itu, R^2 untuk Resiliensi Karier sebesar 0,246, menunjukkan bahwa hubungan dengan atasan hanya menjelaskan 24,6% variasi Resiliensi Karier, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain seperti optimisme, ketahanan, pengalaman hidup, dukungan sosial, dan keterampilan mengatasi stres.

Implikasinya, meskipun membangun hubungan baik dengan atasan penting untuk meningkatkan Employability dan Resiliensi Karier, organisasi perlu pendekatan yang lebih komprehensif, misalnya melalui pelatihan, mentoring, dan dukungan psikologis, untuk membantu karyawan mengembangkan ketahanan pribadi dan menghadapi tantangan karier secara efektif.

Hasil Uji *f-Square*

Nilai f^2 dapat menjelaskan mengenai seberapa besar pengaruh prediktor variabel laten pada tingkat struktural. Pengaruh tersebut dapat berupa pengaruh yang lemah, medium atau besar. Nilai ambang batas yang ditentukan adalah *F-square* (F^2) < 0,02 adalah pengaruh sangat kecil, $0,02 < F\text{-square}$ (F^2) < 0,15 adalah pengaruh kecil, $0,15 < F\text{-square}$ (F^2) < 0,35 adalah pengaruh sedang, dan $f^2 > 0,35$ adalah pengaruh besar.

Tabel 3. Hasil Uji *f-Square*

	<i>Employability</i>	<i>Leader Member Exchange</i>	Resiliensi Karier
<i>Employability</i>			
<i>Leader Member Exchange</i>	0.382		0.327
Resiliensi Karier	0.304		

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji *f-square*, pengaruh variabel *Leader Member Exchange* terhadap *Employability* termasuk kategori pengaruh besar dengan nilai 0,382, yang menunjukkan kontribusi yang kuat dalam menjelaskan variasi *Employability*. Sementara itu, pengaruh Resiliensi Karier terhadap *Employability* memiliki nilai *f-square* sebesar 0,304, termasuk dalam kategori pengaruh sedang, yang menandakan kontribusi yang cukup signifikan. Selain itu, pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Resiliensi Karier juga berada pada kategori pengaruh sedang dengan nilai 0,327, menunjukkan peran penting *Leader Member Exchange* dalam menjelaskan variabilitas Resiliensi Karier. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ketiga hubungan tersebut memberikan kontribusi yang bermakna dalam model penelitian ini

Hasil Uji *Q-Square*

Q-square digunakan untuk menilai relevansi prediktif model terhadap konstruk endogen. Nilai *Q-square* yang lebih dari nol menunjukkan bahwa model mampu merekonstruksi data dengan baik dan memiliki kemampuan prediktif yang memadai.

Tabel 4. Hasil Uji *Q-Square*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
<i>Employability</i>	1100.000	755.065	0.314
<i>Leader Member Exchange</i>	1100.000	1100.000	
Resiliensi Karier	880.000	756.693	0.140

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai Q^2 yang diperoleh lebih besar dari nol (0). Hal ini menunjukkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini mampu memprediksi konstruk endogen dengan baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang memadai, yang berarti hasil estimasi model dapat memberikan informasi yang berguna dalam menjelaskan variabel yang diteliti.

Hasil Uji *Path Coefficient*

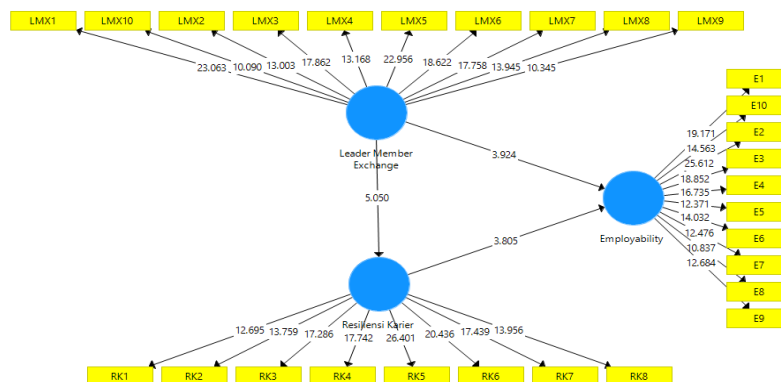
Uji signifikansi dilakukan dengan menghitung nilai *path coefficients* untuk masing-masing hubungan antar variabel. Proses ini menggunakan metode *bootstrapping* guna mengatasi masalah ketidaknormalan data dan menghasilkan estimasi yang lebih akurat. Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 atau 5% sebagai batas kesalahan yang dapat diterima.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Leader Member Exchange</i> -> <i>Employability</i>	0.464	0.450	0.118	3.924	0.000
<i>Leader Member Exchange</i> -> Resiliensi Karier	0.496	0.508	0.098	5.050	0.000

