

BAB II

TINJUAN PUSAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, penulis merujuk pada lima penelitian terdahulu yang terdiri dari:

2.1.1 Samuel Kwesi Cudjor, Samuel Jabez Arkaifie, Grace Opata (2020)

Penelitian ini berjudul “*Psychological Meaningfulness and Contextual Performance: The Mediating Role of Employee Engagement*” yang dipublikasikan dalam *International Journal of Management Studies*. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara *psychological meaningfulness* dan *contextual performance*, serta menguji peran mediasi *employee engagement* dalam hubungan tersebut. *Psychological meaningfulness* didefinisikan sebagai persepsi individu bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti dan nilai bagi dirinya.

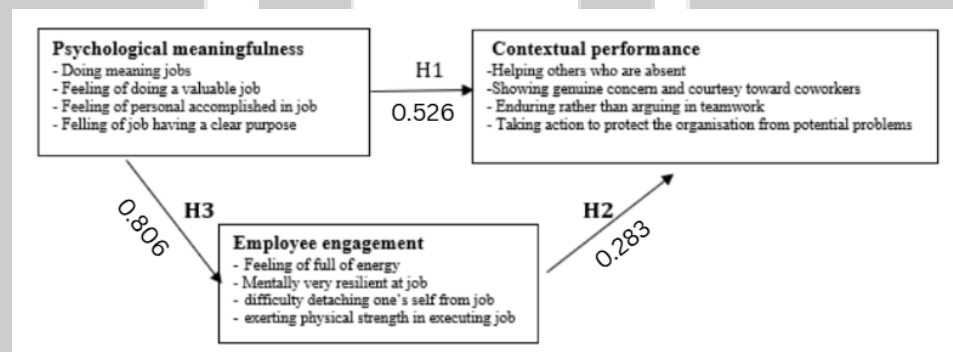
Penelitian ini melibatkan 380 perawat di Ghana dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) versi 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological meaningfulness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan *contextual performance*. Selain itu, *employee engagement* terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *psychological meaningfulness* dan *contextual performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memaknai pekerjaannya secara positif cenderung lebih terlibat secara emosional dan psikologis, sehingga mampu meningkatkan kinerja kontekstual berupa perilaku kerja di luar tugas utama, seperti kerja sama dengan rekan kerja dan kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan:

1. Sama-sama mengkaji hubungan antara *meaningfulness of work* dengan *contextual performance*.
2. Sama- sama memasukkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian ini:

1. Penelitian Cudjor dkk. hanya mengkaji *contextual performance*, sedangkan penelitian ini juga memasukkan *adaptive performance* sebagai bagian dari variabel kinerja.
2. Penelitian ini menambahkan *innovative work behavior* sebagai mediator tambahan yang tidak terdapat dalam penelitian Cudjor dkk.
3. Subjek penelitian berbeda, yaitu karyawan Generasi Z di Indonesia dalam penelitian ini, sementara penelitian Cudjor dkk. melibatkan tenaga kesehatan (perawat) di Ghana.



Sumber : Cudjor *et al.*, (2020)

Gambar 2. 1.
Kerangka Penelitian Cudjor *et al.*, (2020)

2.1.2 Prabhjot Kaur & Amit Mittal (2020)

Penelitian ini berjudul “*Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment*” yang dipublikasikan dalam *Journal of Management Research*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *meaningfulness of work* terhadap *employee engagement* dengan *affective commitment* sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada sektor pendidikan tinggi di India dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *meaningfulness of work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Selain itu, *affective commitment* terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara *meaningfulness of work* dan *employee engagement*. Temuan ini menegaskan bahwa karyawan yang memaknai pekerjaannya secara positif cenderung memiliki keterlibatan emosional yang lebih tinggi serta tingkat loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan:

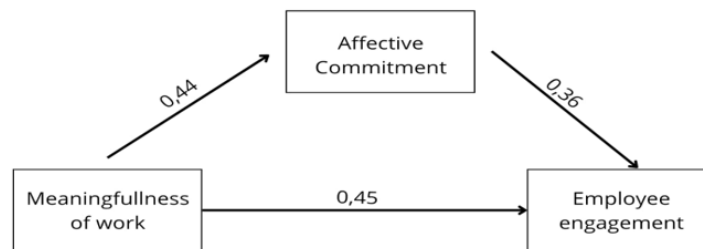
1. Sama-sama mengkaji pengaruh *Meaningfulness of work* terhadap *Employee Engagement*.
2. Sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik SEM.
3. Menyoroti pentingnya variabel psikologis dalam mendorong perilaku dalam mendorong perilaku kerja positif.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian ini:

1. Penelitian ini menggunakan *affective commitment* sebagai mediator, sedangkan penelitian ini menggunakan *innovative work behaviour* dan

employee engagement sebagai mediator.

- Penelitian ini dilakukan pada sektor pendidikan di India, sementara penelitian ini berfokus pada karyawan Gen Z di Indonesia.



Sumber : Kaur & Mittal, (2020)

Gambar 2. 2.
Kerangka Penelitian (Kaur & Mittal, 2020)

2.1.3 Mohammad Saleh Enaizan Bataineh *et al.* (2022)

Penelitian ini berjudul “*Inclusive Leadership and Adaptive Performance: The Mediating Role of Innovative Work Behavior*” yang dipublikasikan dalam *International Journal of Productivity and Performance Management*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *inclusive leadership* terhadap *adaptive performance* serta menguji peran mediasi *innovative work behavior* dalam hubungan tersebut. Penelitian dilakukan pada sektor layanan kesehatan di Yordania dengan melibatkan 169 perawat di rumah sakit swasta. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan desain *cross-sectional*, serta analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *adaptive performance* karyawan. Selain itu,

