

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian sebelumnya menjadi dasar rujukan bagi penulis dalam melaksanakan penelitian ini, karena memberikan berbagai referensi yang membantu memperkaya aturan-aturan yang digunakan untuk memahami topik penelitian. Meskipun demikian, penulis hanya memilih beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan guna memperluas landasan teori dalam penelitian yang sedang dilakukan. Berikut adalah sejumlah penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini:

##### **2.1.1 Uliyatun Nikmah, Fanny Martdianty (2021)**

Penelitian yang dilakukan oleh Uliyatun Nikmah dan Fanny Martdianty dari Universitas Indonesia ini berjudul "*Job Insecurity, Work Engagement and Job Performance of Employees in Flexible Working Arrangement: Exploring the Mediating Role of Psychological Well-Being*".

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana *Job Insecurity* memengaruhi *Work Engagement* dan *job performance* karyawan, khususnya yang bekerja dalam skema kerja fleksibel atau *Flexible Working Arrangement (FWA)*, dengan mempertimbangkan *psychological well-being* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya ketidakpastian kerja akibat berbagai perubahan di lingkungan kerja, termasuk dampak pandemi COVID-19 yang menyebabkan pergeseran besar ke arah sistem kerja jarak jauh dan fleksibel.

Kondisi ini diyakini dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap keamanan kerja, kesejahteraan psikologis, dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

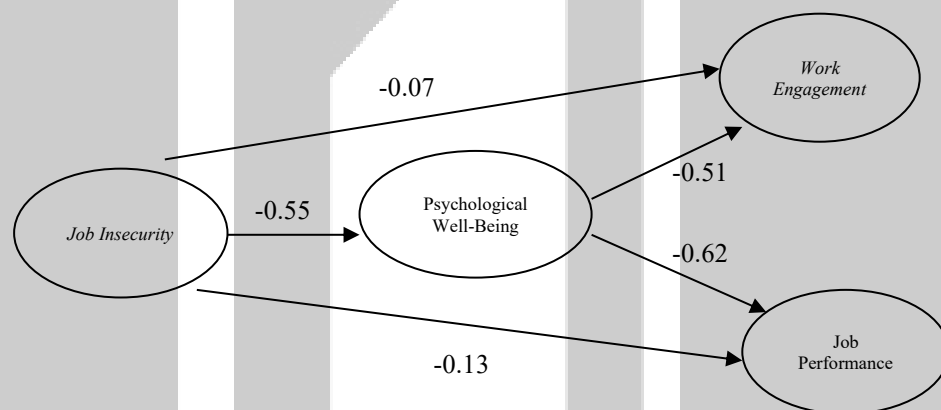
Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM), dan data dikumpulkan melalui kuesioner online dari 206 responden yang berasal dari berbagai sektor di Indonesia. Instrumen yang digunakan mencakup *Job Insecurity Scale*, *General Health Questionnaire* (GHQ-12) untuk mengukur psychological well-being, *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), serta skala *self-rated* untuk *job performance* (Nikmah & Martdianty, 2021).

Hasil Penelitian sebagai berikut :

1. Hasil 1 : Ketidakamanan kerja (*Job Insecurity*) memiliki pengaruh terhadap keterlibatan kerja (*Work Engagement*). Ketidakpastian dalam pekerjaan dapat berdampak pada kondisi psikologis karyawan, menyebabkan meningkatnya stres dan kecemasan. Ketika kesejahteraan psikologis menurun, hal ini berkorelasi dengan rendahnya keterlibatan serta performa kerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan rasa aman dan stabil di lingkungan kerja.
2. Hasil 2 : *Job Insecurity* secara signifikan berkaitan dengan peningkatan *Work Engagement*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa bentuk tertentu dari *Job Insecurity*, ketika dikelola dengan pendekatan yang tepat, justru dapat memicu peningkatan keterlibatan kerja. Hal ini berarti, meskipun *Job Insecurity* bisa menimbulkan tekanan psikologis, dalam beberapa kasus kondisi tersebut juga mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka.
3. Hasil 3 : Kesejahteraan psikologis berperan sebagai mediator penuh antara *Job*

*Insecurity* dan hasil kerja. Hasil analisis mengungkapkan bahwa kesejahteraan psikologis secara keseluruhan menjembatani hubungan antara ketidakpastian kerja dengan dua variabel hasil kerja, yaitu keterlibatan dan kinerja kerja. Penurunan kesejahteraan psikologis yang disebabkan oleh *Job Insecurity* berkontribusi terhadap berkurangnya keterlibatan dan penurunan performa karyawan, terutama dalam konteks kerja fleksibel.

4. Hasil 4 : Kesejahteraan psikologis sepenuhnya menjembatani hubungan antara *Job Insecurity* dan keterlibatan serta kinerja kerja. Penelitian menunjukkan bahwa psychological well-being menjadi mediator utama dalam hubungan antara ketidakamanan kerja dan keterlibatan serta performa kerja pada karyawan yang bekerja dalam sistem kerja fleksibel. Artinya, pengaruh *Job Insecurity* terhadap kedua variabel tersebut hanya terjadi melalui kesejahteraan psikologis karyawan.



Sumber : Uliyatun Nikmah, Fanny Martdianty (2021)

**Gambar 2.1**  
**Kerangka pemikiran (Uliyatun Nikmah, Fanny Martdianty 2021)**

Adapun perbedaan dan persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah

A. Persamaan :

1. Penelitian ini melibatkan variabel *Job Insecurity* dan *Work Engagement*.
2. *Work Engagement* berperan sebagai variabel mediasi dalam penelitian.
3. *Job Insecurity* digunakan sebagai variabel yang memengaruhi atau sebagai variabel independen.
4. Baik studi sebelumnya maupun penelitian ini sama-sama menggunakan teknik *Structural Equation Modelling (SEM)* dalam menganalisis data.
5. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dan sebelumnya adalah melalui penyebaran kuesioner.

B. Perbedaan :

1. Jika pada penelitian sebelumnya digunakan pendekatan melalui analisis demografi, maka penelitian ini lebih menitikberatkan pada pendekatan analisis teoritis dan deskriptif.kinerja adaptif (*Adaptive Performance*).
2. Subjek dalam penelitian ini difokuskan pada karyawan generasi Z pada perusahaan logistik di Surabaya, sementara penelitian sebelumnya mengambil objek berupa karyawan dari berbagai sektor yang menjalani sistem kerja fleksibel di Indonesia.

