

BAB II **TINJAUAN PUSTAKA**

2.1. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian yang berjudul “Peran *Work Engagement* dalam Memediasi Hubungan *Servant Leadership* dan *Adaptive Performance* pada Karyawan Generasi Z di Jawa Timur” telah disusun berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu. Berikut rangkaian mengenai penelitian terdahulu yang digunakan penelitian ini.

2.1.1 Fatme El Zahraa M. Rahal and Panteha Farmanesh (2022)

Penelitian ini berjudul “*Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement in the Workplace The Mediating Role of Trust in Leader*” Penelitian ini berfokus pada *servant leadership*, yang menekankan kemajuan, kesejahteraan, dan nilai-nilai pengikut. *Servant Leadership* membedakan diri mereka dari pemimpin tradisional dengan berfokus pada melayani orang lain terlebih dahulu. Hal ini membangun gagasan kepercayaan bagi karyawan, karena *servant leadership* cenderung melayani pengikut secara individual dan menciptakan ikatan pribadi yang melampaui norma dan batasan pekerjaan. Telah dicatat bahwa *servant leadership* merupakan pendorong dan penghubung untuk hasil kerja yang positif karena karakteristiknya. Seorang pemimpin yang efektif mampu memengaruhi pengikutnya tidak hanya melalui kondisi kerja, tetapi juga melalui inspirasi, koneksi, pemberdayaan, dan kepercayaan (Rahal & Farmanesh, 2022).

Data untuk penelitian saat ini dikumpulkan melalui survei daring yang dibagikan kepada karyawan akademis dari dua universitas yang disetujui oleh

kriteria penelitian. Khususnya, beberapa fakultas dipilih sebagai hasil dari percakapan yang disebutkan di atas. Responden ditanyai tentang rutinitas harian mereka, yang merupakan pemisahan proksimal. Data dikumpulkan setelah pandemi terkendali, dan penguncian serta pembatasan ketat lainnya dicabut di Turki (data dikumpulkan selama Oktober-November 2021). Selain itu, kesepian, stres, dan kecemasan telah disebutkan dalam percakapan ini untuk memperhitungkan efeknya dan memberi tahu peserta tentang tujuan penelitian ini untuk memahami bagaimana kepercayaan dan keterlibatan kerja dipengaruhi oleh pendekatan pemimpin mereka (yaitu, *servant leadership*).

Keterikatan kerja dikategorikan menjadi tiga elemen berbeda yaitu :

1. *Vigor*, yang mengacu pada energi tinggi di samping ketahanan dalam mentalitas.
2. *Dedikasi*, yang dijelaskan sebagai inspirasi, kebanggaan, antusiasme, dan perasaan unik.
3. *Absorption*, yang didefinisikan oleh kemauan dan kebahagiaan dalam melakukan pekerjaan seseorang.

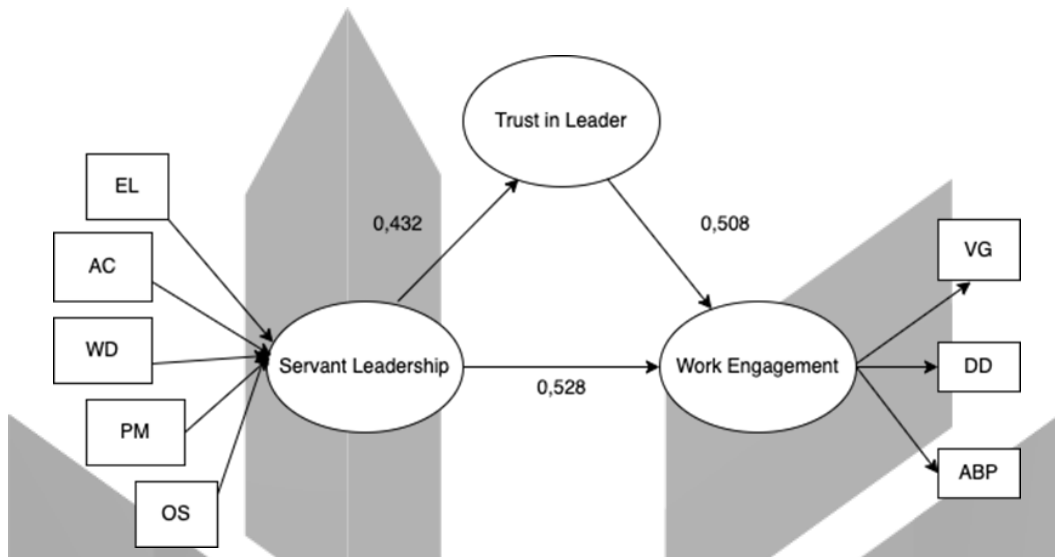
Dalam pengertian ini, keterlibatan kerja terdiri dari komponen fisik, kognitif, dan emosional yang diterjemahkan menjadi terlibat (secara fisik), waspada (secara kognitif), dan terlibat (secara emosional) selama jam kerja. Penelitian ini berfokus pada staf akademik dan keterlibatan kerja mereka di bawah kepemimpinan seorang *servant leadership*, karena sangat penting bagi staf akademik untuk terlibat dengan pekerjaan mereka, karena hal itu memengaruhi lingkungan tempat siswa

belajar. Penelitian saat ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana survei kuesioner dirancang dari pengukuran yang valid dan reliabel dalam literatur yang ada. Untuk menjawab hipotesis penelitian ini dan mencapai tujuannya, kepemimpinan pelayan adalah gaya yang dianggap etis, positif, dan diinginkan karena kompatibilitasnya dengan berbagai situasi. Selain itu, keterlibatan kerja merupakan faktor kunci yang dapat memberikan hasil positif jangka pendek dan jangka panjang bagi organisasi.

