

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

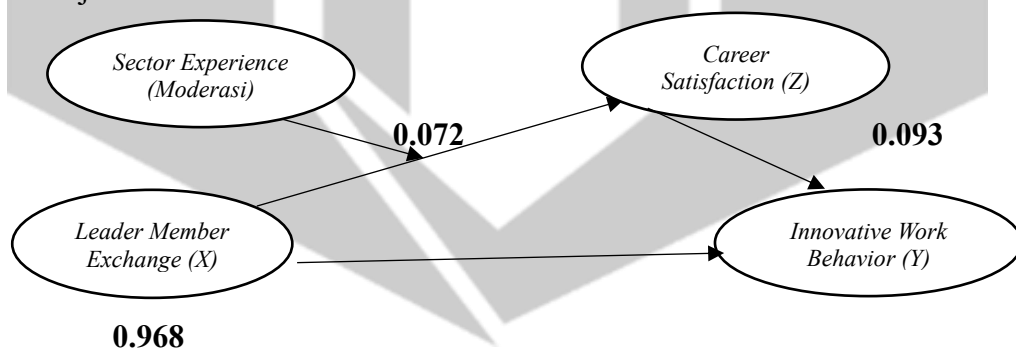
Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam tinjauan Pustaka ini penelitian mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut:

##### **2.1.1 CEYHAN & ÇIÇEK, (2024)**

Penelitian berjudul “ *The Effect of Leader Member Exchange on Innovative Work Behavior: A Research on Mediator Role of Career Satisfaction and Moderator Role of Sector Experience*” yang diterbitkan dalam *Alanya Akademik Bakış Dergisi* atau *Alanya Academic Review Journal* (2024). Penelitian ini meneliti bagaimana Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB), dengan *Career Satisfaction* sebagai variabel mediasi dan *Sector Experience* sebagai variabel moderator. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kualitas hubungan antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan, dengan mempertimbangkan tingkat kepuasan karir dan pengalaman kerja di industri tekstil. Dengan menggunakan data dari 302 karyawan sektor tekstil dikawasan industri Denizli, Turki, analisis data ini menggunakan *Moderated mediation* menggunakan SPSS *Process Marco* (Model 4 dan Model 7) dengan metode *Bootstrap* (5000 resampling, CI 95%).

Hasil Penelitian ini menunjukkan:

1. *Leader Member Exchange* (LMX) khususnya dimensi afek, loyalitas, dan respek berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB) dan kepuasan karier karyawan. Artinya, kualitas hubungan atasan bawahan yang lebih baik mendorong.
2. Kepuasan karier berperan sebagai mediator dalam hubungan antara LMX dan IWB. Dengan kata lain, pengaruh LMX terhadap perilaku inovatif karyawan terjadi melalui peningkatan kepuasan karir.
3. Pengalaman sektor (*sector experience*) berperan sebagai moderator. Efek tidak langsung LMX terhadap IWB melalui kepuasan karier lebih kuat pada karyawan dengan pengalaman sektor rendah, dan melemah pada karyawan dengan pengalaman sektor tinggi. Karyawan berpengalaman tinggi cenderung lebih rendah kepuasan kariernya, sehingga kontribusi LMX terhadap IWB menjadi lebih kecil.
4. Dimensi kontribusi LMX tidak dapat diuji karena tidak memenuhi kriteria validitas faktor pada analisis CFA, sehingga hipotesis terkait dimensi ini tidak dilanjutkan.



Sumber: CEYHAN & ÇİÇEK, (2024)

Gambar 2. 1  
Kerangka Penelitian CEYHAN & ÇİÇEK, (2024)

Persamaan:

1. Penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan *Leader Member Exchange* sebagai variabel independent dalam penelitiannya.
2. Penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel *Innovative Work Behavior* yang berperan dalam hubungan antara LMX dan hasil kinerja.
3. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis berbasis regresi atau SEM/PROSES Marco, dan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama meneliti dengan memberikan kuesioner kepada responden.