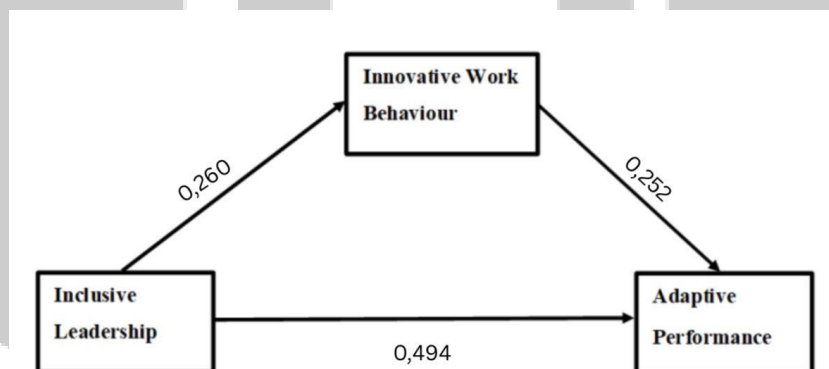
innovative work behavior terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *inclusive leadership* dan *adaptive performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan kepemimpinan yang inklusif mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku inovatif, yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan adaptasi mereka terhadap perubahan lingkungan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan:

1. Sama-sama meneliti *Adaptive Performance* sebagai variabel output
2. Menempatkan *Innovative Behavior* sebagai variabel mediasi
3. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis SEM.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian ini:

1. Penelitian ini menggunakan *inclusive leadership* sebagai variabel independen, sementara penelitian ini menggunakan *meaningfulness of work*.
2. Objek penelitian adalah perawat rumah sakit di Yordania, sedangkan penelitian ini berfokus pada karyawan generasi Z di Indonesia.



Sumber : Bataineh *et al.*, (2022)

Gambar 2. 3.
Kerangka Penelitian (Bataineh *et al.*, 2022)

2.1.4 Merve Gercek (2023)

Penelitian ini berjudul “*The Mediating Role of Innovative Work Behavior in the Relationship Between Organizational Empowerment and Contextual and Adaptive Performance*” yang dipublikasikan dalam *Journal of Workplace Learning*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *innovative work behavior* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *organizational empowerment* dengan *contextual performance* dan *adaptive performance*. Penelitian dilakukan pada 273 pegawai sektor swasta dan publik di Turki dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Data dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS versi 21.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *innovative work behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *contextual performance* ($\beta = 0,63$; $p < 0,01$). Selain itu, *innovative work behavior* terbukti memediasi secara penuh pengaruh *organizational empowerment* terhadap *contextual performance* dan *adaptive performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku inovatif karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kontribusi karyawan terhadap lingkungan kerja melalui perilaku kontekstual, serta dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan dan tantangan pekerjaan

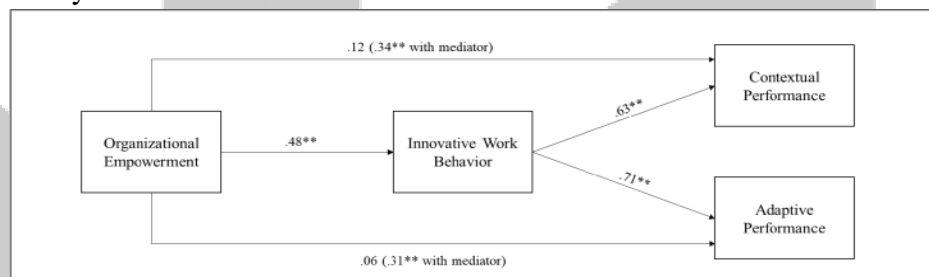
Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan:

1. Sama-sama melibatkan *Contextual Performance* dan *Adaptive Performance* sebagai variabel endogen.

2. Sama-sama mendapatkan *Innovative Work Behavior* sebagai mediator.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian ini:

1. Penelitian Gercek berfokus pada *Organizational empowerment* sebagai variabel independen, sedangkan penelitian ini menekankan *Meaningfulness Of Work*
2. Objek penelitian berbeda : *white- collar employees* di Turki vs Generasi Z di Surabaya.



Sumber : Merve Gercek, (2023)

Gambar 2. 4.
Kerangka Penelitian (Merve Gercek, 2023)

2.1.5 Hazem Ali, Marwa Abd El-salam, dan Sherif Kamel (2022)

Penelitian ini berjudul “*The Impact of Employee Engagement on Innovative Work Behavior*” yang dipublikasikan dalam *Journal of Innovation and Knowledge*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *employee engagement* terhadap *innovative work behavior*. Penelitian dilakukan pada karyawan sektor jasa di Mesir dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya cenderung lebih aktif

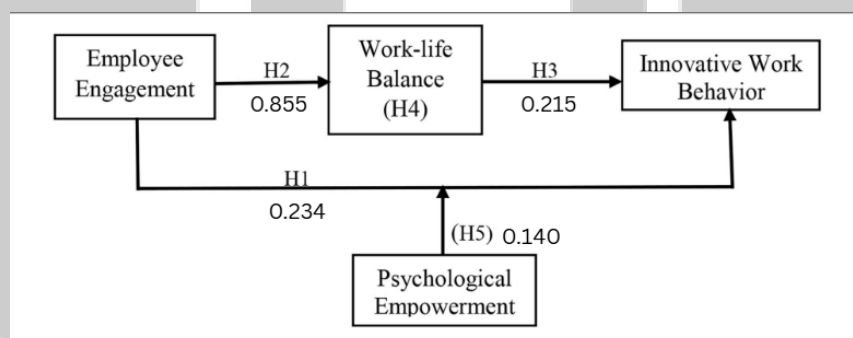
dalam mengemukakan ide-ide baru, menunjukkan inisiatif, serta mengembangkan solusi inovatif di tempat kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa *employee engagement* merupakan faktor pendorong penting dalam meningkatkan kreativitas dan perilaku inovatif karyawan yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan:

1. Sama-sama mempelajari hubungan antara *Employee Engagement* dan *Innovative Behavior*.
2. Sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik SEM.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian ini:

1. Variabel dependen pada penelitian ini adalah *adaptive* dan *contextual performance*, sementara pada penelitian Hazem Ali hanya sebatas *Innovative Work Behavior*.
2. Penelitian ini difokuskan pada karyawan Gen Z di Indonesia, sementara Hazem Ali fokus pada pekerja sektor jasa di Mesir.