Resiliensi Karier -> <i>Employability</i>	0.413	0.428	0.109	3.805	0.000
<i>Leader Member Exchange</i> ->	0.205	0.221	0.081	2.547	0.011
Resiliensi Karier -> <i>Employability</i>					

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025



Gambar 1. Diagram Alur Penelitian

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data, pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Leader-Member Exchange (LMX) berpengaruh signifikan terhadap Employability dengan nilai T-statistik sebesar 3,924 ($>1,96$) dan p-value 0,000 ($<0,05$), serta besarnya pengaruh sebesar 0,464. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik hubungan antara atasan dan bawahan, semakin tinggi tingkat Employability individu. Selanjutnya, LMX juga berpengaruh signifikan terhadap Resiliensi Karier, dengan T-statistik 5,050 ($>1,96$), p-value 0,000 ($<0,05$), dan besarnya pengaruh 0,496, yang menandakan bahwa hubungan kerja yang kuat antara pemimpin dan anggota tim dapat meningkatkan ketahanan individu dalam menghadapi tantangan karier. Selain itu, Resiliensi Karier berpengaruh signifikan terhadap Employability, dengan T-statistik 3,805 ($>1,96$), p-value 0,000 ($<0,05$), dan besarnya pengaruh 0,413, yang berarti semakin tinggi ketahanan karier seseorang, semakin besar kemampuannya untuk mendapatkan dan mempertahankan pekerjaan. Hasil analisis juga menunjukkan adanya pengaruh mediasi Resiliensi Karier dalam hubungan antara LMX dan Employability, dengan T-statistik 2,547 ($>1,96$), p-value 0,011 ($<0,05$), dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,205, sehingga Leader-Member Exchange dapat meningkatkan Employability melalui peningkatan Resiliensi Karier terlebih dahulu.

Pembahasan

Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Employability

Hasil analisis menunjukkan bahwa Leader-Member Exchange (LMX) berpengaruh signifikan terhadap Employability, dengan t-statistik 3,924 ($>1,96$) dan p-value 0,000 ($<0,05$), serta koefisien 0,464. Hal ini menandakan bahwa hubungan kerja yang positif antara atasan dan bawahan meningkatkan kemampuan dan daya saing karyawan. Hubungan yang baik membangun kepercayaan, komunikasi efektif, dan motivasi intrinsik, yang berdampak pada pengembangan kompetensi teknis maupun non-teknis karyawan (Adininggar et al., 2020; Shwartz-Asher et al., 2023).

Secara praktis, temuan ini menegaskan pentingnya komunikasi terbuka, dukungan berkelanjutan, dan kebijakan pengembangan karier yang jelas untuk memperkuat kesiapan kerja karyawan milenial di PLN. Hubungan LMX yang baik mendorong keterlibatan, komitmen, dan inovasi, sehingga organisasi mampu menghadapi tantangan di sektor energi yang semakin kompleks dan meningkatkan daya saing secara berkelanjutan.

Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Resiliensi Karier

Hasil analisis menunjukkan bahwa Leader-Member Exchange (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Resiliensi Karier, dengan koefisien 0,496. Hal ini menandakan bahwa semakin baik hubungan dan komunikasi antara pemimpin dan anggota tim, semakin kuat ketahanan psikologis dan emosional individu dalam menghadapi berbagai tantangan, ketidakpastian, dan perubahan karier. Temuan ini sejalan dengan teori resiliensi psikologis yang menyatakan bahwa hubungan positif dengan pemimpin dapat meningkatkan rasa percaya diri dan keberanian individu (Luthans & Youssef, 2007). Pemimpin yang suportif dan memberdayakan menciptakan lingkungan kerja yang aman secara

psikologis, sehingga karyawan lebih termotivasi, inovatif, dan mampu beradaptasi dengan situasi yang penuh ketidakpastian.