Perbedaan:

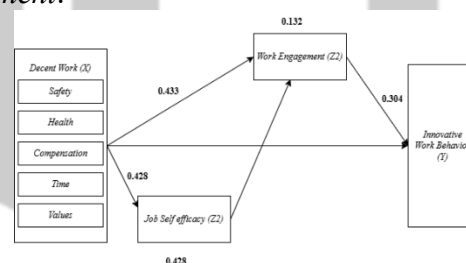
1. Penelitian terdahulu menggunakan *Career Satisfaction* sebagai variabel mediasi dan *Sector Experience* sebagai variabel moderasi, sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan *Innovative Work Behavior* sebagai variabel mediasinya serta Penelitian terdahulu menggunakan *Innovative Work Behavior* sebagai variabel dependen, namun penelitian saat ini variabel dependennya adalah *Adaptive Performance*.
2. Penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan sektor tekstil di Turki, sedangkan penelitian saat ini dilakukan pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

### **2.1.2 Hassan et al., (2024)**

Penelitian berjudul “*Decent Work and Innovative Work Behavior of Academic Staff in Higher Education Institutions: The Mediating Role of Work Engagement and Job Self-Efficacy*” yang terbit dalam *Humanities and Social Sciences Communications (Springer Nature)* pada tahun 2024. Penelitian ini menjelaskan

bagaimana lingkungan kerja yang layak (*Decent Work Environment*) dapat mendorong munculnya *Innovative Work Behavior* pada tenaga pendidik di institusi pendidikan tinggi, dengan *Work Engagement* dan *Job Self-Efficacy* berperan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini melibatkan 224 tenaga pendidik yang berasal dari perguruan tinggi negeri dan swasta di Mesir, dengan analisis data menggunakan metode *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil Penelitian ini menunjukkan:

1. *Decent Work Environment* tidak berpengaruh langsung terhadap *Innovative Work Behavior*.
2. *Decent Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*.
3. *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*.
4. *Work Engagement* memediasi secara penuh hubungan antara *Decent Work Environment* dan *Innovative Work Behavior*.
5. *Job Self-Efficacy* berperan sebagai mediator antara *Decent Work Environment* dan *Work Engagement*.



Sumber: Hassan et al., (2024)

Gambar 2. 2  
Kerangka Penelitian Hassan et al., (2024)

Persamaan:

1. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menempatkan *Innovative Work Behavior* sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan perilaku kerja karyawan.
2. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menguji *Work Engagement* sebagai faktor penting yang berperan dalam mendorong munculnya perilaku kerja positif, khususnya perilaku inovatif dalam konteks organisasi.
3. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner, serta dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* atau *Partial Least Square SEM (PLS-SEM)* untuk menguji hubungan antar variabel penelitian.

Perbedaan:

1. Penelitian terdahulu dilakukan pada tenaga pendidik yang bekerja di institusi pendidikan tinggi, sedangkan penelitian saat ini memfokuskan kajian pada karyawan Generasi Z.
2. Penelitian terdahulu menempatkan *Decent Work Environment* sebagai variabel utama yang memengaruhi perilaku kerja, dengan *Work Engagement* dan *Job Self-Efficacy* sebagai variabel mediasi, serta *Innovative Work Behavior* sebagai variabel terikat. Sementara itu, penelitian saat ini menggunakan *Leader Member Exchange* dan *Work Engagement* sebagai variabel bebas, *Innovative Work*

*Behavior* sebagai variabel mediasi, dan *Adaptive Performance* sebagai variabel terikat.

3. Dari sisi hubungan antarvariabel, penelitian terdahulu lebih menekankan peran *Work Engagement* sebagai mediator penuh dalam menjelaskan pengaruh lingkungan kerja terhadap perilaku inovatif. Sebaliknya, penelitian saat ini berupaya melihat bagaimana *Innovative Work Behavior* berperan sebagai mediator dalam menghubungkan kualitas hubungan atasan bawahan dan keterikatan kerja dengan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dalam pekerjaannya.
4. Selain itu, terdapat perbedaan pada lokasi penelitian. Penelitian terdahulu dilaksanakan di Mesir, sedangkan penelitian saat ini dilakukan di wilayah Jawa Timur.