Sumber : Ali *et al.*, (2022)

Gambar 2. 5.
Kerangka Penelitian (Ali *et al.*, 2022)

Tabel 2. 1.
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Cudjor <i>et al.</i> (2020)	<i>Psychological Meaningfulness, Employee Engagement dan Contextual Performance</i>	Independen: <i>Psychological Meaningfulness</i> Mediasi: <i>Employee Engagement</i> Dependen: <i>Contextual Performance</i>	380 perawat di Ghana	<i>Partial Least Square – Structural Equation Modelling (PLS-SEM)</i>	<i>Psychological Meaningfulness</i> meningkatkan <i>Contextual Performance</i> secara langsung maupun melalui mediasi <i>Employee Engagement</i> .
2.	Prabhjot Kaur & Amit Mittal (2020)	<i>Meaningfulness of Work dan Employee Engagement</i>	Independen: <i>Meaningfulness of Work</i> Mediasi: <i>Affective Commitment</i> Dependen: <i>Employee Engagement</i>	319 karyawan sektor jasa di India	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<i>Meaningfulness of Work</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> , dengan <i>Affective Commitment</i> sebagai mediator yang signifikan. Karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna lebih terlibat dan memiliki komitmen yang lebih tinggi.
3.	Mohammad Saleh Enaizan Bataineh <i>et al.</i> (2022)	Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Adaptive Performance</i> dengan mediasi <i>Innovative Work Behavior</i>	Independen: <i>Inclusive Leadership</i> Mediasi: <i>Innovative Work Behavior</i> Dependen: <i>Adaptive Performance</i>	169 perawat di rumah sakit swasta di Yordania	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<i>Inclusive Leadership</i> meningkatkan <i>Adaptive Performance</i> secara langsung dan melalui <i>Innovative Work Behavior</i> sebagai mediator. Pemimpin yang mendukung inovasi membantu karyawan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan

						kerja.
4.	Merve Gerçek (2023)	Pengaruh <i>Organizational Empowerment</i> terhadap <i>Contextual & Adaptive Performance</i> dengan mediasi <i>Innovative Work Behavior</i>	Independen: <i>Organizational Empowerment</i> Mediasi: <i>Innovative Work Behavior</i> Dependen: <i>Contextual Performance & Adaptive Performance</i>	273 karyawan sektor industri di Turki	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> dengan AMOS 21.0	<i>Organizational Empowerment</i> meningkatkan <i>Contextual Performance</i> dan <i>Adaptive Performance</i> melalui <i>Innovative Work Behavior</i> . Karyawan yang merasa lebih diberdayakan lebih cenderung berperilaku inovatif dan mampu beradaptasi lebih baik.
5.	Hazem Ali <i>et al.</i> (2022)	<i>Employee Engagement and Its Impact on Innovative Work Behavior</i>	Independen: <i>Employee Engagement</i> Dependen: <i>Innovative Work Behavior</i>	Karyawan sektor jasa di Mesir	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> . Karyawan yang lebih <i>engaged</i> cenderung lebih inovatif dan proaktif di tempat kerja.

Sumber : (Cudjor *et al.*, 2020), (Prabhjot Kaur & Amit Mittal, 2020), (Mohammad Saleh Enaizan Bataineh *et al.*, 2022), (Merve Gerçek, 2023), (Hazem Ali *et al.*, 2022)

2.2 Landasan Teori

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan variabel independen yaitu *meaningfulness of work*, variabel dependen yaitu *Contextual Performance*, *Adaptive Performance*, dan variabel mediasi yaitu *Employee Engagement* dan *Innovative Behavior*. Untuk mendukung penelitian ini, penulis mengacu pada beberapa teori dari para ahli, dimana teori terurai sebagai berikut:

2.2.1 Meaningfulness of Work

Meaningfulness of work mengacu pada pandangan atau persepsi karyawan tentang pekerjaan yang mereka lakukan, dimana pekerjaan tersebut itu tidak hanya dianggap sebagai sarana untuk menghasilkan pendapatan, tetapi memiliki tujuan yang lebih besar dan memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan pribadi (Kaur & Mittal 2020). Pekerjaan yang bermakna memungkinkan karyawan untuk terhubung dengan nilai-nilai pribadi yang lebih dalam dan memberikan rasa pencapaian yang melalui tujuan jangka pendek, pekerjaan yang bermakna berperan penting dalam meningkatkan kepuasan emosional dan psikologis karyawan. Ketika karyawan merasakan bahwa pekerjaan memiliki makna, karyawan merasa lebih puas, lebih termotivasi, dan karyawan akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas. Perasaan tersebut juga meningkatkan *employee engagement* karyawan terhadap organisasi, serta mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mencapai tujuan bersama (Kaur & Mital 2020).

Indikator *meaningfulness of work* yang digunakan dalam penelitian menurut Steger et al. (2012) dikutip dalam Kaur & Mittal (2020) sebagai berikut:

1. *Positive Meaning*

Karyawan merasa pekerjaannya memberikan nilai tambah yang signifikan dalam kehidupan pribadi karyawan dan berkontribusi pada kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

2. *Meaning-Making Through Work*

Pekerjaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menemukan makna yang lebih dalam dalam pekerjaan, serta mendukung pertumbuhan pribadi dan spiritual.

3. *Greater Good Motivation*

Pekerjaan yang dilakukan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan dunia secara lebih luas, yang memotivasi karyawan untuk berperan aktif dalam kegiatan organisasi dan sosial.