Penelitian ini menekankan kepercayaan dan keterlibatan kerja sebagai elemen penting untuk mencapai hasil positif bagi karyawan dalam konteks psikologi berkelanjutan sebagai domain ilmiah. Melalui pendekatan ini, sampel sebanyak 138 orang dikumpulkan dari berbagai anggota fakultas dan dianalisis oleh *SmartPLS*. Hasilnya menunjukkan peran kuat yang dimainkan oleh pemimpin pelayan dalam meningkatkan keterlibatan kerja staf mereka. Demikian pula, peran mediasi kepercayaan pada seorang pemimpin signifikan secara statistik, yang menyiratkan vitalitasnya untuk meningkatkan keterlibatan kerja dalam lingkungan akademis.

Hasilnya menunjukkan hubungan yang signifikan berpengaruh positif antara kepemimpinan yang melayani dengan keterlibatan kerja. Hasil yang diperoleh saat ini menyiratkan bahwa, pada saat krisis, ketika staf terpaksa mengubah kebiasaan kerja mereka (dari kelas tradisional ke pendidikan online), pemimpin yang melayani dapat secara positif mempengaruhi kesejahteraan pengikutnya melalui penggunaan karakteristik mereka secara memadai.

Kerangka penelitian terdahulu di perlihatkan melalui gambar berikut ini :



Sumber: (Rahal & Farmanesh, 2022)

Gambar 2.1
Kerangka Hasil Penelitian Fatme El Zahraa M. Rahal & Panteha Farmanesh (2022)

Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu.

Persamaan:

1. Menggunakan variabel *Servant Leadership* dan *Work Engagement*
2. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data.

Perbedaan:

1. Dalam objek penelitian saat ini adalah karyawan generasi Z di Jawa Timur sedangkan objek penelitian terdahulu adalah dosen dan staff akademik (Universitas di Turki).

2. Penelitian saat ini dilakukan di Indonesia setelah pandemi covid-19 sedangkan penelitian terdahulu dilakukan di Turki pada saat pandemi covid-19

2.1.2 Kleanthis K. Katsaros (2024)

Penelitian ini berjudul *Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness* yang diterbitkan pada tahun 2024. Penelitian saat ini dapat memberikan kontribusi pada literatur yang relevan dalam empat cara. Pertama, penelitian ini menanggapi permintaan akan lebih banyak bukti tentang kinerja adaptif karyawan. Tetapi ada sedikit studi yang meneliti kinerja adaptif karyawan Gen Z dan potensi hasilnya. Hal ini cukup membingungkan karena Generasi Z saat ini merupakan generasi terbesar di Bumi, dan diperkirakan akan mencapai 27% dari tenaga kerja global pada tahun 2025 (OECD 2022). Hal ini akan menguntungkan baik peneliti maupun praktisi manajemen perubahan (Katsaros, 2024).

Kedua, meskipun peneliti telah memeriksa reaksi penerima perubahan secara memadai selama perubahan, yang mengejutkan, mereka belum sepenuhnya menguraikan tentang bagaimana pendekatan inklusif dapat mendukung perilaku yang membantu dan positif selama perubahan. Kegagalan untuk melakukannya akan mengakibatkan praktik manajemen perubahan yang buruk.