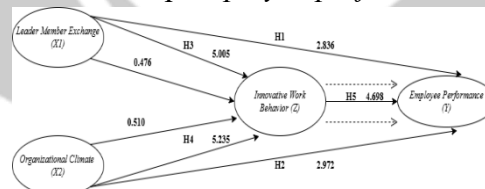
### **2.1.3 Brama Ardianto & Suharnomo, (2023)**

Penelitian berjudul "*Effect of Leader Member Exchange and Organizational Climate Towards Public Sector Employee Performance Mediated by Innovative Work Behavior*" yang diterbitkan dalam jurnal *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)* Volume 6 No 2 Tahun 2023. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis seberapa besar pengaruh *leader member exchange* dan *organizational climate* terhadap *employee performance* dengan *innovative work behavior* sebagai variabel mediasi. Sampel pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di Direktorat Jenderal Kementerian sebanyak 350 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability purposive sampling*, di mana responden dipilih berdasarkan kriteria telah bekerja dua tahun dan tidak menduduki jabatan struktural. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan

dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan program AMOS untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel.

Hasil Penelitian ini menghasilkan :

1. *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.
2. *Organizational climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.
3. *Leader member exchange* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovative work behavior*.
4. *Organizational climate* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovative work behavior*.
5. *Innovative work behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*.
6. *Innovative work behavior* secara signifikan memediasi hubungan antara *leader member exchange* terhadap *employee performance*.
7. *Innovative work behavior* secara signifikan memediasi hubungan antara *organizational climate* terhadap *employee performance*.



Sumber: Brama Ardianto & Suharnomo, (2023).

Gambar 2. 3

Kerangka Penelitian Brama Ardianto & Suharnomo, (2023)

Persamaan:

1. Penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji pengaruh antarvariabel, termasuk pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi.
2. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menempatkan *Leader Member Exchange* (LMX) sebagai variabel independen utama yang digunakan untuk menjelaskan kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, LMX berpengaruh terhadap *Employee Performance*, sedangkan pada penelitian saat ini, pengaruh tersebut dikembangkan menjadi *Adaptive Performance*, yang sama-sama merepresentasikan bentuk kinerja individu dalam konteks organisasi.
3. Penelitian terdahulu dan saat ini sama-sama menggunakan *Innovative Work Behavior* (IWB) sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme bagaimana kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (LMX) dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Perbedaan:

1. Peneliti terdahulu menggunakan variabel *leader member exchange* dan *organization climate* sebagai variabel eksogen, sedangkan peneliti saat ini hanya menggunakan *leader member exchange* dan *work engagement*.

2. Peneliti terdahulu menggunakan variabel *employee performance* secara umum, sedangkan peneliti saat ini berfokus pada *adaptive performance* dalam *employee performance*.