Adapun indikator *meaningfulness of work* menurut Allan et al (2022) adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan dirasakan memiliki tujuan dan arah yang jelas : pekerjaan memberikan kontribusi positif bagi kehidupan individu dan pekerjaan dianggap berharga dan memberikan dampak pada identitas diri.
2. Pekerjaan memberikan peluang untuk pertumbuhan diri : pekerjaan selaras dengan nilai dan tujuan pribadi; karyawan merasa pekerjaannya sesuai dengan keyakinan dan aspirasi hidupnya, sehingga mendorong perkembangan pribadi dan profesional.
3. Pekerjaan memberikan manfaat bagi organisasi dan masyarakat : pekerjaan memberikan makna sosial; karyawan merasa bahwa pekerjaannya bermanfaat

bagi orang lain maupun lingkungan sekitar, serta berkontribusi pada kesejahteraan bersama.

4. Pekerjaan mencerminkan identitas dan nilai-nilai pribadi karyawan : pekerjaan memberikan kepuasan intrinsik; aktivitas kerja menghadirkan rasa bangga, puas, dan kebahagiaan karena mencerminkan siapa diri karyawan dan nilai-nilai yang mereka anut.

Dalam penelitian ini, peneliti mengacu pada indikator *meaningfulness of work* menurut Kaur dan Mittal (2020)

2.2.2 Contextual Performance

Contextual performance merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang tidak secara langsung tercantum dalam deskripsi tugas formal, tetapi berkontribusi terhadap efektivitas organisasi dan iklim sosial yang positif di tempat kerja. Perilaku ini mencerminkan bentuk keterlibatan sosial yang mendukung nilai, norma, dan tujuan organisasi. Karyawan yang menunjukkan *contextual performance* biasanya terlibat aktif dalam membantu rekan kerja, mematuhi peraturan, serta berpartisipasi dalam kegiatan yang memperkuat hubungan sosial di lingkungan kerja. Motowidlo & Van Scotter (1994) dalam Gerçek (2023) menjelaskan bahwa *contextual performance* merupakan perilaku yang meningkatkan efisiensi organisasi melalui dukungan sosial dan kerja sama, meskipun tidak berhubungan langsung dengan tugas utama pekerjaan.

Penelitian Gerçek (2023) menyoroti *contextual performance* dalam kaitannya dengan *organizational empowerment* dan *innovative work behavior (IWB)*. Karyawan yang merasa diberdayakan secara psikologis menunjukkan

kecenderungan lebih tinggi untuk berperilaku kontekstual karena mereka memiliki rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap organisasi. *Empowerment* mendorong karyawan untuk berinisiatif, membantu rekan kerja, dan mendukung nilai-nilai organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan adaptif. *Contextual performance* yang baik memperkuat budaya inovatif dan memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi dalam jangka panjang.

Sementara itu, penelitian Le Sante, Eaton, & Viswesvaran (2021) melihat *contextual performance* dari perspektif interpersonal dan dedikasi terhadap pekerjaan. Kinerja kontekstual dianggap sebagai ekspresi dari perilaku prososial dan tanggung jawab individu yang memperkuat hubungan antar rekan kerja serta mendukung persepsi positif terhadap kepribadian dan potensi kepemimpinan seseorang. Karyawan yang menunjukkan perilaku kontekstual tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi juga memperkuat citra profesional mereka di mata organisasi.

Indikator *contextual performance* yang digunakan dalam penelitian menurut Gerçek (2023) yang dikutip dari Motowidlo & Van Scotter (1994) sebagai berikut:

1. *Helping and Cooperating with Others*

Karyawan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit dan bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

2. *Following Rules and Procedures*

Karyawan yang menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan, kebijakan, dan prosedur organisasi tanpa pengawasan langsung.

3. *Volunteering for Extra Tasks*

Karyawan yang berinisiatif untuk mengambil langkah-langkah tambahan diluar tugas formal mereka untuk meningkatkan efisiensi tim dan mencapai tujuan bersama.

4. *Supporting and Defending the Organization*

Karyawan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi dengan membela dan mendukung citra positif organisasi di dalam maupun di luar tempat kerja.

5. *Endorsing Organizational Objectives*

Karyawan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi dan mendukung visi serta nilai-nilai organisasi melalui tindakan positif di lingkungan kerja.

Sedangkan menurut Le Sante et al (2021) indikator *contextual performance* yang digunakan dalam penelitian sebagai berikut:

1. *Interpersonal Facilitation*

Perilaku sukarela yang membantu menciptakan budaya organisasi yang lebih baik, seperti berbagi pengetahuan dan memberikan umpan balik yang membangun.

2. *Job Dedication*

Perilaku yang menunjukkan ketekunan, disiplin, tanggung jawab, serta komitmen tinggi terhadap penyelesaian tugas dan tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini, peneliti merujuk pada definisi dan indikator *contextual performance* dari Motowidlo & Van Scotter (1994) yang dikutip dalam Gerçek (2023) dan Le Sante et al. (2021) untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana perilaku kontekstual karyawan dapat mendukung efektivitas organisasi, memperkuat hubungan sosial di tempat kerja,

dan meningkatkan citra profesional karyawan dalam konteks generasi Z di Jawa Timur.

2.2.3 Adaptive Performance

Adaptive performance merujuk pada kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja, baik yang bersifat mendadak maupun berkelanjutan. Kemampuan adaptif mencakup kecakapan individu dalam menghadapi situasi baru, merespons perubahan teknologi, menangani krisis, serta menunjukkan fleksibilitas perilaku terhadap tuntutan pekerjaan yang dinamis. Dalam konteks organisasi modern, kemampuan adaptif menjadi elemen penting bagi keberlangsungan kinerja individu dan organisasi karena memungkinkan karyawan untuk tetap produktif dan kompeten di tengah ketidakpastian lingkungan kerja. Menurut Pulakos et al. (2000) di kutip dalam Bataineh et al (2022), *adaptive performance* adalah kemampuan karyawan untuk mengubah perilaku, strategi, atau pendekatan kerja ketika menghadapi situasi yang baru dan tidak terduga. Karyawan yang memiliki tingkat adaptasi tinggi dapat tetap tenang dalam kondisi tekanan, belajar dari pengalaman, dan mengembangkan cara-cara baru untuk menyelesaikan tugas secara efektif.