Penelitian Muchtadin (2023) juga menegaskan bahwa resiliensi berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja, khususnya pada karyawan milenial yang menghadapi dinamika karier kompleks, sementara Setyawan & Artati (2023) menekankan peran kepemimpinan yang memberdayakan dalam mendorong perilaku positif seperti job crafting, yang memperkuat resiliensi dan keberhasilan karier jangka panjang. Dalam konteks PLN, membangun hubungan harmonis dan saling percaya antara pimpinan dan karyawan menjadi sangat penting, karena peningkatan resiliensi karyawan berkontribusi pada keberlanjutan kinerja organisasi, menghadapi tantangan sektor energi, dan mendukung inovasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, LMX tidak hanya meningkatkan Employability tetapi juga memperkuat Resiliensi Karier sebagai pondasi keberhasilan individu dan organisasi di lingkungan kerja yang penuh ketidakpastian.

Pengaruh Resiliensi Karier terhadap *Employability*

Hasil analisis menunjukkan bahwa Resiliensi Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employability dengan koefisien 0,413. Artinya, semakin tinggi ketahanan karier individu dalam menghadapi tekanan dan tantangan, semakin besar kemampuan dan daya saing mereka di pasar tenaga kerja. Temuan ini sejalan dengan teori coping dan resiliensi (Luthans & Youssef, 2007), yang menyatakan bahwa individu yang resilient mampu mengelola stres secara efektif dan beradaptasi terhadap perubahan secara positif. Dalam konteks dunia kerja, terutama di perusahaan seperti PLN, ketahanan karier sangat penting mengingat sektor energi menghadapi tantangan besar terkait inovasi teknologi, pengelolaan sumber daya, dan ketidakpastian pasar global. Pemeliharaan ketahanan mental memungkinkan karyawan tetap fokus, kreatif, dan inovatif dalam menjalankan tugas, sekaligus memperkuat posisi mereka di pasar tenaga kerja. Lingkungan kerja PLN yang dinamis menuntut pengembangan kompetensi, pelatihan, serta penguatan budaya inovasi dan adaptasi.

Menurut Ismail et al. (2023), ketahanan karier berperan sebagai faktor kunci dalam membentuk ekspektasi dan capaian daya saing individu, sementara Verbruggen & Sels (2021) menegaskan bahwa resiliensi berfungsi sebagai mediator penting antara identitas karier dan Employability, yang mendorong individu lebih proaktif dalam pengembangan diri, memperluas jejaring, dan meningkatkan kompetensi menghadapi ketidakpastian. Dengan demikian, peningkatan resiliensi karier di PLN dapat dilakukan melalui program penguatan soft skills, dukungan kesehatan mental, dan pengembangan budaya kerja yang mendukung inovasi dan adaptasi, sehingga tidak hanya meningkatkan Employability individu, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi secara keseluruhan dalam menghadapi era digital dan tantangan industri energi yang berkembang.

Pengaruh Tidak Langsung *Leader Member Exchange* terhadap *Employability* melalui Resiliensi Karier