### 2.1.2 Kleanthis K. Katsaros (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Kleanthis K. Katsaros (2024) berjudul “Gen Z *Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness.*” Studi ini menyoroti bagaimana kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*) berpengaruh terhadap kinerja adaptif (*Adaptive Performance*) karyawan Generasi Z, dengan kebahagiaan kerja (*workplace happiness*) yang terdiri atas *Work*

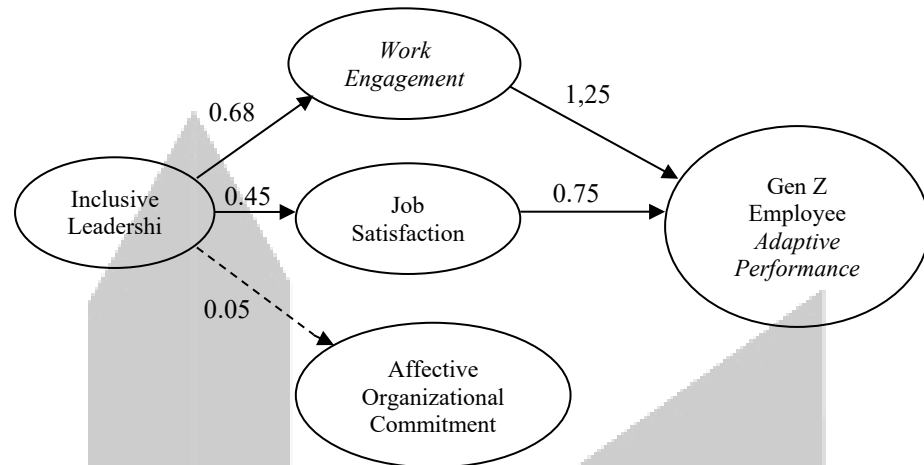
*Engagement, job satisfaction, dan affective organizational commitment* sebagai variabel mediasi.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei yang melibatkan 305 karyawan Generasi Z di industri telekomunikasi Yunani beserta atasan mereka. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan program AMOS versi 24, dan data dikumpulkan dalam tiga tahap untuk mengurangi potensi bias metode yang sama.

Penelitian ini berlandaskan pada *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa ketika pemimpin menunjukkan perilaku positif, karyawan akan memberikan timbal balik dalam bentuk perilaku kerja yang lebih baik. Tujuan utamanya adalah untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan yang inklusif dapat mendorong peningkatan kinerja adaptif melalui peningkatan kebahagiaan kerja, khususnya aspek *Work Engagement* (Katsaros, 2024).

Hasil penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan inklusif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja adaptif. Pemimpin yang menghargai keberagaman dan memberikan dukungan mendorong karyawan Generasi Z untuk lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan organisasi.
2. Kepemimpinan inklusif juga berpengaruh positif terhadap *Work Engagement, job satisfaction, dan affective organizational commitment*.
3. *Work Engagement* dan *job satisfaction* terbukti memediasi sebagian hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja adaptif, sedangkan *affective organizational commitment* tidak menunjukkan efek mediasi yang signifikan.



Sumber : Kleanthis K. Katsaros (2024)

**Gambar 2.2**  
**Kerangka pemikiran (Kleanthis K. Katsaros 2024)**

Adapun perbedaan dan persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah

A. Persamaan :

1. Keduanya sama-sama meneliti *Adaptive Performance* dan menggunakan *Work Engagement* sebagai variabel mediasi.
2. Sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*.
3. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden.

B. Perbedaan :

1. Penelitian Katsaros menempatkan *inclusive leadership* sebagai variabel independen, sedangkan penelitian ini menempatkan *Organizational Trust* dan *Job Insecurity* sebagai variabel bebas dengan *Work Engagement* sebagai mediator.
2. Objek penelitian Katsaros adalah karyawan Generasi Z di industri telekomunikasi Yunani, sementara penelitian ini difokuskan pada karyawan

Generasi Z di perusahaan logistik di Surabaya.

3. Fokus penelitian Katsaros terletak pada kepemimpinan dan kebahagiaan kerja, sedangkan penelitian ini menitikberatkan pada kepercayaan organisasi dan rasa tidak aman kerja dalam memengaruhi kemampuan adaptif.

### 2.1.3 Kim, Park, dan Jeong (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Kim, Park, dan Jeong (2025) bertujuan untuk mengkaji hubungan antara *Organizational Trust*, *job satisfaction*, *well-being*, dan *Work Engagement* di kalangan pekerja kantor dan produksi dalam industri makanan di Korea Selatan. Fokus utama dari penelitian ini adalah menganalisis bagaimana *Organizational Trust* memengaruhi *Work Engagement*, baik secara langsung maupun melalui mediasi *job satisfaction* dan *well-being*, serta membandingkan pengaruhnya antara dua kelompok pekerja tersebut.

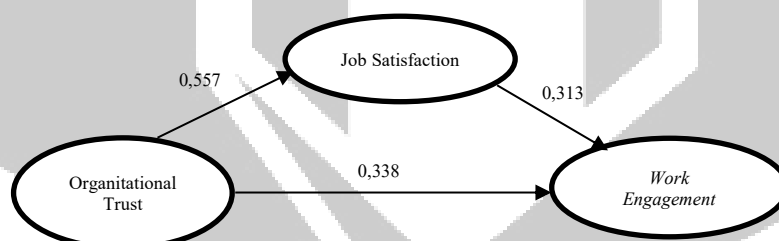
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data yang diambil dari *Korean Working Conditions Survey (KWCS)* edisi ke-6. Sampel yang digunakan sebanyak 472 responden, yang terdiri dari 185 pekerja kantor dan 287 pekerja produksi. Data dianalisis menggunakan regresi linier serta model mediasi dengan pendekatan dari Edwards dan Lambert, dan diferensiasi antar kelompok diuji menggunakan variabel dummy (Z) (Kim et al., 2025).

Hasil penelitian sebagai berikut :

1. Hasil 1 : *Organizational Trust* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi kepercayaan organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang mereka alami. Pengaruh ini

lebih kuat dirasakan oleh pekerja kantor dibandingkan pekerja produksi.