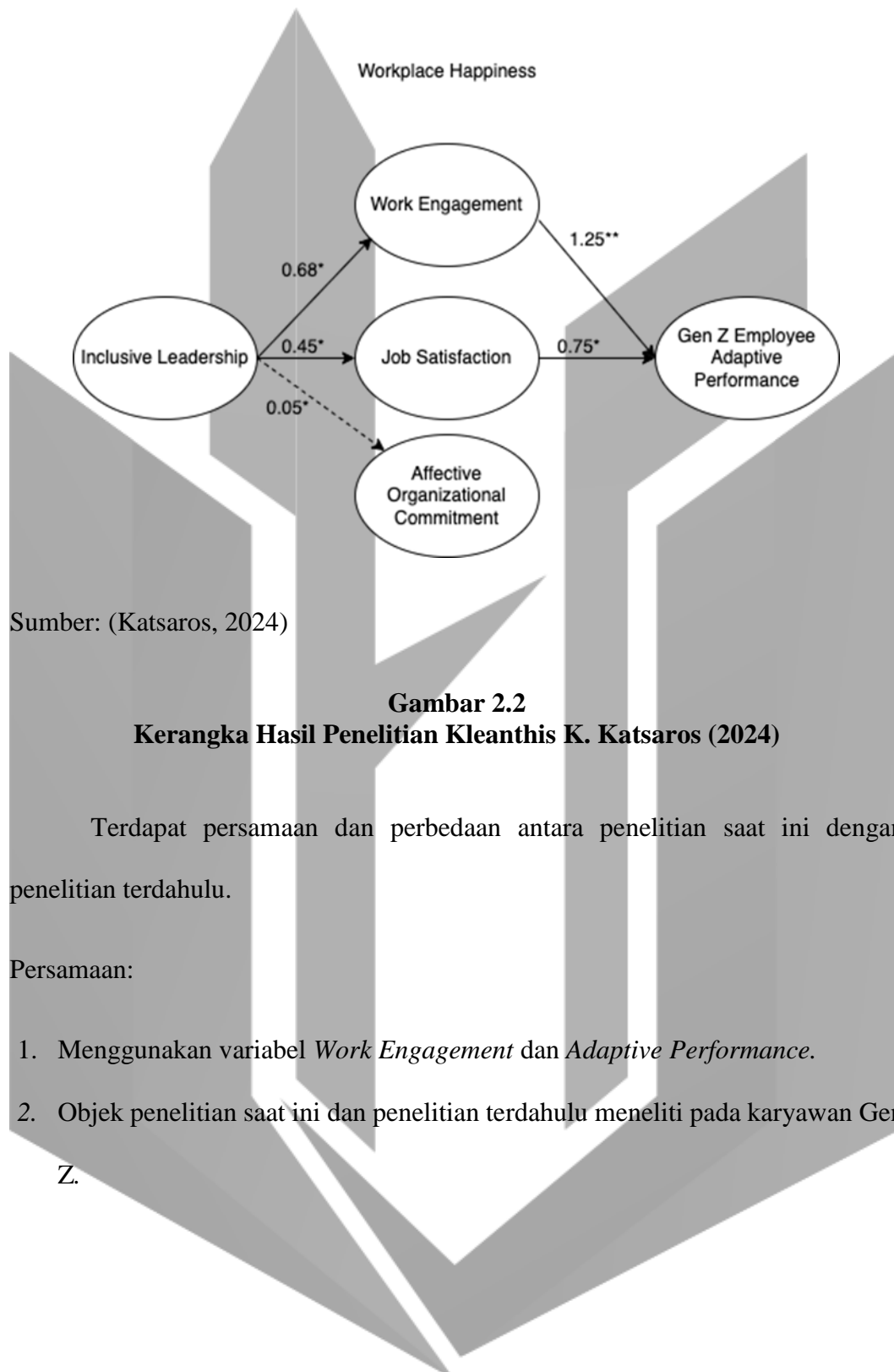
Ketiga, penelitian ini melengkapi literatur manajemen perubahan dengan mencatat pentingnya meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja dalam lingkungan organisasi yang berubah dan kompleks. Keempat, penelitian ini berkontribusi pada teori kelompok generasi, yang menyatakan bahwa karyawan yang termasuk dalam

kelompok yang sama cenderung memiliki nilai, sikap, keyakinan, dan gaya kognitif yang sama, yang diasumsikan akan bertahan lama.

Data dikumpulkan dari 305 karyawan Gen Z di industri telekomunikasi Yunani dan supervisor mereka dalam tiga fase berurutan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja adaptif karyawan Gen Z. Hasilnya menunjukkan bahwa jika para pemimpin dan manajer berhasil memengaruhi keterlibatan kerja dan kepuasan kerja karyawan Gen Z secara positif dengan menggunakan strategi dan prosedur inklusif, mereka akan meningkatkan kinerja adaptif mereka selama perubahan.

Hasil penelitian bahwa kepemimpinan inklusif dapat secara positif mempengaruhi kinerja adaptif karyawan Gen Z di industri telekomunikasi Yunani. Dan kebahagiaan di tempat kerja (yaitu, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja) secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja adaptif karyawan Gen Z.

Kerangka penelitian terdahulu di perlihatkan melalui gambar berikut ini:



Perbedaan:

1. Dalam objek penelitian saat ini adalah Karyawan Gen Z di Jawa Timur sedangkan penelitian terdahulu adalah Karyawan Gen Z di Industri telekomunikasi Yunani dan supervisor.
2. Penelitian saat ini menggunakan data yang dikumpulkan dari 120 karyawan Gen Z di Jawa Timur sedangkan penelitian terdahulu data yang dikumpulkan dari 305 karyawan Gen Z di industri telekomunikasi Yunani.