Penelitian oleh Allworth & Hesketh (1999) di kutip dalam Bataineh et al (2022) menegaskan bahwa kemampuan adaptif tidak hanya berkaitan dengan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup fleksibilitas kognitif dan perilaku yang memungkinkan karyawan untuk belajar dengan cepat serta menyesuaikan diri terhadap perubahan peran dan situasi kerja. Karyawan yang adaptif cenderung menunjukkan ketahanan psikologis (*resilience*) dan kesiapan mental untuk

menghadapi tantangan baru tanpa kehilangan produktivitas. Sementara itu, Charbonnier-Voirin & Roussel (2012) dikutip dalam Kaltiainen & Hakanen (2022) memperluas konsep ini dengan menekankan bahwa adaptasi juga mencakup kemampuan interpersonal, seperti bekerja secara efektif dengan orang lain di bawah kondisi yang berubah, serta kemampuan untuk berpikir kreatif dalam memecahkan masalah. Karyawan mengembangkan model *adaptive performance* yang meliputi beberapa dimensi utama seperti *Adaptive Stress Management*, *Adaptive Reactivity*, *Adaptive Creativity* dan *Interpersonal Adaptivity*.

Penelitian terkini oleh Kaltiainen & Hakanen (2022) menunjukkan bahwa *adaptive performance* memiliki hubungan positif dengan kesejahteraan dan motivasi kerja. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan baik terhadap tuntutan kerja yang berubah lebih mungkin merasakan makna dan kepuasan dalam pekerjaannya. Hal ini menegaskan bahwa kemampuan adaptif bukan hanya keterampilan teknis, tetapi juga bentuk keseimbangan psikologis yang mendukung kinerja berkelanjutan. Dalam konteks yang lebih aplikatif, Bataineh et al. (2022) menekankan bahwa *adaptive performance* berperan penting dalam menjembatani pengaruh *innovative work behavior* terhadap keberhasilan organisasi. Karyawan yang inovatif biasanya memiliki tingkat adaptasi tinggi, karena mereka lebih terbuka terhadap perubahan dan siap menyesuaikan diri dengan tuntutan baru di lingkungan kerja.

Adapun indikator *Adaptive Performance* yang digunakan dalam penelitian menurut Charbonnier-Voirin & Roussel (2012) dikutip dalam Kaltiainen & Hakanen (2022) sebagai berikut:

1. *Adaptive Stress Management*

Kemampuan individu untuk mengelola stres dan menjaga stabilitas emosional saat menghadapi tekanan kerja. Karyawan yang memiliki kemampuan ini mampu mempertahankan produktivitas, berpikir jernih, serta menjaga keseimbangan emosi ketika dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang berat.

2. *Adaptive Reactivity*

Kemampuan individu untuk merespons perubahan secara cepat dan fleksibel. Dimensi ini mencerminkan ketangkasan karyawan dalam menyesuaikan perilaku dan tindakan ketika menghadapi kondisi kerja yang berubah, situasi mendesak, atau tantangan baru yang memerlukan keputusan segera.

3. *Adaptive Creativity*

Kemampuan individu untuk menghasilkan ide dan solusi inovatif dalam menghadapi situasi yang tidak terduga. Karyawan yang memiliki kemampuan ini cenderung berpikir kreatif, mencari pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah, dan mampu menyesuaikan strategi kerja agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan organisasi.

4. *Interpersonal Adaptivity*

Kemampuan individu dalam menyesuaikan perilaku dan cara berinteraksi dengan orang lain di lingkungan kerja yang dinamis dan beragam. Karyawan dengan kemampuan adaptif interpersonal mampu menyesuaikan komunikasi, menunjukkan empati, serta menjaga hubungan kerja yang

harmonis meskipun dihadapkan pada perbedaan latar belakang, budaya, atau gaya kerja rekan kerja.

Sedangkan menurut Pulokos et al dikutip dalam Bataineh et al (2022) indikator adaptive performance yang digunakan dalam penelitian sebagai berikut:

1. *Emergency and Stress Management*

Kemampuan karyawan dalam menghadapi tekanan, mengelola stress, dan tetap berfikir jernih dalam kondisi darurat atau lingkungan kerja yang penuh tekanan.

2. *Adaptive Problem Solving and Creativity*

Kemampuan Karyawan untuk mencari solusi baru dan inovatif dalam menghadapi masalah atau tantangan yang tidak terduga, serta menyesuaikan pendekatan kerja agar tetap efektif.

3. *Flexibility and Responsiveness to Change*

Kemampuan karyawan yang dapat menyesuaikan diri dengan kondisi kerja yang tidak pasti, lingkungan yang berubah-ubah, serta tuntutan organisasi yang dinamis tanpa kehilangan produktivitas.

4. *Learning Agility and Technological Adaptation*

Kemampuan karyawan untuk mempelajari ketrampilan prosedur, atau teknologi baru dengan cepat agar dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan sistem kerja.

5. *Interpersonal and Cultural Adaptability*

Kemampuan menyesuaikan perilaku dan komunikasi dengan berbagai tipe rekan kerja, budaya organisasi, maupun perbedaan nilai di tempat kerja.

Dalam penelitian ini, peneliti merujuk pada definisi dan indikator *adaptive performance* dari Pulokos et al dikutip dalam Bataineh et al. (2022) dan Charbonnier-Voirin & Roussel (2012) dikutip Kaltiainen and Hakanen (2022) dalam untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai bagaimana karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan di tempat kerja dan meningkatkan kinerja mereka.