2. Hasil 2 : *Organizational Trust* berpengaruh terhadap *well-being*. Kepercayaan terhadap organisasi mendorong peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan, seperti rasa bahagia, semangat, dan ketenangan dalam bekerja. Pengaruh ini berlaku merata, baik pada pekerja kantor maupun produksi.
3. Hasil 3 : *Organizational Trust* berpengaruh terhadap *Work Engagement*. Semakin tinggi rasa percaya karyawan terhadap organisasi, semakin besar pula keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Pekerja kantor cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan pekerja produksi, meskipun keduanya sama-sama mengalami peningkatan *engagement* saat trust meningkat.
4. Hasil 4 : *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *Work Engagement*. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, seperti merasa dihargai dan memiliki prospek karier yang baik, akan mendorong peningkatan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Pengaruh ini berlaku serupa bagi pekerja kantor maupun produksi.
5. Hasil 5 : *Well-being* berpengaruh terhadap *Work Engagement*. Semakin tinggi tingkat kesejahteraan psikologis karyawan, maka semakin besar pula tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan.



Sumber : Kim, Park, dan Jeong (2025)

**Gambar 2.3**  
**Kerangka pemikiran (Kim, Park, dan Jeong 2025)**

Adapun perbedaan dan persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah :

A. Persamaan :

1. Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel *Organizational Trust* dan variabel *Work Engagement*.
2. Penelitian ini sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif.

B. Perbedaan :

1. Penelitian Kim, Park, dan Jeong berfokus pada kalangan pekerja kantor dan produksi dalam industri makanan di Korea Selatan, sedangkan penelitian ini meneliti karyawan Generasi Z pada perusahaan logistik di Surabaya.
2. Penelitian Kim, Park, dan Jeong menggunakan metode *Korean Working Conditions Survey (KWCS)*, sedangkan penelitian ini menggunakan metode penyebaran kuesioner.

#### **2.1.4 Apileslipi, Muhartini Salim, Willy Abdillah, dan Praningrum (2025)**

Penelitian yang dilakukan oleh Apileslipi, Muhartini Salim, Willy Abdillah, dan Praningrum dari Universitas Bengkulu ini berjudul "*The Effect of Transformational Leadership on Employees' Adaptive Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction and Work Engagement*"

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adaptif (*Adaptive Performance*) karyawan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan keterlibatan kerja (*Work Engagement*) sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya kemampuan adaptif pegawai

negeri dalam menghadapi perubahan kebijakan, digitalisasi layanan publik, dan dinamika sosial politik yang kompleks. Dalam konteks organisasi publik yang bersifat birokratis dan hierarkis, kepemimpinan transformasional dianggap mampu mendorong perilaku adaptif dengan cara meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja pegawai.

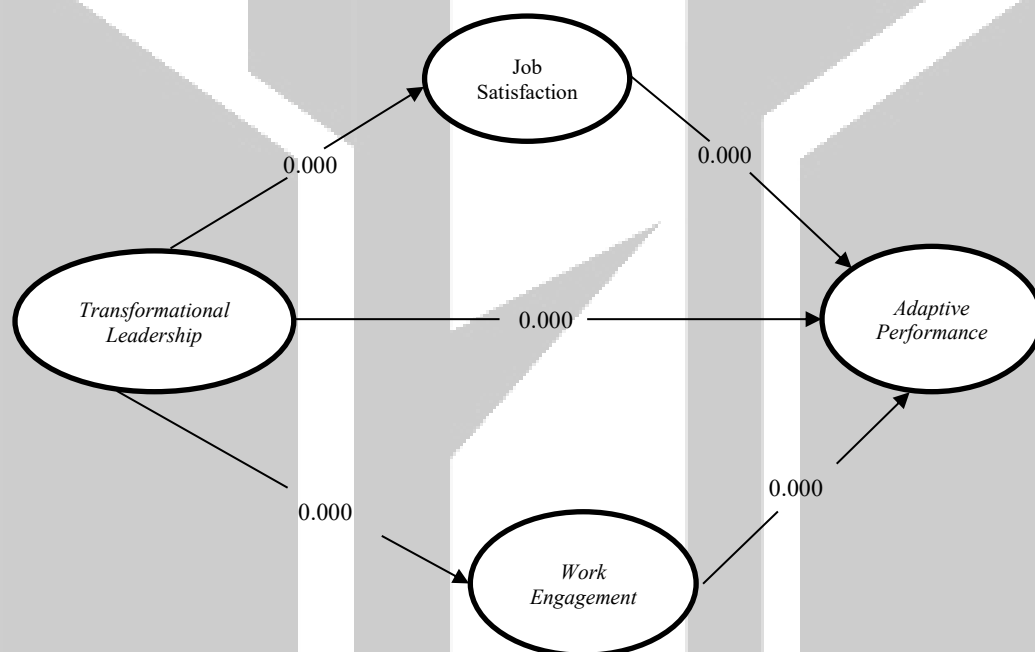
Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Badan Kepegawaian serta Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di Provinsi Bengkulu. Sampel sebanyak 330 responden dipilih menggunakan teknik *proportional random sampling*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) berbantuan SmartPLS versi 3.2.9. (Salim et al., 2025)

Hasil Penelitian sebagai berikut :

1. Hasil 1 : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adaptif pegawai ASN di BKD dan BKPSDM Provinsi Bengkulu. Pemimpin yang inspiratif dan visioner mampu meningkatkan kemampuan pegawai dalam beradaptasi terhadap perubahan.
2. Hasil 2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan kerja. Pemimpin yang mendukung dan memperhatikan kebutuhan karyawan dapat menumbuhkan rasa puas dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan.
3. Hasil 3 : Kepuasan kerja dan Keterlibatan kerja terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja

adaptif. Artinya, kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja adaptif melalui peningkatan kepuasan serta keterlibatan karyawan.

4. Hasil 4 : *Work Engagement* memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan kepuasan kerja dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja adaptif. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi lebih mampu beradaptasi dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang dinamis.



Sumber : Apilesli, Muhartini Salim, Willy Abdillah, dan Praningrum 2025

**Gambar 2. 4**  
**Kerangka Pemikiran (Apilesli, Muhartini Salim, Willy Abdillah, dan Praningrum 2025)**

Adapun perbedaan dan persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah

A. Persamaan :

1. Sama-sama melibatkan variabel *Work Engagement* dan *Adaptive*

*Performance.*

2. Sama-sama menggunakan metode kuantitatif dengan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM).
3. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner.
4. Variabel *Work Engagement* berperan sebagai mediator dalam hubungan antarvariabel.