2.1.3 Ibrahim A. Elshaer and Samar K. Saad (2022)

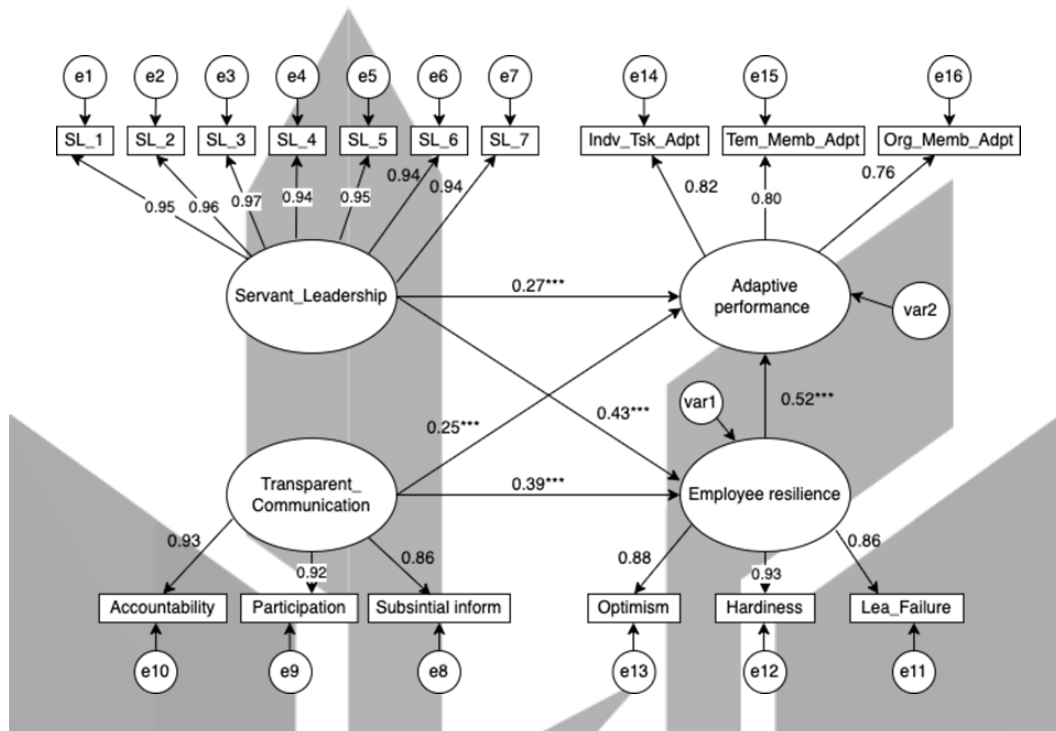
Penelitian ini yang berjudul *Learning from Failure: Building Resilience in Small- and Medium-Sized Tourism Enterprise, the Role of Servant Leadership and Transparent Communication*, yang diterbitkan pada tahun 2022. Penelitian menunjukkan ketahanan organisasi dioperasionalkan sebagai konstruksi tingkat tinggi yang dikembangkan dari berbagai faktor tingkat rendah individu dan organisasi. Secara khusus, hubungan arah telah diusulkan antara sumber daya/kemampuan secara umum (ekonomi, prosedural, dan sosial), kapasitas karyawan untuk ketahanan, dan demonstrasi ketahanan organisasi. Mengidentifikasi kemampuan tersebut dan perannya dalam proses ketahanan penting bagi akademisi/praktisi yang bertugas memodifikasi operasi yang ada atau mengembangkan yang baru yang diperlukan untuk bertahan melalui kesulitan. Namun, penelitian yang mengkaji perspektif proses ketahanan organisasi sangat terbatas, terutama dalam konteks usaha kecil dan menengah (UKM), yang biasanya memiliki akses terbatas terhadap sumber daya penting, sehingga masih terdapat kesenjangan dalam literatur. Lebih jauh lagi, literatur ini jarang menjelaskan

bagaimana individu yang tangguh menunjukkan diri mereka ketika terjadi bencana dan bagaimana proses ketahanan terjadi (Elshaer & Saad, 2022).

Kinerja adaptif merupakan indikator ketahanan suatu organisasi dan terkait dengan kemampuan untuk menyesuaikan perilaku, tindakan, atau sumber daya seseorang untuk mengatasi tuntutan lingkungan tempat kerja yang dapat berubah. Memecahkan masalah secara kreatif, mengatasi ketidakpastian, dan menunjukkan kemampuan beradaptasi budaya adalah beberapa yang dapat dilakukan oleh karyawan dengan kinerja adaptif tinggi.

Hasilnya bahwa *servant leadership* menunjukkan hubungan yang positif dengan *adaptive performance*. Bahwa *servant leadership* membantu karyawan mengelola stres kerja yang berkepanjangan dan perasaan kelelahan (sub-aspek kinerja adaptif). Menurut Kaya dan Karatepe bahwa pemimpin yang melayani memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja adaptif pengikut mereka melalui keterikatan kerja.

Kerangka penelitian terdahulu di perlihatkan melalui gambar berikut ini:



Sumber: (Elshaer & Saad, 2022)

Gambar 2.3
Kerangka Hasil Penelitian Ibrahim A. Elshaer & Samar K. Saad (2022)

Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu.

Persamaan:

1. Penelitian saat ini dan penelitian terdahulu menggunakan variabel *Servant Leadership* dan *Adaptif Performance*.
2. Penelitian saat ini dan penelitian terdahulu dalam pengumpulan data menggunakan responden kuesioner.

Perbedaan:

1. Dalam objek penelitian saat ini adalah karyawan generasi Z di Jawa Timur sedangkan objek penelitian terdahulu adalah karyawan umum pada UMKM sektor pariwisata dan restoran di mesir.
2. Penelitian saat ini berfokus pada tiga variabel yaitu *servant leadership*, *work engagement*, dan *adaptive performance*, dengan *work engagement* sebagai penghubung (mediator) di antara keduanya. Sedangkan penelitian terdahulu membahas hubungan *servant leadership* dengan variabel lain seperti *adaptive performance*, *transparent communication*, dan *employee resilience*.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Tahun	Topik penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Fatme El Zahraa M. Rahal and Panteha Farmanesh (2022)	<i>Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement in the Workplace? The Mediating Role of Trust in Leader</i>	1. <i>Trust in Leader</i> 2. <i>Servant Leadership</i> 3. <i>Work Engagement</i>	Pegawai akademik dari dua universitas yang disetujui oleh kriteria penelitian. Staf akademik (guru, dan staf administrasi).	(<i>PLS – SEM</i>)	Hasilnya menunjukkan hubungan yang signifikan berpengaruh positif antara pemimpin yang melayani dengan keterikatan kerja. Hasil yang diperoleh saat ini menyiratkan bahwa, pada saat krisis, ketika staf terpaksa mengubah kebiasaan kerja mereka (dari kelas tradisional ke pendidikan online), pemimpin yang melayani dapat secara positif mempengaruhi kesejahteraan pengikutnya melalui penggunaan karakteristik mereka secara memadai.
2.	Kleanthis K. Katsaros (2024)	<i>Gen Z Employee Adaptive Performance The</i>	1. <i>Inclusive Leadership</i>	Pegawai muda	(<i>SEM</i>)	Bahwa kepemimpinan inklusif dapat secara positif mempengaruhi

No.	Nama dan Tahun	Topik penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
		<i>Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness</i>	2. <i>Work Engagement</i> 3. <i>Job Satisfaction</i> 4. <i>Affective Organizational Commitment</i> 5. <i>Adaptive Performance</i>	universitas di Tiongkok.		kinerja adaptif karyawan Gen Z di industri telekomunikasi Yunani. Dan kebahagiaan di tempat kerja (yaitu, keterikatan kerja dan kepuasan kerja) secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja adaptif karyawan Gen Z.
3.	Ibrahim A. Elshaer and Samar K. Saad (2022)	<i>Learning from Failure Building Resilience in Small and Medium Sized Tourism Enterprises, the Role of Servant Leadership and Transparent Communication</i>	1. <i>Servant leadership</i> 2. <i>Adaptive performance</i> 3. <i>Transparent communication</i> 4. <i>Employee resilience</i>	Pegawai restoran, dan 380 (43%) adalah pegawai biro perjalanan.	(SEM)	Hasilnya bahwa <i>servant leadership</i> menunjukkan hubungan yang positif dengan <i>adaptive performance</i> . Bahwa <i>servant leadership</i> membantu karyawan mengelola stres kerja yang berkepanjangan dan perasaan kelelahan (sub-aspek kinerja adaptif). Menurut kaya dan karatepe bahwa pemimpin yang melayani memiliki

No.	Nama dan Tahun	Topik penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						dampak yang signifikan terhadap kinerja adaptif pengikut mereka melalui keterikatan kerja.

Sumber: (Rahal & Farmanesh, 2022), (Katsaros, 2024) dan (Elshaer & Saad, 2022)

2.2. Landasan Teori

2.2.1 Adaptive Performance

Kinerja adaptif adalah kemampuan karyawan mengubah perilaku untuk memenuhi tuntutan lingkungan baru (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012) dalam (Kaltaiainen & Hakanen, 2022). Menurut Allworth dan Hesketh (1999) dalam (Bataineh et al., 2022), kinerja adaptif mengacu pada perilaku yang menunjukkan kemampuan untuk menghadapi perubahan dan mentransfer pembelajaran dari satu tugas ke tugas lain.

Lebih jauh lagi, kinerja adaptif merujuk pada kapasitas individu untuk beradaptasi dengan situasi kerja yang dinamis atau berubah-ubah (Pulakos, et al., 2000, Pulakos et al., 2002; Pulakos, Dorsey & White, 2006) dalam (Bataineh et al., 2022). Kinerja adaptif merupakan kemampuan untuk menyesuaikan perilaku berdasarkan persyaratan atau permintaan dari situasi atau lingkungan yang baru (Johnson, 2001 dalam (Bataineh et al., 2022).

Indikator kinerja adaptif menurut Charbonnier-Voirin and Roussel (2012) dalam (Kaltaiainen & Hakanen, 2022) meliputi :

Penelitian ini indikator yang digunakan adalah merujuk pada kuesioner.

1. *Adaptive Stress Management* : Kemampuan individu untuk mengelola stress, tetap produktif dalam situasi stress, menjaga keseimbangan emosi, serta mengelola tekanan kerja dengan baik.
2. *Adaptive Reactivity*: Kecepatan dan fleksibilitas individu dalam merespons perubahan lingkungan atau situasi kerja.

3. *Adaptive Creativity*: Kemampuan individu dalam menghasilkan solusi inovatif ketika menghadapi perubahan atau tantangan baru.
4. *Interpersonal Adaptivity*: Kemampuan individu dalam menyesuaikan perilaku dan interaksi sosial dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Indikator kinerja adaptif menurut Charbonnie-Voirin et al., (2010) dalam (Bataneh et al., 2022). Lima dimensi berikut sering digunakan:

1. *Learning*: Kemampuan untuk memperoleh, memahami, dan menerapkan pengetahuan atau keterampilan baru yang diperoleh melalui pengalaman, pendidikan, dan pelatihan.
2. *Managing unexpected situation and emergencies*: Kemampuan untuk tetap tenang, cepat menilai kondisi, dan mengambil tindakan tepat saat menghadapi kejadian darurat atau perubahan mendadak yang memerlukan respon segera.
3. *Creative problem solving*: Kemampuan menghasilkan solusi inovatif dan efektif terhadap masalah yang kompleks atau tidak biasa.
4. *Work stress management*: Strategi dan teknik yang digunakan individu untuk mengendalikan dan mengurangi tekanan psikologis akibat beban kerja, tenggat waktu, dan konflik di tempat kerja agar tetap produktif dan sehat secara mental.
5. *Interpersonal compatibility*: Kemampuan dan kesesuaian seseorang dalam berinteraksi, bekerjasama, dan membangun empati untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