2.2.4 Employee Engagement

Employee engagement merujuk pada tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, yang mencakup keterlibatan secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap tugas-tugas yang dijalankan. Schaufeli & Bakker (2003), dikutip dalam Kaur & Mittal (2020), mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh tingkat energi yang tinggi, komitmen emosional yang kuat, dan keterlibatan penuh terhadap pekerjaan. Konsep ini menekankan bahwa keterlibatan karyawan bukan hanya sebatas kehadiran fisik dalam pekerjaan, tetapi juga mencerminkan sejauh mana individu benar-benar terlibat secara mental dan emosional dalam pekerjaannya.

Lebih lanjut, Schaufeli & Bakker (2003) dikutip dalam Kaur & Mittal (2020) menjelaskan bahwa *employee engagement* terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* mengacu pada tingkat energi dan semangat tinggi yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menjalankan tugas mereka, termasuk ketekunan dalam menghadapi kesulitan di tempat kerja. *Dedication* menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki rasa kebanggaan, antusiasme, dan makna terhadap pekerjaan mereka, serta perasaan bahwa pekerjaan tersebut

penting dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Sementara itu, *absorption* menunjukkan kondisi ketika karyawan sepenuhnya tenggelam dan terfokus dalam pekerjaan mereka hingga merasa waktu berlalu begitu cepat. Ketiga aspek ini secara bersamaan mencerminkan keterlibatan yang optimal, di mana karyawan bekerja dengan energi, komitmen, dan fokus yang tinggi.

Adapun indikator *Employee engagement* yang digunakan dalam penelitian menurut Schaufeli & Bakker (2003) yang dikutip dalam Kaur & Mittal (2020) sebagai berikut:

1. *Vigor*

Karyawan merasa penuh energi, antusias, dan memiliki ketahanan fisik serta mental yang tinggi dalam menjalani pekerjaan mereka, bahkan di tengah tantangan

2. *Dedication*

Karyawan merasa pekerjaan mereka sangat berarti dan memiliki rasa bangga serta komitmen emosional terhadap pekerjaan.

3. *Absorption*

Karyawan merasa sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka, sehingga waktu berlalu dengan cepat dan mereka merasa tenggelam dalam aktivitas kerja mereka.

Dalam penelitian ini, peneliti merujuk pada definisi dan indikator *employee engagement* dari Schaufeli & Bakker (2003) dikutip dalam kaur mittal (2020), yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.

2.2.5 Innovative Work Behavior

Innovative Work Behavior (IWB) merupakan perilaku individu yang secara sengaja diarahkan untuk menghasilkan, mempromosikan, dan menerapkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi. Perilaku inovatif tidak hanya mencakup penciptaan ide, tetapi juga mencakup kemampuan individu untuk memperjuangkan dan mengimplementasikan ide tersebut menjadi bagian dari proses kerja yang nyata. Menurut Janssen (2000) yang dikutip dalam Bataineh et al. (2022), *innovative work behavior* menggambarkan sejauh mana karyawan mampu berkontribusi terhadap pembaruan dan peningkatan kinerja organisasi melalui proses berpikir kreatif dan tindakan proaktif. Karyawan yang berperilaku inovatif cenderung mengidentifikasi peluang baru, mengembangkan solusi alternatif, serta berupaya mengubah ide menjadi praktik kerja yang efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Ali et al. (2022) menegaskan bahwa *innovative work behavior* merupakan hasil dari keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang tinggi dan kemampuan adaptif yang kuat. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku yang baik terhadap pekerjaan akan terdorong untuk menunjukkan kreativitas dan inovasi. Dalam konteks ini, inovasi tidak hanya berarti menciptakan ide baru, tetapi juga mengomunikasikan dan menerapkannya untuk meningkatkan efektivitas kerja serta memberikan nilai tambah bagi organisasi. Ali et al. (2022) menjelaskan bahwa perilaku inovatif mencakup kemampuan untuk berpikir kritis, mengambil risiko yang terukur, serta berkolaborasi dalam mewujudkan ide-ide baru yang selaras dengan tujuan organisasi.

Indikator *innovative work behavior* yang digunakan dalam penelitian menurut Janssen (2000) dikutip dalam Bataineh et al (2022) sebagai berikut:

1. *Idea Generation*

Kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru yang relevan dengan pekerjaan, baik terkait produk, layanan, maupun proses kerja.

2. *Idea Promotion*

Kemampuan karyawan dalam mengomunikasikan ide baru kepada rekan kerja dan atasan serta meyakinkan pihak lain untuk mendukung implementasi ide tersebut.

3. *Idea Realization*

Kemampuan karyawan untuk mewujudkan ide-ide baru ke dalam tindakan nyata yang dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi.

Sedangkan menurut Ha (2022) indikator *innovative work behavior* yang digunakan dalam penelitian sebagai berikut:

1. *Idea Generation*

Kemampuan karyawan untuk secara aktif menciptakan ide-ide baru dalam konteks pekerjaan.

2. *Idea Promotion*

Upaya karyawan dalam menyampaikan dan meyakinkan orang lain terhadap ide-ide inovatif yang dihasilkan.

3. *Idea Implementation*

Penerapan ide-ide tersebut secara sistematis dalam pelaksanaan tugas dan perbaikan proses kerja.

Dalam penelitian ini, peneliti merujuk pada definisi dan indikator *innovative work behavior* dari Janssen (2000) yang dikutip dalam Bataineh et al. (2022) serta Ha (2022) untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana perilaku inovatif karyawan berperan dalam meningkatkan efektivitas, adaptivitas, dan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi, khususnya pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

2.3 Hubungan Antar Variabel

Pengaruh antar variabel pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh *Meaningfulness of Work* terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian Kaur dan Mittal (2020) menunjukkan bahwa *meaningfulness of work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. *Meaningfulness of work* mencerminkan sejauh mana karyawan memandang pekerjaan yang dilakukan memiliki tujuan yang bermakna serta memberikan dampak positif bagi diri sendiri maupun lingkungan sekitar. Karyawan yang merasakan makna dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi secara emosional, kognitif, dan fisik.