B. Perbedaan :

1. Berfokus pada pegawai ASN di Bengkulu dengan variabel independen *Transformational Leadership*, sedangkan penelitian ini berfokus pada karyawan generasi Z pada perusahaan logistik di Surabaya dengan variabel *Job Insecurity* sebagai variabel yang memengaruhi *Work Engagement* dan *Adaptive Performance*.
2. Penelitian terdahulu menggunakan dua variabel mediasi (*Job Satisfaction* dan *Work Engagement*), sementara penelitian saat ini hanya menggunakan *Work Engagement* sebagai mediator utama.
3. Penelitian terdahulu berada dalam konteks organisasi publik (pemerintahan), sementara penelitian saat ini berfokus pada karyawan generasi Z pada perusahaan logistik di wilayah Surabaya.

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama (Tahun)	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Uliyaton Nikmah & Fanny Martdianty (2021)	Pengaruh <i>Job Insecurity</i> terhadap <i>Work Engagement</i> dan <i>job performance</i> dengan <i>psychological well-being</i> sebagai mediator pada sistem kerja fleksibel.	Eksogen: <i>Job Insecurity</i> Mediasi: <i>Psychological Well-Being</i> Endogen: <i>Work Engagement</i> dan <i>Job Performance</i>	206 responden yang bekerja dalam sistem kerja fleksibel ( <i>Flexible Working Arrangement</i> ) di berbagai sektor di Indonesia	Metode kuantitatif dengan teknik <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> menggunakan LISREL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Job Insecurity</i> tidak secara langsung memengaruhi <i>Work Engagement</i> dan <i>job performance</i>.</li> <li>• Namun, <i>psychological well-being</i> memediasi secara penuh hubungan tersebut.</li> <li>• Ketika kesejahteraan psikologis menurun akibat <i>Job Insecurity</i>, maka <i>Engagement</i> dan kinerja juga ikut menurun.</li> </ul>
2.	Kleanthis K.Katsaros (2024)	Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Job Insecurity</i> dengan <i>job embeddedness</i> sebagai mediator	Eksogen: <i>Inclusive Leadership</i> Mediasi: <i>Workplace Happiness</i> (yang mencakup <i>Work Engagement</i> , <i>Job</i>	305 karyawan Generasi Z di industri telekomunikasi Yunani	Kuantitatif dengan metode survei dan analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> menggunakan AMOS versi 24	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Adaptive Performance</i>.</li> <li>• <i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work</i></li> </ul>

No.	Nama (Tahun)	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Penelitian	Hasil Penelitian
			<i>Satisfaction, dan Affective Organizational Commitment)</i> Endogen : <i>Adaptive Performance</i>			<i>Engagement, job satisfaction, dan affective organizational commitment.</i> • <i>Work Engagement dan job satisfaction terbukti memediasi sebagian hubungan antara inclusive leadership dan Adaptive Performance.</i>

No.	Nama (Tahun)	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Kim, Park, dan Jeong (2025)	Pengaruh <i>Organizational Trust</i> terhadap <i>Work Engagement</i> dengan <i>job satisfaction</i> dan <i>well-being</i> sebagai mediator pada pekerja kantor dan produksi	Eksogen: <i>Organizational Trust</i> Mediasi: <i>Job Satisfaction, Well-being</i> Endogen: <i>Work Engagement</i>	472 responden dari industri manufaktur makanan di Korea (185 pekerja kantor dan 287 pekerja produksi)	Metode kuantitatif dengan model regresi dan mediasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizational Trust</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Work Engagement</i> secara langsung dan tidak langsung melalui <i>job satisfaction</i> dan <i>well-being</i>.</li> <li>• Efek mediasi <i>well-being</i> lebih kuat. Pekerja kantor memiliki tingkat <i>engagement</i> lebih tinggi dibanding pekerja produksi pada tingkat trust yang sama.</li> </ul>

No.	Nama (Tahun)	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Penelitian	Hasil Penelitian
4,	Apileslipi, Muhartini Salim, Willy Abdillah, dan Praningrum (2025)	pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adaptif pegawai, dengan kepuasan kerja dan keterikatan kerja ( <i>Work Engagement</i> ) sebagai variabel mediasi.	Eksogen : <i>Transformational Leadership</i> Mediasi : <i>Job Satiffaction</i> dan <i>Work Engagement</i> Endogen : <i>Adaptive Performance</i>	330 responden Seluruh pegawai BKD dan BKPSDM di Provinsi Bengkulu.	Metode Kuantitatif dengan teknik <i>Proportional random sampling</i> dan analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> menggunakan SmartPLS 3.2.9.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja adaptif pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja dan keterikatan kerja sebagai mediasi parsial.</li> <li>• Keterikatan kerja menjadi mediator paling kuat dalam meningkatkan kemampuan adaptif pegawai.</li> </ul>

No.	Nama (Tahun)	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Penelitian	Hasil Penelitian
5.	Muchammad Daffa Rafi (2025)	Pengaruh <i>Organizational Trust</i> dan <i>Job Insecurity</i> terhadap <i>Adaptive Performance</i> dengan mediasi <i>Work Engagement</i> pada karyawan Generasi Z di Surabaya	Eksogen : <i>Organizational Trust</i> dan <i>Job Insecurity</i> Mediasi : <i>Work Engagement</i> Endogen : <i>Adaptive Performance</i>	Karyawan Generasi Z di Surabaya		

Sumber : Uliyatun Nikmah & Fanny Martdianty (2021), Kleanthis K.Katsaros (2024), Kim, Park, dan Jeong (2025), Apileslipi, Muhartini Salim, Willy Abdillah, dan Praningrum (2025), Muchammad Daffa Rafi (2025).

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 *Organizational Trust*

Kepercayaan organisasi merupakan fondasi penting dalam menciptakan hubungan kerja yang sehat antara karyawan dan institusi tempat mereka bekerja. (Dai et al., 2022), kepercayaan dalam organisasi mencerminkan sejauh mana individu bersedia membuka diri dan menunjukkan keyakinan terhadap pihak lain dalam konteks hubungan profesional. (Dai et al., 2022) menyatakan bahwa kepercayaan ini tercermin dari tingkat kepercayaan karyawan kepada atasan maupun rekan kerja dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Menurut (Rusu, 2021) yang mengadopsi teori *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964), teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun melalui proses pertukaran sosial yang bersifat timbal balik. Ketika organisasi memperlakukan karyawan secara adil, transparan, dan penuh integritas, maka karyawan akan membalas dengan meningkatkan loyalitas, komitmen, serta kinerjanya.