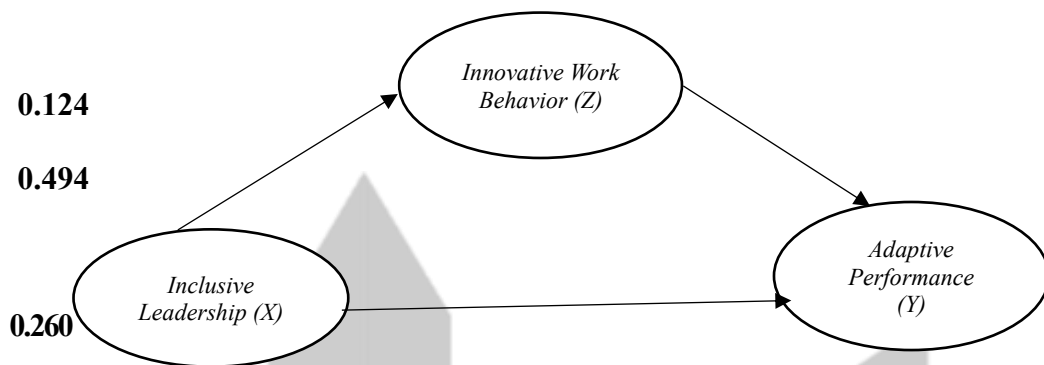
#### **2.1.4 Bataineh et al., (2022)**

Penelitian berjudul “ *Impact of Inclusive Leadership on Adaptive Performance: The role of Innovative Work Behavior*” yang diterbitkan dalam *Internasional Journal of Business Science and Applied Management* (2022). Penelitian ini menunjukkan bagaimana *inclusive leadership* dapat meningkatkan *adaptive performance* karyawan melalui *innovative work behavior* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bahwa atasan yang bersikap terbuka, mendengarkan ide-ide baru, menghargai keberagaman, dan mendukung partisipasi aktif karyawan, mampu mendorong terciptanya perilaku inovatif yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan dan tantangan ditempat kerja. Fokus penelitian diarahkan pada pelayanan Kesehatan. Khususnya 169 perawat di Rumah Sakit swasta di Yordania, dan penelitian ini diharapkan agar organisasi, khususnya di sektor pelayanan kesehatan dapat memahami pentingnya peran kepemimpinan inklusif dalam mendorong perilaku inovatif karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan dilingkungan kerja, selain itu penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi para atasan agar lebih terbuka, menghargai pendapat, dan mendukung kesejahteraan psikologis karyawan sebagai strategi untuk menciptakan sumber daya manusia yang adaptif dan inovatif ditengah

dinamika organisasi yang ada. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis data berupa *Structural Equation Modelling* (SEM).

Hasil Penelitian ini menunjukkan:

1. *Inclusive Leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Adaptive performance* karyawan, dengan hasil analisis SEM menunjukkan bahwa *Inclusive leadership* secara langsung mendorong peningkatan kemampuan adaptif karyawan, dengan nilai koefisien  $\beta = 0.260$  ( $p < 0.05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa atasan yang terbuka, menghargai pekerjaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif maupun kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan dan tekanan kerja meningkat.
2. *Inclusive Leadership* juga berpengaruh signifikan terhadap *Innovative work behavior*, dengan nilai koefisien sebesar  $\beta = 0.494$  ( $p < 0.001$ ), hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang inklusif mendorong karyawan untuk bisa menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan mereka, sehingga dapat memperkuat *innovative work behavior* ditempat kerja.
3. *Innovative work behavior* berperan sebagai mediator yang positif dan signifikan diantara *inclusive leadership* dan *adaptive performance* dengan nilai koefisien mediasi sebesar  $\beta = 0.124$  ( $p = 0.017$ ) membuktikan bahwa perilaku inovatif karyawan menjadi jalur penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan inklusif berdampak pada peningkatan adaptif, yang berarti karyawan merasa didukung oleh atasannya lebih tergolong untuk berinovasi dan bisa meningkatkan daya adaptasi terhadap perubahan organisasi.



Sumber: Bataineh et al., (2022)

Gambar 2. 4  
Kerangka Penelitian Bataineh et al., (2022)

Persamaan:

1. Penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel *Innovative work behavior* sebagai variabel mediasi dalam penelitiannya, dan juga penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel *Adaptive Performance* sebagai variabel dependen pada penelitiannya.
2. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode kuantitatif dengan Teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM), instrumen pengumpulan data pada penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden.

Perbedaan:

1. Perbedaan terdahulu menggunakan *Inclusive Leadership* sebagai variabel independen , sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan LMX dan *Work Engagement* sebagai variabel independennya.

2. Penelitian terdahulu dilakukan pada perawat di Rumah Sakit swasta di Yordania, sedangkan pada penelitian saat ini dilakukan pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
3. Penelitian terdahulu berfokus kepada *Inclusive Leadership* dalam sektor pelayanan Kesehatan, sedangkan penelitian saat ini berfokus kepada hubungan antara atasan dan bawahan dan *work engagement* dalam organisasi umum.