Kaur dan Mittal (2020) juga menemukan bahwa persepsi terhadap makna kerja mampu menumbuhkan motivasi intrinsik yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan organisasi. Pekerjaan yang dianggap bermakna menumbuhkan semangat, dedikasi, dan rasa tanggung jawab yang lebih besar, sehingga memperkuat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan yang dijalani.

Selain itu, hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa makna kerja yang tinggi memperkuat keterikatan emosional dan rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memaknai pekerjaannya secara positif cenderung lebih antusias, bertanggung jawab, dan berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi keberhasilan organisasi. Kondisi psikologis yang positif tersebut membantu karyawan menghadapi tekanan kerja dengan lebih stabil dan menjaga konsistensi keterlibatan kerja dalam lingkungan kerja yang dinamis. Dengan demikian, berdasarkan temuan Kaur dan Mittal (2020), *meaningfulness of work* merupakan salah satu faktor penting yang mendorong terbentuknya *employee engagement* yang kuat.

2 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil penelitian Ali et al. (2022) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung memiliki dorongan psikologis yang positif sehingga lebih terdorong untuk berpikir kreatif, mengembangkan ide-ide baru, serta berkontribusi dalam peningkatan efektivitas organisasi.

Schaufeli et al. (2002), yang dikutip dalam Kaur dan Mittal (2020), mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi psikologis yang positif dan memuaskan yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) dalam pekerjaan. Kondisi tersebut menumbuhkan antusiasme serta motivasi intrinsik karyawan untuk terlibat aktif dalam proses kerja dan pengembangan ide-ide baru.

Kaur dan Mittal (2020) menemukan bahwa tingkat *employee engagement* yang tinggi mendorong karyawan untuk bersikap lebih proaktif dalam menghasilkan gagasan-gagasan inovatif yang berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan emosional dan kognitif karyawan menjadi fondasi penting bagi munculnya perilaku inovatif di tempat kerja.

Selain itu, Bataineh et al. (2022) menegaskan bahwa *employee engagement* menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, karena keterlibatan emosional yang kuat menumbuhkan rasa percaya diri dan keberanian karyawan untuk mencoba pendekatan baru. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian terdahulu, *employee engagement* berperan sebagai faktor penting yang mendorong terbentuknya *innovative work behavior* dalam organisasi.

3 Pengaruh *Employee Engagement* dan *Innovative Work Behavior* sebagai mediator terhadap *Contextual Performance*

Hasil penelitian Cudjor et al. (2020) menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *psychological meaningfulness* dan *contextual performance*. Karyawan yang memaknai pekerjaannya secara positif cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang selanjutnya mendorong munculnya perilaku kerja sukarela di luar peran formal.

Kaur dan Mittal (2020) menjelaskan bahwa *employee engagement* yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) mendorong karyawan untuk berkontribusi secara sukarela terhadap

lingkungan sosial organisasi. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi membuat karyawan menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugas-tugas di luar pekerjaan inti.

Selain itu, penelitian Gerçek (2020) menemukan bahwa *innovative work behavior* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam meningkatkan *contextual performance* karyawan. Perilaku inovatif yang diwujudkan melalui penciptaan, promosi, dan penerapan ide-ide baru memungkinkan karyawan memberikan kontribusi sosial yang lebih luas dalam organisasi. Ha (2022) menyatakan bahwa perilaku inovatif memperkuat kontribusi sosial karyawan karena ide-ide yang diimplementasikan dapat meningkatkan kerja sama tim, efektivitas kerja, serta memperkuat citra positif organisasi.

Gerçek (2023) menegaskan bahwa *contextual performance* tercermin dari kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja, mematuhi aturan organisasi, dan mendukung nilai serta tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, *employee engagement* dan *innovative work behavior* dapat dipahami sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana *meaningfulness of work* berkontribusi terhadap peningkatan *contextual performance* karyawan.

4 Pengaruh *Employee Engagement* sebagai Mediator terhadap *Adaptive Performance*

Hasil penelitian Cudjor et al. (2020) menunjukkan bahwa *Employee engagement* memiliki peran penting dalam menjelaskan bagaimana *meaningfulness of work* dapat meningkatkan *adaptive performance* karyawan. Karyawan yang memaknai pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai dan bermakna cenderung

menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi, baik secara emosional, kognitif, maupun fisik. Keterlibatan kerja tersebut menjadi modal psikologis yang mendorong karyawan untuk lebih siap menghadapi perubahan, tuntutan baru, serta dinamika lingkungan kerja yang tidak pasti.

Schaufeli et al. (2002) yang dikutip dalam Kaur dan Mittal (2020) menjelaskan bahwa *employee engagement* ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang mencerminkan energi, komitmen, serta fokus karyawan dalam bekerja. Karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi cenderung memiliki ketahanan psikologis yang lebih baik, bersikap fleksibel, serta mampu menyesuaikan perilaku dan strategi kerja ketika menghadapi perubahan situasi kerja. Kondisi ini menjadi dasar penting dalam pembentukan *adaptive performance*.

Penelitian Kaltainen dan Hakanen (2022) menunjukkan bahwa karyawan yang *engaged* lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan tuntutan pekerjaan karena mereka memiliki motivasi intrinsik dan kesiapan mental yang lebih kuat. *Employee engagement* membantu karyawan untuk tetap produktif, terbuka terhadap pembelajaran baru, serta responsif terhadap perubahan teknologi maupun prosedur kerja. Hal ini sejalan dengan konsep *adaptive performance* yang menekankan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri secara efektif dalam situasi kerja yang dinamis.

Dengan demikian, *employee engagement* dapat dipahami sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana *meaningfulness of work* berkontribusi terhadap peningkatan *adaptive performance*. Pekerjaan yang bermakna

meningkatkan keterlibatan karyawan, yang selanjutnya memperkuat kemampuan adaptasi mereka dalam menghadapi perubahan dan tantangan di lingkungan kerja.