Menurut(Dai et al., 2022) membagi kepercayaan menjadi dua indikator utama, yaitu :

1. *Cognitive-based trust* : kepercayaan berbasis penilaian rasional terhadap kemampuan, integritas, dan keadilan organisasi.
2. *Affective-based trust* : kepercayaan berbasis emosi dan hubungan sosial.

Menurut (Rusu, 2021) membagi kepercayaan menjadi tiga elemen utama, yaitu :

1. Kemampuan (*Ability/Competence*): Elemen ini memberikan keyakinan rasional kepada karyawan bahwa pemimpin memiliki kapabilitas, keahlian, dan

pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan tanggung jawab serta mencapai tujuan organisasi secara efektif.

2. Kebajikan (*Benevolence*): Elemen ini menjamin karyawan bahwa pemimpin memiliki niat baik, menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, dan tidak akan mengambil keputusan yang merugikan kepentingan karyawan secara sengaja.
3. Integritas (*Integrity*): Elemen ini memastikan bahwa organisasi beroperasi berdasarkan prinsip moral yang kuat, bersikap jujur, dan menunjukkan konsistensi dalam tindakan serta kebijakan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang adil.

Indikator yang saya gunakan untuk variabel *Organizational Trust* adalah indikator (Rusu, 2021).

*Organizational Trust* merupakan keyakinan yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi maupun. Kepercayaan ini terbentuk melalui interaksi langsung, pengalaman dalam pekerjaan, serta persepsi terhadap keadilan dan niat baik organisasi.

### **2.2.2 Job Insecurity**

*Job Insecurity* merupakan suatu kondisi psikologis yang dirasakan individu ketika menghadapi ketidakpastian akan kelangsungan pekerjaannya di masa depan. Ketidakamanan ini dapat bersifat kuantitatif, yaitu kekhawatiran akan kehilangan pekerjaan secara menyeluruh, maupun kualitatif, yaitu kekhawatiran terhadap berkurangnya kualitas aspek-aspek pekerjaan seperti pendapatan, status, atau tanggung jawab. Dalam kondisi ini, karyawan merasa bahwa posisi atau peran mereka dalam organisasi sedang terancam dan berada di luar kendali mereka sendiri.

Menurut (Erina Putri Rinanta & Agung Sigit Santoso, 2021), *Job Insecurity* dapat

diukur menggunakan *Job Insecurity Scale* (JIS) yang dikembangkan berdasarkan teori Ashford et al. Skala ini terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu: (1) *job features*, yang mengukur kekhawatiran terhadap perubahan atau hilangnya aspek pekerjaan seperti tugas dan pendapatan; (2) *total job*, yang mencerminkan ketakutan akan kehilangan pekerjaan secara keseluruhan; serta (3) *powerlessness*, yang menggambarkan perasaan tidak berdaya menghadapi kemungkinan kehilangan pekerjaan.

Dalam penelitian mereka terhadap karyawan dengan sistem kerja kontrak, ditemukan bahwa tingkat *Job Insecurity* yang tinggi berdampak langsung pada rendahnya keterlibatan kerja (*Work Engagement*). Ketika karyawan merasa posisinya tidak aman, motivasi dan semangat untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan pun menurun.

Penelitian serupa oleh (Shin et al., 2022) juga menemukan bahwa *Job Insecurity* merupakan stresor utama yang dapat menyebabkan penurunan kinerja (*job performance*). Teori yang digunakan adalah *Appraisal Theory of Emotions* dari Lazarus (1991) dan *Affective Events Theory* (AET) dari Weiss & Cropanzano (1996). Berdasarkan *Appraisal Theory*, individu menilai situasi kerja berdasarkan sejauh mana situasi tersebut dianggap sebagai ancaman atau tantangan. Ketika pekerjaan dinilai terancam, muncullah reaksi emosional seperti kecemasan dan stres. Sementara itu, *Affective Events Theory* menekankan bahwa peristiwa di tempat kerja dapat menimbulkan respon emosional yang memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Penelitian ini membedakan antara *cognitive Job Insecurity* (ancaman yang dirasakan terhadap pekerjaan) dan *affective Job Insecurity* (reaksi emosional seperti cemas dan khawatir). Temuan mereka menunjukkan bahwa persepsi ketidakamanan kerja

(*cognitive Job Insecurity*) dapat memprediksi munculnya reaksi emosional negatif (*affective Job Insecurity*) yang pada gilirannya menurunkan kinerja kerja (*job performance*).

Menurut (Erina Putri Rinanta & Agung Sigit Santoso, 2021) membagi ketidakamanan kerja menjadi tiga indikator utama, yaitu :

1. *Job Features* : ancaman terhadap isi atau aspek pekerjaan
2. *Total Job Loss* : kekhawatiran kehilangan pekerjaan secara keseluruhan
3. *Powerlessness* : perasaan tidak berdaya dalam menghadapi situasi

Sedangkan menurut (Shin et al., 2022) membagi ketidakamanan kerja menjadi dua indikator utama, yaitu :

1. *Cognitive Job Insecurity* : ketidakpastian rasional terhadap kelangsungan pekerjaan.
2. *Affective Job Insecurity* : reaksi emosional seperti cemas dan stres akibat ancaman kehilangan pekerjaan.

Indikator yang saya gunakan untuk variabel *Job Insecurity* adalah indikator (Shin et al., 2022).

*Job Insecurity* adalah kondisi psikologis di mana karyawan merasa tidak yakin terhadap keberlanjutan pekerjaannya. Rasa tidak aman ini timbul karena situasi kerja yang tidak pasti, seperti sistem kontrak atau minimnya kejelasan dari pihak organisasi mengenai masa depan posisi kerja. Selain dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan, *Job Insecurity* juga terbentuk dari cara karyawan memaknai dan merespons perubahan yang terjadi di lingkungan kerja mereka.

### **2.2.3 Work Engagement**

*Work Engagement* atau keterlibatan kerja merupakan kondisi psikologis positif

yang mencerminkan tingkat energi, dedikasi, serta keterpusatan individu terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi biasanya menunjukkan antusiasme, semangat, dan fokus dalam menyelesaikan tugas sehari-hari.