2.2.2 Work Engagement

Dalam pengertian ini, keterikatan kerja terdiri dari komponen fisik, kognitif, dan emosional yang diterjemahkan menjadi terlibat (secara fisik), waspada (secara kognitif), dan terlibat (secara emosional) selama jam kerja (Rahal & Farmanesh, 2022). Keterikatan kerja merupakan kondisi pikiran afektif-motivasi positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan di tempat kerja (Schaufeli dkk., 2002) dalam (Kaltiainen & Hakanen, 2022).

Keterikatan kerja adalah kondisi positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang digambarkan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli et al. 2002) dalam (Katsaros, 2024). Semangat adalah sumber daya pribadi yang mengacu pada tampilan energi, ketahanan, dan antusiasme tingkat tinggi untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang. Dedikasi mengacu pada keterlibatan psikologis yang signifikan dalam pekerjaan seseorang dan pengalaman minat, keterlibatan, antusiasme, dan tantangan di tempat kerja. Penyerapan mengacu pada kondisi fokus, konsentrasi, dan keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaan seseorang. Peneliti setuju bahwa keterikatan kerja merupakan faktor yang sangat penting di masa-masa sulit (Matthysen dan Harris 2018) dalam (Katsaros, 2024), karena dapat memberikan fokus dan ketekunan pribadi yang dibutuhkan.

Menurut (Kaltiainen & Hakanen, 2022). dikategorikan menjadi tiga elemen berbeda, yaitu :

Penelitian ini indikator yang digunakan adalah merujuk pada kuesioner.

1. *Vigor*: Sumber daya pribadi yang mengacu pada tampilan tingkat energi tinggi, di samping ketahanan dalam mentalitas dan antusiasme yang tinggi untuk menginvestasi upaya dalam pekerjaan seseorang.
2. *Dedication*: Mengacu pada keterlibatan psikologis yang signifikan dalam pekerjaan seseorang yang dijelaskan sebagai inspirasi, kebanggaan, antusiasme, perasaan unik, pengalaman minat, dan tantangan di tempat kerja.
3. *Absorption*: Pada kondisi fokus, konsentrasi, keterikatan yang tinggi kemauan dan kebahagiaan dalam melakukan pekerjaan seseorang.

Menurut Fong-Yi Lai et al. (2020). Dikategorikan menjadi tiga komponen berbeda, yaitu:

1. Kebermaknaan Psikologis: Mengacu pada karyawan yang memandang hasil atas investasi energi fisik, kognitif, dan emosional dalam kinerja. Ketika karyawan merasa berharga, berguna, dan bernilai dalam peran kerja mereka.
2. Keamanan Psikologis: Mengacu pada situasi aman dan terpercaya, bahwa karyawan dapat dengan bebas mengekspresikan diri tanpa takut akan hasil yang negatif pada citra diri, status, atau karier mereka.
3. Ketersediaan Psikologis: Mengacu pada perasaan karyawan bahwa mereka memiliki cukup sumber daya fisik, emosional, atau psikologis untuk menangani situasi tertentu secara efektif.

2.2.3 *Servant Leadership*

Servant Leadership adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang lain yang diwujudkan melalui prioritas pemimpin terhadap kebutuhan dan minat pengikut serta reorientasi kepedulian terhadap diri sendiri menjadi kepedulian terhadap orang lain baik di dalam organisasi maupun di komunitas yang lebih besar (Eva, 2019) dalam (Aboramadan et al., 2021).

Servant Leadership menggambarkan gaya kepemimpinan dimana para pemimpin fokus pada pertumbuhan dan perkembangan pribadi para pengikut, dengan memperlakukan mereka secara etis (Greenleaf, 1970 dalam (Canavesi & Minelli, 2022)).

Greenleaf, (1977) dalam (Elshaer & Saad, 2022) menjelaskan bahwa *Servant Leadership* adalah pemimpin yang melayani berfokus pada menjawab dan memenuhi hal-hal penting, minat, dan tujuan para pengikutnya daripada melayani diri sendiri. Mereka biasanya memiliki serangkaian karakteristik yang kondusif untuk pendekatan semacam itu (misalnya, altruisme, kecerdasan emosional, berpikiran tinggi, perilaku prososial, dan penilaian diri inti. (Liden et al, 2008) dalam (Canavesi & Minelli, 2022) menjelaskan bahwa *servant leadership* adalah pemimpin yang memiliki perilaku etis, membantu pengikutnya untuk tumbuh dan berhasil, memberdayakan, penyembuhan emosional, keterampilan konseptual, dan menciptakan nilai bagi masyarakat.

Servant leadership diukur menggunakan *Servant Leadership Questionnaires* (SLQ) (Liden (2008) dalam (Canavesi & Minelli, 2022)). SLQ memiliki 7 indikator meliputi:

Penelitian ini indikator yang digunakan adalah merujuk pada kuesioner.