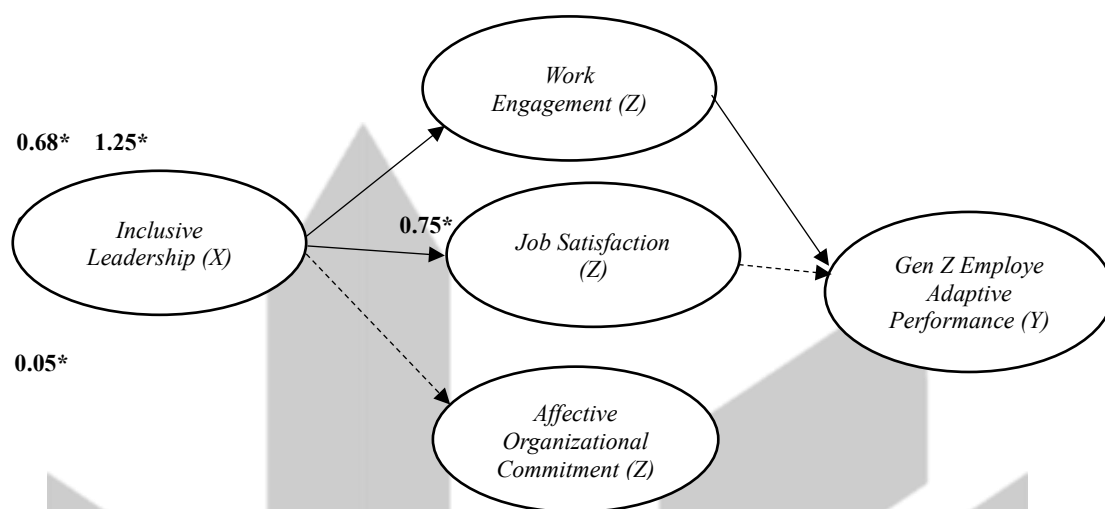
#### **2.1.5 (Katsaros, 2024)**

Penelitian berjudul “ *Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness*” yang diterbitkan dalam jurnal *Administrasi Sciences* (2024). Penelitian ini menganalisis bagaimana *Inclusive Leadership* dan *Workplace Happiness* di tempat kerja memengaruhi *Adaptive Performance* karyawan Generasi Z di industri telekomunikasi Yunani. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Adaptive Performance* karyawan Generasi Z ditempat kerja, dengan mempertimbangkan peran mediasi *Workplace Happiness* ditempat kerja. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengisi celah literatur mengenai Generasi Z di dunia kerja, khususnya dalam konteks adaptasi terhadap perubahan organisasional. Dengan menganalisis data dari 305 karyawan Generasi Z di industri telekomunikasi Yunani, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktik bagi pengembangan manajemen perubahan dan *Inclusive Leadership* yang efektif untuk generasi muda, analisis data menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modelling* (PLS-SEM).

Hasil Penelitian ini menunjukkan:

1. *Inclusive Leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Adaptive Performance* karyawan Generasi Z. Hasil analisis regresi menunjukkan koefisien sebesar 0.79 ( $p < 0.01$ ), menunjukkan bahwa atasan yang menerapkan nilai pendekatan inklusif seperti menghargai keberagaman, mendengarkan ide baru dan mendukung kesejahteraan psikologis dapat meningkatkan kemampuan karyawan Generasi Z dalam beradaptasi dengan perubahan organisasi.
2. *Work engagement* berhasil menjadi indikator persial dalam hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Adaptive performance*, dengan hasil koefisien sebesar 1.25 ( $p < 0.01$ ) menunjukkan bahwa *Inclusive Leadership* meningkatkan semangat, dedikasi, dan fokus karyawan Generasi Z, yang pada akhirnya dapat mendorong kemampuan adaptasi mereka.
3. *Job satisfaction* juga bertindak sebagai mediator parsial yang signifikan, dengan nilai koefisien 0.75 ( $p < 0.01$ ). Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan inklusif menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan seperti pengakuan atas kontribusi dan keseimbangan hidup dan kerja, sehingga dapat mendorong karyawan Generasi Z untuk lebih adaptif.
4. *Affective organizational commitment* tidak terbukti sebagai mediator yang signifikan ( $\beta = 0.05$ ;  $p < 0.05$ ). Nilai rata-rata komitmen afektif yang 21 relative rendah ( 3.01/5 ) menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung kurang terikat secara emosional dengan organisasi.