Dalam kerangka teori *Job Demands-Resources (JD-R)*, *Work Engagement* muncul ketika terdapat keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Sumber daya seperti otonomi, umpan balik, dan dukungan sosial dapat mendorong munculnya energi positif yang membuat karyawan lebih tahan terhadap tekanan serta lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hassan et al., (2024), *Work Engagement* merupakan kondisi kerja yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan emosional tinggi terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja dan perilaku inovatif karyawan. Hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa *Work Engagement* dapat tumbuh dalam lingkungan kerja yang layak (*decent work*), di mana karyawan merasa aman, mendapatkan kompensasi yang adil, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta dukungan organisasi yang memadai.

Studi lain oleh (Katsaros, 2025) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tidak hanya berhubungan langsung dengan *Adaptive Performance*, tetapi juga memperkuat hubungan antara kreativitas karyawan dengan kemampuan beradaptasi, khususnya dalam konteks karyawan Gen Z di perusahaan logistik di Surabaya. *Work Engagement* memberikan daya tahan psikologis, konsentrasi, serta fleksibilitas berpikir yang memungkinkan karyawan berinovasi dan menyesuaikan diri secara efektif dalam masa

perubahan.

Menurut Hassan et al., (2024) yang merujuk pada teori Schaufeli et al., *Work Engagement* dibagi menjadi 3 indikator utama, yakni:

1. *Vigor* (Semangat) : menggambarkan tingkat energi, kekuatan mental, dan ketahanan individu saat bekerja, serta kemauan untuk berusaha keras dan tetap bertahan menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.
2. *Dedication* (Dedikasi) : mencerminkan sejauh mana individu merasa terlibat secara bermakna dalam pekerjaan, termasuk rasa antusias, bangga, terinspirasi, dan memiliki makna terhadap pekerjaan yang dilakukan.
3. *Absorption* (Penyerapan) : menggambarkan tingkat keterlibatan total seseorang dalam pekerjaannya, di mana individu merasa tenggelam, fokus, dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan karena sangat menikmatinya.

Sedangkan menurut (Katsaros, 2025) membagi *Work Engagement* menjadi 3 indikator utama yakni :

1. *Physical engagement* : Berhubungan dengan sejauh mana karyawan mengerahkan tenaga, semangat, dan vitalitas fisiknya dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
2. *Emotional engagement* : Menunjukkan tingkat keterikatan emosional serta rasa kepemilikan individu terhadap pekerjaan yang dijalankannya.
3. *Cognitive engagement* : Menggambarkan sejauh mana individu memusatkan perhatian, mempertahankan konsentrasi, dan melibatkan kapasitas mentalnya selama bekerja.

Indikator yang saya gunakan untuk variabel *Work Engagement* adalah indikator (Nabhan & Munajat, 202

*Work Engagement* merupakan keadaan psikologis yang menunjukkan antusiasme, komitmen, dan konsentrasi tinggi karyawan terhadap pekerjaannya. Kondisi ini berkembang saat karyawan mendapatkan dukungan dari lingkungan kerja dan merasa memiliki cukup energi untuk memenuhi tuntutan tugas. Dengan keterlibatan yang kuat, karyawan cenderung lebih siap dan fleksibel dalam menghadapi perubahan karena mereka merasa terikat secara emosional dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik.

#### **2.2.4 Adaptive Performance**

Dalam lingkungan kerja yang terus berubah dan dipenuhi ketidakpastian, kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri menjadi sangat penting. Kemampuan ini dikenal sebagai *Adaptive Performance*, yaitu kapasitas individu untuk menanggapi perubahan dengan fleksibilitas, ketangguhan, serta kemampuan berpikir dan bertindak secara efektif dalam menghadapi situasi baru. Karyawan yang adaptif mampu mempertahankan produktivitas dan kinerja meskipun berada dalam kondisi yang tidak stabil atau penuh tantangan (Katsaros, 2024).

kemampuan adaptif mengacu pada Model *Adaptive Performance* yang dikembangkan oleh Pulakos et al. (2000), yang menjelaskan bahwa kinerja adaptif terdiri atas delapan aspek utama, seperti kemampuan menghadapi situasi darurat, menyelesaikan masalah secara kreatif, mengelola stres kerja, belajar keterampilan baru, dan beradaptasi secara interpersonal. Ada 3 Indikator utama yang digunakan untuk penelitian ini yaitu Kreativitas Adaptif, yang merupakan kapasitas untuk menciptakan solusi inovatif saat menghadapi masalah kompleks tanpa panduan yang jelas, Reaktivitas Adaptif, yaitu kemampuan untuk bertindak cepat dengan mengubah prioritas dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam situasi darurat atau tak

terduga, dan Pengelolaan Stres Adaptif, yang mencerminkan ketahanan emosional individu untuk tetap tenang dan efektif meskipun tekanan kerja atau ketidakpastian meningkat, memastikan bahwa kinerja tidak terganggu oleh tekanan lingkungan yang dinamis (Krijgsheld et al., 2024).

kemampuan adaptif karyawan memiliki hubungan erat dengan tingkat kepercayaan terhadap organisasi. Ketika individu merasa yakin bahwa organisasinya bertindak dengan integritas dan memperhatikan kesejahteraan mereka, maka kepercayaan tersebut akan memperkuat kesiapan dan kemauan karyawan untuk beradaptasi. Penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi berkontribusi secara positif terhadap performa adaptif, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pengurangan resistensi terhadap perubahan. Hal ini berarti, semakin tinggi kepercayaan karyawan terhadap organisasi, semakin kecil kecenderungan mereka menolak perubahan, dan semakin besar kemampuan mereka untuk beradaptasi secara positif.

Dengan demikian, *Adaptive Performance* berperan penting tidak hanya dalam mendukung efektivitas organisasi saat menghadapi perubahan, tetapi juga dalam memperkuat kepercayaan terhadap organisasi dan menekan rasa ketidakamanan kerja. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi adaptif menjadi langkah strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang tangguh dan berkelanjutan.

Menurut Katsaros, (2024) membagi *Adaptive Performance* menjadi 4 indikator utama yakni :

1. *Resilience* : mencerminkan kapasitas individu untuk bertahan, beradaptasi, dan tetap menunjukkan kinerja optimal meskipun dihadapkan pada tekanan atau

ketidakpastian di lingkungan kerja.