1. Penyembuhan emosional, merupakan keterlibatan pemimpin dalam kesejahteraan dan masalah pribadi pengikutnya.
2. Menciptakan nilai bagi komunitas, yaitu kepedulian pemimpin terhadap komunitas di sekitar organisasi.
3. Keterampilan konseptual, menggambarkan kemampuan pemimpin dalam menangani masalah pekerjaan dan memahami tujuan organisasi.
4. Memberdayakan, merefleksikan sejauh mana pemimpin mendelegasikan kepada pengikutnya untuk memberikan otonomi dan tanggung jawab kepada mereka.
5. Membantu bawahan tumbuh dan berhasil, terkait dengan pengembangan potensi penuh pengikut oleh pemimpin untuk membantu pengikut tumbuh menjadi apa yang mampu dilakukan.
6. Mengutamakan bawahan, melibatkan motivasi pemimpin untuk melayani dan memprioritaskan kebutuhan dan kesejahteraan pengikut.
7. Berperilaku etis, mencakup perilaku pemimpin yang memiliki integritas, kejujuran, dan dapat dipercaya.

Sementara itu dalam penelitiannya, (Ahmad Usman et al., 2024) menggunakan instrument pengukuran *Servant Leadership Scale* yang dikembangkan oleh Van Dierendonck (2011) dengan indicator sebagai berikut:

1. *Empowerment*: pemimpin fokus pada pemberdayaan orang lain dan mendorong pengembangan pribadi.
2. *Standing back*: pemimpin mengutamakan kepentingan orang lain dengan memberi dukungan dan penghargaan yang diperlukan.
3. *Accountability*: Meminta pertanggungjawaban karyawan atas kinerja yang dapat mereka kendalikan.
4. *Courage*: Kemampuan untuk mengambil risiko dan mencoba pendekatan baru untuk memecahkan masalah.
5. *Authenticity*: Berkaitan erat dengan mengekspresikan “Jati Diri”, mengekspresikan diri sendiri dengan cara yang sesuai dengan pikiran dan perasaan.
6. *Humility*: Kemampuan untuk menempatkan pencapaian dan bakat seseorang dalam perspektif yang tepat.
7. *Stewardship*: sikap kepedulian, tanggung jawab, dan pelayanan yang berorientasi pada kepentingan yang lebih luas daripada keuntungan pribadi..
8. *Interpersonal acceptance*: Kemampuan untuk memahami dan mengalami perasaan orang lain, dan kemampuan untuk melepaskan kesalahan yang dirasakan dengan tidak membawa dendam ke dalam situasi lain.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Work Engagement*

Pemimpin yang melayani dapat memperoleh hasil organisasi yang positif melampaui sekadar fungsionalitas dan kinerja, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan, terutama melalui keterikatan kerja. Keterikatan kerja telah dilaporkan sebagai hasil langsung dan signifikan dari pemimpin yang melayani, sebagai kepemimpinan yang berorientasi pada relasional di antara perilaku pemimpin yang positif. Dalam hal ini, keterikatan kerja terdiri dari tiga aspek; yaitu semangat, dedikasi, dan penyerapan. Komponen-komponen ini menggambarkan dimensi perilaku, emosional, dan kognitif dari keterikatan kerja yang dapat dipupuk dan dipenuhi oleh para pemimpin dengan melampaui hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga membangun hubungan yang berpusat pada kepercayaan dengan para pengikut mereka.

Bahwa pemimpin yang melayani mampu membangun kepercayaan sebagai hasil dari karakteristik dan perilaku mereka dalam organisasi. Keterampilan, pengetahuan, dan masukan karyawan diakui dan dicari oleh pemimpin pelayan, yang menciptakan lingkungan tempat kepercayaan dapat dipupuk. Saat pemimpin pelayan mengikuti cara berperilaku yang etis dan cenderung pada kehidupan pribadi pengikut mereka, mereka dapat memulai kepercayaan bersama. Hal ini dapat menyebabkan keterikatan kerja dipengaruhi secara positif, yang sangat penting untuk kesejahteraan karyawan (Rahal & Farmanesh, 2022).

2.3.2 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Adaptive Performance*

Menurut (Katsaros, 2024) bahwa *work engagement* menunjukkan hubungan yang positif, langsung dan signifikan dengan *adaptive performance*. Di buktikan dengan koefisien regresi yang positif ($b = 0.42$, $p < 0.01$). berarti bahwa peningkatan pada dimensi keterikatan kerja yang ditandai dengan *Vigor* (semangat), *Dedication* (dedikasi), dan *Absorption* (penyerapan) yang lebih tinggi secara langsung akan menghasilkan peningkatan kinerja adaptif karyawan. Kondisi mental yang positif yang tercermin dalam semangat dan dedikasi memberikan energi psikologis dan motivasi intrinsik bagi karyawan untuk bersikap fleksibel terhadap perubahan. Karyawan yang *engaged* cenderung memiliki kesiapan mental yang lebih baik dalam menghadapi situasi kerja baru, sehingga mampu menyesuaikan pola pikir, perilaku, dan cara kerja sesuai dengan tuntutan lingkungan yang dinamis. Kemampuan mereka untuk mengelola perubahan tugas, teknologi, dan lingkungan kerja secara efektif, selain hubungan langsung, keterikatan kerja memainkan peran penting sebagai mediator parsial artinya, praktik kepemimpinan inklusif oleh manajer akan terlebih dahulu meningkatkan keterikatan kerja karyawan, dan melalui peningkatan semangat serta dedikasi, kemampuan Gen Z untuk menunjukkan kinerja adaptif ditingkatkan secara signifikan.