## Workplace Happiness



Sumber: Katsaros, (2024)

Gambar 2. 5  
Kerangka Penelitian Katsaros, (2024)

Persamaan:

1. Pada penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel *Adaptive Performance* sebagai variabel dependen penelitiannya.
2. Penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama meneliti karyawan Generasi Z.
3. Penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan pendekatan metode kuantitatif dengan Teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM), dan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini menggunakan instrument penelitian data dari kuesioner yang dibagikan kepada responden.

Perbedaan:

1. Penelitian terdahulu menggunakan *Inclusive Leadership* sebagai variabel independen , sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader Member Excahng* dan *Work Engagement* sebagai variabel independennya

2. Penelitian terdahulu menggunakan *Workplace Happiness* yang terdiri dari berbagai variabel didalamnya sebagai variabel mediasi , sedangkan penelitian saat ini menggunakan *Innovative Work Behavior* sebagai variabel mediasinya. Penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan Generasi Z di industri telekomunikasi Yunani, sedangkan penelitian saat ini dilakukan pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur, Indonesia.

Tabel 2. 1  
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	CEYHAN & ÇİÇEK, (2024)	<i>The Effect of Leader Member Exchange on Innovative Work Behavior: A Research on Mediator Role of Career Satisfaction and Moderator Role of Sector Experience</i>	1. <i>Leader Member Exchange (X).</i> 2. <i>Career Satisfaction (Z).</i> 3. <i>Innovative Work Behavior (Y).</i> 4. <i>Sector Experience (W).</i>	302 karyawan yang bekerja pada perusahaan tekstil di kawasan Organize Sanayi Bölgeleri (OIZ-1, OIZ-2, dan OIZ-3) di Provinsi Denizli, Turki.	analisis regresi OLS dengan bantuan SPSS dan PROCESS Macro (Hayes).	1. <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> khususnya dimensi afek, loyalitas, dan respek berpengaruh positif terhadap <i>Innovative Work Behavior (IWB)</i> dan kepuasan karier karyawan. Artinya, kualitas hubungan atasan bawahan yang lebih baik mendorong.

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						<p>2. Kepuasan karier berperan sebagai mediator dalam hubungan antara LMX dan IWB. Dengan kata lain, pengaruh LMX terhadap perilaku inovatif karyawan terjadi melalui peningkatan kepuasan karir.</p> <p>3. Pengalaman sektor (<i>sector experience</i>) berperan sebagai moderator. Efek tidak langsung LMX terhadap IWB</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						melalui kepuasan karier lebih kuat pada karyawan dengan pengalaman sektor rendah, dan melemah pada karyawan dengan pengalaman sektor tinggi. Karyawan berpengalaman tinggi cenderung lebih rendah kepuasan kariernya, sehingga kontribusi LMX terhadap IWB menjadi lebih kecil.