2. *Teamwork* : mengacu pada kemampuan individu untuk bekerja secara sinergis dengan anggota tim lainnya guna mencapai target organisasi secara efektif, khususnya saat menghadapi dinamika perubahan.
3. *Coping with Change* : menggambarkan sejauh mana individu mampu menerima, menyesuaikan diri, serta merespons secara konstruktif terhadap perubahan situasi kerja.
4. *Decisiveness* : menunjukkan kecakapan individu dalam membuat keputusan yang tepat dan tegas dalam menghadapi perubahan atau situasi yang menuntut penyesuaian cepat.

Menurut (Krijgsheld et al., 2024) membagi *Adaptive Performance* menjadi 3 indikator utama yakni : Krijgsheld (2024)

1. Kreativitas adaptif (*Creativity*) : mencerminkan kemampuan karyawan untuk berpikir secara inovatif dan menghasilkan pendekatan baru dalam menyelesaikan persoalan kerja yang kompleks atau belum pernah dihadapi sebelumnya.
2. Reaktivitas adaptive (*Reactivity*) : menggambarkan kecepatan dan ketepatan individu dalam menanggapi perubahan atau keadaan darurat di lingkungan kerja dengan cara menganalisis, memutuskan, dan menyesuaikan diri terhadap situasi baru secara efisien.
3. Pengelolaan stres adaptif (*Stress Management*) : menggambarkan kemampuan seseorang untuk mempertahankan ketenangan, berpikir secara konstruktif, serta membantu lingkungan kerja tetap stabil dalam menghadapi tekanan dan perubahan tugas.

Indikator yang saya gunakan untuk variabel *Adaptive Performance* adalah indikator (Krijgsheld et al., 2024).

*Adaptive Performance* merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri secara efektif terhadap perubahan, tantangan, dan situasi baru di tempat kerja. Kemampuan ini tercermin dari sikap fleksibel, kesiapan mental, dan keterampilan untuk tetap produktif dalam kondisi yang tidak pasti. *Adaptive Performance* berkembang ketika karyawan memiliki keberanian untuk mencoba pendekatan baru, terbuka terhadap pembaruan, dan mampu mengelola tekanan secara positif. Dengan performa adaptif yang tinggi, karyawan cenderung lebih responsif dan solutif dalam menghadapi perubahan organisasi karena mereka mampu menyesuaikan perilaku serta cara berpikir sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja yang dinamis.

## **2.3 Hubungan antar variabel**

### **2.3.1 Pengaruh *Organizational Trust* terhadap *Work Engagement***

Penelitian yang dilakukan oleh Yildiz dan Kula (2023) dalam jurnal berjudul “*The Relationship Between Organizational Trust and Work Engagement: A Study on Public Employees in Turkey*” menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi (*Organizational Trust*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja (*Work Engagement*). Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasinya, maka semakin besar pula rasa antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan mereka dalam menjalankan pekerjaan.

Kepercayaan terhadap organisasi menciptakan rasa aman secara psikologis serta keyakinan bahwa pimpinan bertindak secara adil dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Kondisi ini memperkuat hubungan emosional antara individu dengan organisasi, sehingga mendorong meningkatnya semangat (*vigor*), dedikasi

(*dedication*), dan keterlarutan (*absorption*) dalam bekerja.

Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa *Organizational Trust* menjadi faktor fundamental dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif. Ketika rasa saling percaya terbangun, karyawan lebih terbuka dalam menyampaikan ide, berpartisipasi aktif, serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, memperkuat kepercayaan dalam organisasi dapat menjadi langkah strategis untuk meningkatkan tingkat keterlibatan kerja dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

### **2.3.2 Pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Work Engagement***

Penelitian yang dilakukan oleh Uliyaton Nikmah dan Fanny Martdianty (2021) dalam jurnal berjudul "*Job Insecurity, Work Engagement and Job Performance of Employees in Flexible Working Arrangement: Exploring the Mediating Role of Psychological Well-Being*" mengungkapkan bahwa *Job Insecurity* berdampak negatif terhadap kinerja adaptif (*Adaptive Performance*) karyawan. Ketidakpastian mengenai keberlanjutan pekerjaan menimbulkan tekanan psikologis dan menurunkan kesejahteraan mental individu, sehingga menghambat kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan kerja.

Karyawan yang merasa posisinya tidak aman cenderung mengalami penurunan motivasi, keterlibatan, serta keinginan untuk berinovasi. Kondisi ini menjadikan mereka kurang fleksibel dalam menghadapi tuntutan baru maupun perubahan sistem kerja. Dalam konteks *Flexible Working Arrangement* (FWA), situasi tersebut dapat semakin memperburuk kemampuan adaptif karena adanya ketidakpastian peran, kurangnya pengawasan langsung, serta ketergantungan pada teknologi.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa efek negatif *Job Insecurity* terhadap kinerja adaptif terjadi melalui penurunan kesejahteraan psikologis. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan rasa aman dan dukungan psikologis bagi karyawan agar mereka dapat bekerja dengan tenang, tetap termotivasi, dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Lingkungan kerja yang stabil dan memperhatikan kesejahteraan karyawan akan berkontribusi besar dalam meningkatkan kemampuan adaptif serta kinerja secara keseluruhan.

### **2.3.3 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Adaptive Performance***

Penelitian yang dilakukan oleh Apileslipi, Muhartini Salim, Willy Abdillah, dan Praningrum (2025) dalam jurnal “*The Effect of Transformational Leadership on Employees’ Adaptive Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction and Work Engagement*” menunjukkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Adaptive Performance*. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlarutan dalam pekerjaan (*absorption*) lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan tantangan di lingkungan kerja.

Karyawan yang terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaannya cenderung memiliki komitmen lebih kuat terhadap tujuan organisasi dan menunjukkan perilaku kerja yang proaktif. Kondisi ini membantu mereka dalam mengelola stres, berinovasi, serta menemukan solusi efektif ketika menghadapi situasi yang tidak pasti. Dengan demikian, keterlibatan kerja berfungsi sebagai energi psikologis yang mendorong kemampuan adaptif individu untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang dinamis.