2.3.3 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Adaptive Performance*

Bahwa *Servant Leadership* menunjukkan hubungan yang positif dengan *Adaptive Performance*. Penelitian ini menunjukkan *servant leadership* membantu karyawan mengelola stres kerja yang berkepanjangan dan perasaan kelelahan (sub-

aspek kinerja adaptif). Kaya dan Karatepe (2020) dalam (Elshaer & Saad, 2022) melaporkan bahwa pemimpin pelayan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja adaptif pengikut mereka melalui keterlibatan kerja. Namun, hasil ini sedikit bertentangan dengan studi Newman, et al. (2018) dalam (Elshaer & Saad, 2022) yang menemukan hubungan yang tidak signifikan antara *servant leadership* dan perilaku inovatif karyawan; fitur penting dari kinerja adaptif.

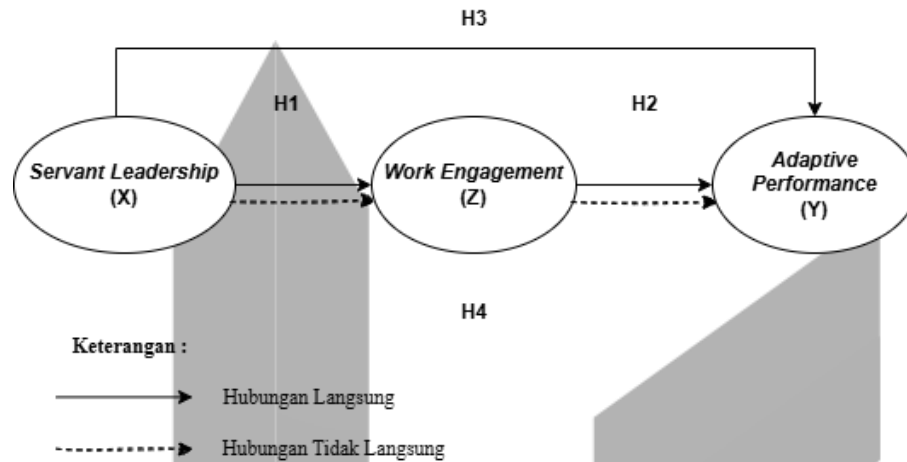
2.3.4 Work Engagement memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Adaptive Performance*

Bahwa keterikatan kerja, sebagai suatu kondisi mental yang ditandai oleh emosi positif, mendorong kinerja tugas dan adaptif karyawan. Menurut teori ini, kondisi afektif positif dan kesejahteraan psikologis secara umum memperluas repertoar pikiran-tindakan seseorang, yaitu cara orang berpikir dan berperilaku. Karena sikap positif membangun sumber daya melalui kognisi dan perilaku yang lebih luas, hal ini menghasilkan kinerja yang lebih baik. Karena karyawan yang terlibat sangat termotivasi dan merasakan emosi positif seperti kebanggaan, kegembiraan, minat, dan inspirasi di tempat kerja, mereka memiliki sumber daya dan kemauan yang diperlukan untuk menunjukkan upaya di tempat kerja (Bakker dkk., 2014; Van den Heuvel dkk., 2010) dalam (Kaltainen & Hakanen, 2022). (Christian dkk., 2011; Lichtenthaler & Fischbach, 2019) dalam (Kaltainen & Hakanen, 2022) mengaitkan keterikatan kerja dengan kinerja tugas yang lebih tinggi. Meskipun keterikatan kerja telah dipostulatkan dapat meningkatkan kinerja adaptif (Van den Heuvel dkk., 2010) dalam (Kaltainen & Hakanen, 2022), bukti empiris yang berkaitan dengan hubungan ini masih jauh lebih sedikit.

Meskipun ini merupakan studi pertama yang mengkaji hubungan antara keterikatan kerja dan berbagai subaspek kinerja adaptif, Eldor dan Harpaz (2016) dalam (Kaltaiainen & Hakanen, 2022) menemukan bahwa keterikatan kerja berkorelasi positif dengan adaptabilitas umum. Demikian pula, Kaya dan Karatepe (2020) dalam (Kaltaiainen & Hakanen, 2022) menunjukkan bahwa *servant leadership* berkorelasi dengan keterikatan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya berkaitan dengan adaptabilitas interpersonal yang lebih tinggi dari waktu ke waktu di antara karyawan yang berhubungan dengan pelanggan.

2.4. Kerangka Pemikiran

Kerangka konsep pemikiran dapat dikatakan juga sebagai suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap lainnya dari masalah yang ingin di teliti dan berguna untuk menghubungkan atau menjelaskan suatu topik yang akan dibahas.



Gambar 2.4
Kerangka Penelitian Nikmatius Zahra Sahira (2026)

2.5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis penelitian ini terbentuk adalah sebagai berikut:

H1: *Servant leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Work engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur

H2: *Work Engagement* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *adaptive performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur

H3: *Servant leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *adaptive performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur

H4: *Work engagement* secara signifikan memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *adaptive performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.