5 Pengaruh *Meaningfulness of Work* terhadap *Contextual Performance*

Hasil penelitian Kaur dan Mittal (2020) menunjukkan bahwa *meaningfulness of work* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawan, di mana karyawan yang memaknai pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif dan bertanggung jawab. Makna kerja tidak hanya memengaruhi bagaimana karyawan menjalankan tugas utamanya, tetapi juga membentuk kecenderungan untuk berkontribusi secara sukarela terhadap lingkungan sosial organisasi.

Karyawan yang merasakan makna dalam pekerjaannya cenderung memiliki rasa kepemilikan dan tanggung jawab sosial yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kondisi ini mendorong munculnya perilaku kerja di luar peran formal, seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, bekerja sama dalam tim, mematuhi aturan organisasi, serta mendukung nilai dan tujuan organisasi. Perilaku-perilaku tersebut merupakan karakteristik utama dari *contextual performance*, yang berperan penting dalam menjaga efektivitas dan keharmonisan lingkungan kerja.

Penelitian Gerçek (2023) menjelaskan bahwa *contextual performance* tercermin dari kontribusi sosial karyawan yang bersifat sukarela dan tidak secara langsung terkait dengan tugas inti pekerjaan, namun sangat penting dalam mendukung iklim kerja yang positif. Karyawan yang memaknai pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna cenderung menunjukkan kepedulian yang lebih besar terhadap rekan kerja dan organisasi, sehingga lebih konsisten dalam

menampilkan perilaku kontekstual yang mendukung keberlangsungan organisasi.

Selain itu, makna kerja yang tinggi juga mendorong terbentuknya sikap proaktif dan tanggung jawab moral dalam bekerja. Karyawan tidak hanya berfokus pada pencapaian target individu, tetapi juga pada kontribusi sosial yang dapat diberikan kepada organisasi. Dengan demikian, *meaningfulness of work* dapat dipahami memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan *contextual performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

6 Pengaruh *Meaningfulness of Work* terhadap *Adaptive Performance*

Hasil penelitian Kaur dan Mittal (2020) menunjukkan bahwa *meaningfulness of work* berpengaruh positif terhadap kesiapan psikologis karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, di mana karyawan yang memaknai pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai cenderung memiliki motivasi dan ketahanan psikologis yang lebih kuat. Makna kerja memberikan landasan psikologis yang membantu karyawan menghadapi perubahan, tekanan, serta ketidakpastian di lingkungan kerja.

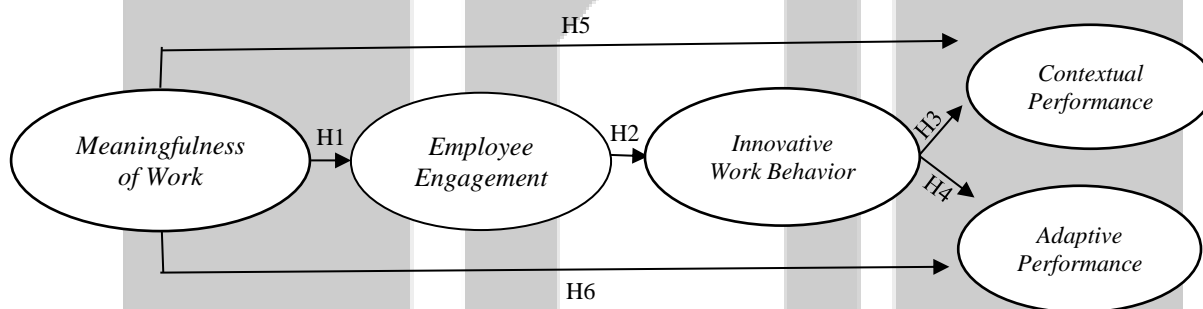
Karyawan yang memandang pekerjaannya bermakna cenderung memiliki sikap yang lebih fleksibel dan terbuka terhadap perubahan. Makna kerja mendorong individu untuk melihat tantangan sebagai bagian dari proses pengembangan diri, sehingga mereka lebih siap menyesuaikan perilaku, strategi, dan cara kerja ketika menghadapi situasi kerja yang baru atau tidak terduga. Kondisi ini sejalan dengan konsep *adaptive performance*, yang menekankan kemampuan individu untuk beradaptasi secara efektif terhadap perubahan tuntutan pekerjaan.

Kaltainen dan Hakanen (2022) menemukan bahwa karyawan yang memiliki

persepsi positif terhadap makna kerja cenderung lebih mampu mengelola stres, terbuka terhadap pembelajaran baru, serta tetap produktif dalam kondisi kerja yang dinamis. Pekerjaan yang dipersepsikan bermakna memperkuat motivasi intrinsik karyawan untuk terus berkembang dan menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, prosedur kerja, maupun tuntutan organisasi.

Selain itu, makna kerja yang tinggi membantu karyawan mempertahankan kestabilan emosi dan fokus kerja ketika menghadapi tekanan atau ketidakpastian. Hal ini memungkinkan karyawan untuk merespons perubahan secara lebih tenang, kreatif, dan efektif. Dengan demikian, *meaningfulness of work* dapat dipahami memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan *adaptive performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

2.4 Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 6.
Kerangka Penelitian Jihaan Nur Aqilla (2025)

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dari penelitian ini menggunakan acuan awal dalam penelitian ini yang berasal dari teori yang telah dijelaskan oleh penelitian sebelumnya:

H1: *Meaningfulness of Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

H2: *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

H3: *Employee engagement* dan *Innovative Work Behavior* secara signifikan memediasi pengaruh *Meaningfulness of Work* terhadap *Contextual Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

H4: *Employee engagement* dan *Innovative Work Behavior* secara signifikan memediasi pengaruh *Meaningfulness of Work* terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

H5: *Meaningfulness of Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Contextual Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

H6: *Meaningfulness of Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.