Penelitian Apileslipi, Muhartini Salim, Willy Abdillah, dan Praningrum (2025) menekankan bahwa *Work Engagement* berperan sebagai variabel mediasi penting yang menghubungkan berbagai faktor organisasi, seperti gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, dengan *Adaptive Performance*. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung, memberikan otonomi, serta menciptakan hubungan kerja yang positif agar tingkat keterlibatan karyawan tetap tinggi. Upaya tersebut tidak hanya meningkatkan motivasi dan kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga memperkuat kemampuan mereka untuk beradaptasi terhadap perubahan dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

#### **2.3.4 Pengaruh *Organizational Trust* terhadap *Adaptive Performance* dengan mediasi *Work Engagement***

Penelitian yang dilakukan oleh Kim, Park, dan Jeong (2025) menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang dilandasi oleh rasa saling percaya antara manajemen dan karyawan mendorong munculnya rasa aman, kepuasan, serta motivasi intrinsik yang lebih tinggi, sehingga memperkuat tingkat *Work Engagement*.

Sementara itu, hasil penelitian Apileslipi et al. (2025) mengonfirmasi bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Adaptive Performance*. Karyawan yang memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan tinggi dalam pekerjaan cenderung lebih fleksibel, kreatif, serta mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan.

Berdasarkan penelitian Kim, Park, dan Jeong (2025) dan Apileslipi et al. (2025) tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Work Engagement* secara signifikan berpengaruh positif berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Organizational Trust*

dan *Adaptive Performance*. Kepercayaan organisasi yang tinggi menumbuhkan keterikatan kerja yang kuat, yang pada akhirnya memperkuat kemampuan adaptif karyawan dalam menghadapi tuntutan kerja yang dinamis.

### **2.3.5 Pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Adaptive Performance* dengan mediasi *Work Engagement***

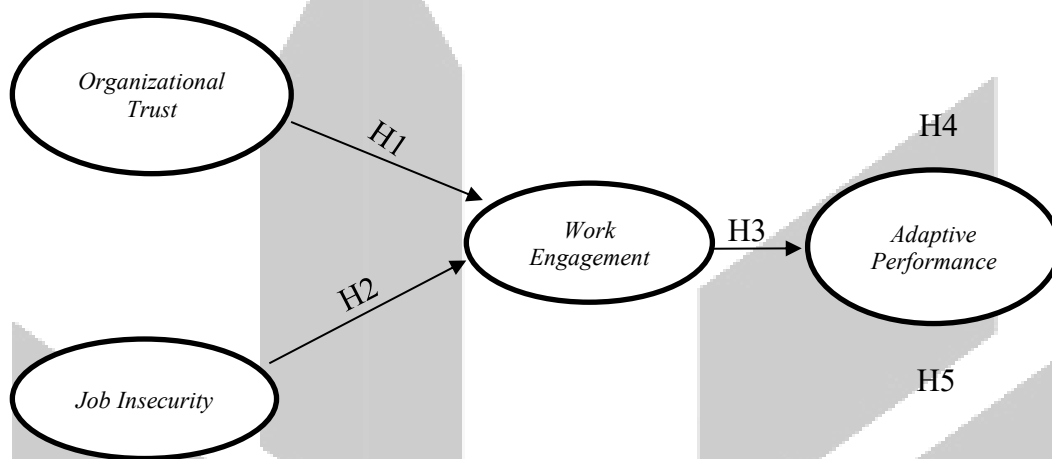
Penelitian yang dilakukan oleh Nikmah dan Martdianty (2021) menunjukkan bahwa *Job Insecurity* memiliki pengaruh negatif terhadap *Work Engagement* melalui penurunan psychological well-being. Ketidakpastian terhadap keberlanjutan pekerjaan menyebabkan stres, berkurangnya rasa percaya diri, serta menurunnya semangat kerja, yang pada akhirnya menghambat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Sementara itu, hasil penelitian Apilesli et al. (2025) menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Adaptive Performance*. Karyawan yang memiliki semangat dan dedikasi tinggi dalam pekerjaan mampu menunjukkan fleksibilitas, kreativitas, serta kesiapan dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja.

Berdasarkan penelitian Nikmah dan Martdianty (2021) dan Apilesli et al. (2025) tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh negatif berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Job Insecurity* dan *Adaptive Performance*. Ketika tingkat *Job Insecurity* meningkat, *Work Engagement* cenderung menurun, yang pada akhirnya berdampak negatif pada *Adaptive Performance*. Oleh karena itu, menjaga dan memperkuat *Work Engagement* menjadi strategi penting bagi organisasi untuk meminimalkan dampak negatif dari *Job Insecurity* dan mempertahankan kemampuan adaptif karyawan dalam menghadapi perubahan

organisasi.

## 2.4 Kerangka pemikiran



Sumber : Uliyaton Nikmah, Fanny Martdianty (2021), Kleanthis K. Katsaros (2024), Kim, Park, dan Jeong (2025), Apileslipi, Muhartini Salim, Willy Abdillah, dan Praningrum (2025)

**Gambar 2.5**  
**Kerangka Pemikiran**  
**Muchammad. Daffa Rafi 2025**

## 2.5 Hipotesis penelitian

Mengacu pada penjelasan mengenai kerangka pemikiran dan hubungan antar variabel dalam penelitian ini, maka disusun sejumlah hipotesis guna menguji dugaan pengaruh, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Hipotesis-hipotesis tersebut dirancang untuk menggambarkan keterkaitan antara *Organizational Trust*, *Job Insecurity*, *Work Engagement*, dan *Job Insecurity*. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

A. Hipotesis hubungan langsung :

1. H<sub>1</sub> : *Organizational Trust* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* karyawan Gen Z pada perusahaan logistik di Surabaya.
2. H<sub>2</sub> : *Job Insecurity* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *Work Engagement* Karyawan Gen Z pada perusahaan logistik di Surabaya.

3. H<sub>3</sub> : *Work Engagement* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Adaptive Performance* Karyawan Gen Z pada perusahaan logistik di Surabaya.
4. H<sub>4</sub> : *Organizational Trust* secara signifikan berpengaruh Positif terhadap *Adaptive Performance* dengan *Work Engagement* sebagai mediasi Karyawan Gen Z pada perusahaan logistik di Surabaya.
5. H<sub>5</sub> : *Job Insecurity* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *Adaptive Performance* dengan *Work Engagement* sebagai mediasi karyawan generasi Z pada perusahaan logistik di Surabaya?