Hasil analisis menunjukkan bahwa Resiliensi Karier secara signifikan memediasi hubungan antara Leader Member Exchange (LMX) dan Employability, dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,205. Hal ini menegaskan bahwa hubungan kerja yang berkualitas antara atasan dan bawahan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap peningkatan Employability, tetapi juga secara tidak langsung melalui penguatan ketahanan karier individu. Pemimpin yang mampu membangun hubungan interpersonal positif dapat meningkatkan kemampuan karyawan menghadapi tekanan dan tantangan karier, sehingga secara simultan meningkatkan kesiapan dan daya saing mereka di pasar tenaga kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Verbruggen & Sels (2021) dan Adininggar et al. (2020), yang menunjukkan bahwa resiliensi karier berperan sebagai mediator parsial yang memperkuat pengaruh dukungan pemimpin terhadap Employability. Meskipun pengaruh langsung LMX terhadap Employability lebih besar, jalur mediasi melalui Resiliensi Karier merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan berkualitas mendorong pengembangan karier yang berkelanjutan dan adaptif. Dalam konteks organisasi seperti PLN, yang mengelola SDM lintas generasi, peningkatan kualitas hubungan atasan-bawahan perlu disertai dengan pelatihan pengembangan personal untuk membentuk resiliensi karyawan muda, sehingga mereka lebih cepat beradaptasi dengan dinamika kerja dan siap menghadapi perubahan kebijakan maupun transformasi digital.

SIMPULAN

Hasil penelitian pada generasi milenial di PLN UIGM S2JB menunjukkan bahwa Leader Member Exchange (LMX) berpengaruh signifikan terhadap Employability dan Resiliensi Karier. Hubungan kerja yang positif antara atasan dan bawahan meningkatkan kemampuan, daya saing, serta ketahanan psikologis dan emosional individu dalam menghadapi tantangan karier. Selain itu, Resiliensi Karier juga berpengaruh signifikan terhadap Employability dan berperan sebagai mediator antara LMX dan Employability. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas hubungan kerja tidak hanya meningkatkan kemampuan bersaing secara langsung, tetapi juga melalui penguatan ketahanan individu, sehingga karyawan lebih siap menghadapi dinamika dan tantangan di pasar tenaga kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurohim, Aswad, F. H., Sugiyanto, E. K., Luhgianto, Yulianti, S., Mashudi, Hendrowati, T. Y., Yulianto, E., Hammad, Jalil, A., Hastini, L. Y., Asiyah, B. N., Yulia, L., Barlian, B., Chairael, L., Nurdin, A., & Holle, M. H. (2024). *Manajemen Sdm Di Era Transformasi Digital* (M. Silalahi (Ed.)). Cv. Eureka Media Aksara.
- Adelia, P., & Gunawan, A. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Displin Kerja pada Pekerja Generasi Milenial. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(12), 5571–5582.
- Adininggar, H., Indrayanti, I., & Himam, F. (2020). Peran Resiliensi Karier sebagai Mediator antara Perceived Supervisor Support dan Employability Generasi Milenial. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 6(2), 191–209.
- Affa, A. F., & Mulyana, O. P. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Optimisme Karier: Kajian Literatur. *Jurnal Inovasi Dan Manajemen Pendidikan*, 4(1), 64–71.
- Agustin, C. S., Sari, T. D. V., Aisyah, P., & Anshori, M. I. (2023). Pengembangan Keterampilan Adaptabilitas Karyawan. *Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen Dan Ekonomi Syariah*, 1(4), 119–140.
- Ali, M., Khairul Luthfi, M., Firdaus Oiwobo, M., & Nasor, M. (2023). Pendekatan Max Weber: Birokrasi Serta Struktur Kekuasaan Dalam Organisasi Pendidikan Modern. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 3(2), 2134–2145.
- Amalia, F., & Waskito, J. (2024). Pengaruh Protean Career Terhadap Career Optimism Dengan Career Decision Self Efficacy Dan Career Adaptability Sebagai Pemediasi Pada Generasi Milenial Di Surakarta. *Jurnal Lentera Bisnis*, 13(1), 370.
- Anam, K., Rizqi, J. B., Bahari, A. B., & Anshori, M. I. (2023). Pertukaran Anggota dan Pemimpin (Leader Member Exchange). *Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), 163–182.
- Andarmoyo, S. (2024). Pengaruh Dukungan Sosial terhadap Resiliensi Psikologis pada Individu yang Mengalami Stres Pasca Trauma. *Jurnal Psikologi Dan Konseling West Science*, 2(03), 193–201.
- Antonio, A. N., & Kurniawan, J. E. (2024). Pengaruh Resiliensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Job Insecurity Sebagai Mediator. 08(02), 1–16.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. PT. Rineka Cipta.
- Badrianto, Y., Riyanto, K., Suwandi, S., & Heriyanti, S. S. (2025). Pengembangan Karir dan Soft Skills bagi Generasi Milenial. 03(01), 34–40.
- Bengtsson, A., & Sirviö, E. (2024). Synergies in the Cybersecurity profession Exploring the Interplay of Hard Skills, Soft Skills, and Team Organization in Penetration Testing. *Lunds universitet*.
- Bibi, A., Naseer, N., & Habib, Z. (2020). Study Habits of Students and Academic Achievement: A Correlational Study. *Global Educational Studies Review*, V(III), 114–122.
- BPS. (2022). *Lembaga Non-Profit sebagai Pelengkap Perekonomian*. Badan Pusat Statistik Provinsi Jambi.
- Dewi, A. F. D., Fadah, I., & Setyahety, R. A. (2023). Penentu Keberhasilan Perubahan Organisasi: Tinjauan Pustaka Dan Studi Kasus Pada Lembaga Keuangan. *CAPITAL: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 6(2), 368.
- Duffy, A., Keown-Stoneman, C., Goodday, S., Horrocks, J., Lowe, M., King, N., Pickett, W., McNevin, S. H., Cunningham, S., Rivera, D., Bisdounis, L., Bowie, C. R., Harkness, K., & Saunders, K. E. A. (2020). Predictors of mental health and academic outcomes in first-year university students: Identifying prevention and early-intervention targets. *BJPsych Open*, 6(3), 1–8.

- Duncan, E., O’Cathain, A., Rousseau, N., Croot, L., Sworn, K., Turner, K. M., Yardley, L., & Hoddinott, P. (2020). Guidance for reporting intervention development studies in health research (GUIDED): An evidence-based consensus study. *BMJ Open*, 10(4), 1–12.
- Dweck, C. S. (2021). Toward an integrative theory of motivation, personality, and development (O. P. John & R. W. Robbins (eds.)). *Handbook of personality*.
- Efendi, P. A. N., Anwar, H., & Akmal, N. (2023). The Effect of Social Support on Academic Resilience to Student Who Are Working on Thesis. *ARRUS Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(6), 729–740.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124.
- Futri, Aedy, H., & Asraf. (2024). Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Kendari Barat Kendari. 7(1), 1107–1120.
- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS 25 (9th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Glowacki, K., Zumrawi, D., Michalak, E., & Faulkner, G. (2021). Evaluation of health care providers’ use of the ‘Exercise and Depression Toolkit’: a case study. *BMC Psychiatry*, 21(1), 1–10.
- Hair, J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Hamzah, S. R., Kai Le, K., & Musa, S. N. S. (2021). The mediating role of career decision self-efficacy on the relationship of career emotional intelligence and self-esteem with career adaptability among university students. *International Journal of Adolescence and Youth*, 26(1), 83–93.
- Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235–253.
- Ibda, F. (2023). Dukungan Sosial: Sebagai Bantuan Menghadapi Stres Dalam Kalangan Remaja Yatim di Panti Asuhan. *Intelektualita*, 12(2), 153–169.
- Ismail, S., Potgieter, I. L., & Coetzee, M. (2023). Self-regulatory employability attributes and competency: the strengthening role of grit. *Frontiers in Psychology*, 14(November 2023).
- Khasanah, L. I., & Izzati, U. A. (2021). Hubungan Antara Leader Member Exchange (LMX) Dengan Perilaku Kerja Inovatif Pada Pegawai. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(4), 57–70.
- Kurniawan, I. S., & Harsono, M. (2021). Dukungan Organisasi yang Dirasakan: Anteseden, Proses, dan Hasil. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 12(1), 67–80.
- Lasmi, A., Bayhaqi, H., & Suhairi, S. (2021). Membangun Kerjasama Tim yang Efektif dalam Organisasi. *Da’watuna: Journal of Communication and Islamic Broadcasting*, 2(1), 35–45.
- Mesak, E. (2023). Organisasi Profit : Pengertian, Tujuan, Ciri, dan Jenisnya. *Mekari*. mekari.com
- Muchtadin. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Resiliensi, Work Engagement Terhadap Komitmen Afektif Pekerja Milenial. *Ebisma (Economics, Business, Management, & Accounting Journal)*, 3(2), 82–89.
- Muchtadin, M. (2024). Maximizing Millennial Job Satisfaction: the Key Roles of Meaningful Work and Resilience. *Biopsikososial: Jurnal Ilmiah Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Mercubuana Jakarta*, 8(1), 41.
- Mufidah, M. I., & Wicaksono, D. A. (2022). Peran Mediasi Internship Satisfaction Pada Job Characteristic dan Organizational Environment Terhadap Employability Mahasiswa Magang di Indonesia. September 2016, 1–10.
- Nikmah, W., Mukarromah, A., Widyansyah, D., & Anshori, M. I. (2023). Penggunaan Teknologi dalam Pengembangan SDM. *Mutiara : Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, 1(5), 366–386.
- Norman, E., & Pahlawati, E. (2024). Pengembangan Kepemimpinan yang Adaptif dan Fleksibel: Meningkatkan Ketahanan Organisasi di Era Transformasi Digital. *MES Management Journal*, 3, 298–305.
- Nugroho, A. A., Sholeha, S. S., & Fathor, K. A. (2025). Eksplorasi Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kualitatif di Perusahaan Startup). *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 4(1).
- Ocktafian, Q. (2021). Pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Hidup. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 830.

- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(03), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Paramitha, N. A. P., & Harmanto. (2024). Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(9), 1–23.
- Pritchard, K., & Symon, G. (2023). *Urgency at work : Trains , time and technology*. Wiley Online Library, 453–471.
- Putri, H. A., & Basukianto. (2022). Leader Member Exchange di Kantor Kelurahan Wilayah Kecamatan Banjarejo. *Jurnal Mirai Management*, 7(2), 306–312.
- Rahma, N. M. (2020). Struktur Organisasi Pasca Kebijakan Penghapusan Eselon Iii-Iv: Studi Kasus Pddi Lipi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 17(2), 255–272.
- Rahmi, R., & Hariani, S. (2023). The Effectiveness of Persuasive Communication in Change Management: A Human Resource Management Perspective. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(1), 60–70.
- Rasyidi, A. A., Abas, M., & Marhan, C. (2023). Peran Perceived Supervisor Support Terhadap Employability Pada Karyawan. *Jurnal Sublimapsi*, 4(3), 375.
- Safitri, B., & Mujahid, N. S. (2024). Komunikasi Efektif dalam Organisasi. *Cendekia Inovatif Dan Berbudaya*, 1(3), 309–316.
- Setyawan, A. A., & Artati, R. (2023). Peran Job Crafting Pada Karyawan Generasi Milenial. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 2(1), 31–44.
- Shwartz-Asher, Daphna; Grabarski, Mirit; Tziner, aharon; and Shkoler, O. (2023). *Journal of Work and Organizational Psychology*. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 1–10.
- Sumarli. (2020). Kepemimpinan Dan Pelayanan Publik. *Yudabbiru Jurnal Administrasi Negara*, Vol 2(No 1), 60–69.
- Tania, A., Administrasi, M., Sakit, R., Harapan, U. P., & Exchange, L. (2024). Perbandingan Lmx (Leader-Member Exchange Theory) Dan Kepemimpinan Transformasional Di Klinik : Dampaknya Pada Tenaga Kesehatan Dan. *Lmx*, 313–327.
- Whelan, N., Murphy, M. P., & McGann, M. (2021). The enabling role of employment guidance in contemporary public employment services: A work-first to life-first typology. *British Journal of Guidance and Counselling*, 49(2), 200–212.
- Widiyawati, Y. (2020). Pengaruh Leader Member Exchange, Self Esteem dan Self Efficacy terhadap Kinerja Guru. *Perpustakaan STIE Putra Bangsa*, 1–15.
- Widya, A., Tjahjono, H. K., Mustafa, Z., & Prajogo, W. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi LMX (Leader-Member Exchange) Dilihat dari Aspek Gender. *Jurnal Bisnis Strategi*, 30(2), 154–172.
- Yunesman. (2023). *Model Employability Skills Learning*. PT.Mafy Media, 1(2), 1–156.