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						4. Dimensi kontribusi LMX tidak dapat diuji karena tidak memenuhi kriteria validitas faktor pada analisis CFA, sehingga hipotesis terkait dimensi ini tidak dilanjutkan.
2.	Hassan et al., (2024)(Ardianto & Suharnomo, 2023)	<i>Decent work and innovative work behavior of academic staff in higher education institutions: the mediating role of work engagement and job self-efficacy</i>	1. <i>Decent Work Environment (X)</i> . 2. <i>Work Engagement (Z1)</i> 3. <i>Job Self-Efficacy (Z2)</i> 4. <i>Innovative Work Behavior (Y)</i>	224 tenaga akademik perguruan tinggi swasta dan negeri di Mesir	<i>Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i>	1. <i>Decent Work Environment</i> tidak berpengaruh langsung terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> . 2. <i>Decent Work Environment</i>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Work Engagement</i>.</p> <p>3. <i>Work Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>.</p> <p>4. <i>Work Engagement</i> memediasi secara penuh hubungan antara <i>Decent Work Environment</i> dan <i>Innovative Work Behavior</i>.</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						5. <i>Job Self-Efficacy</i> berperan sebagai mediator antara <i>Decent Work Environment</i> dan <i>Work Engagement</i> .
3.	Brama Ardianto, Suharnomo, (2023)	<i>Effect of Leader Member Exchange and Organizational Climate Towards Public Sector Employee Performance Mediated by Innovative Work Behavior</i>	1. <i>Leader member exchange (X1)</i> 2. <i>Organizational Climate (X2)</i> 3. <i>Innovative Work Behavior (Z)</i> 4. <i>Employee Performance (Y)</i>	350 Pegawai negeri sipil, di kantor pusat direktorat jenderal X, Kementerian Y di Jakarta Selatan.	<i>Structural Equation Modeling SEM (AMOS)</i>	1. <i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . 2. <i>Organizational climate</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						<p><i>employee performance.</i></p> <p>3. <i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>innovative work behavior.</i></p> <p>4. <i>Organizational climate</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>innovative work behavior.</i></p> <p>5. <i>Innovative work behavior</i> berpengaruh positif signifikan terhadap</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						<p><i>employee performance.</i></p> <p>6. <i>Innovative work behavior</i> secara signifikan memediasi hubungan antara <i>leader member exchange</i> terhadap <i>employee performance.</i></p> <p>7. <i>Innovative work behavior</i> secara signifikan memediasi hubungan antara <i>organizational climate</i> terhadap <i>employee performance.</i></p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
4	(Bataineh et al., 2022)	<i>Impact of Inclusive Leadership on Adaptive Performance: The Role of Innovative Work Behavior</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Inclusive Leadership (X)</i></li> <li>2. <i>Innovative Work Behavior (M)</i></li> <li>3. <i>Adaptive Performance (Y)</i></li> </ol>	169 Perawat di Rumah Sakit Swasta Yordania	Analisis Regresi & SEM (AMOS)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Inclusive Leadership</i> terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>adaptive performance</i> karyawan, dengan hasil analisis SEM menunjukkan bahwa <i>inclusive leadership</i> secara langsung mendorong peningkatan kemampuan adaptif karyawan, dengan nilai koefisien <math>\beta =</math></li> </ol>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						<p>0.260 ( <math>p &lt; 0.05</math>). hal ini menunjukkan bahwa atasan yang terbuka, menghargai pekerjaan dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif maupun kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan dan tekanan kerja meningkat.</p> <p>2. <i>Inclusive leadership</i> juga berpengaruh signifikan terhadap IWB dengan nilai</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						<p>koefisien sebesar <math>\beta = 0.494</math> (<math>p &lt; 0.001</math>), hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang inklusif mendorong karyawan untuk bisa menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan mereka, sehingga dapat memperkuat IWB ditempat kerja.</p> <p>3. IWB berperan sebagai mediator yang</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						<p>positif dan signifikan diantara <i>inclusive leadership</i> dan <i>adaptive performance</i> dengan nilai koefisien mediasi sebesar <math>\beta = 0.124</math> (<math>p = 0.017</math>) membuktikan bahwa perilaku inovatif karyawan menjadi jalur penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan inklusif berdampak pada peningkatan</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						adaptif, yang berarti karyawan merasa didukung oleh atasan nya lebih tergolong untuk berinovasi dan bisa meningkatkan daya adaptasi terhadap perubahan oragnisasi.
5.	Katsaros, (2024)	<i>Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Inclusive Leadership (X)</i></li> <li>2. <i>Workplace Happiness (M: Work Engagement, Job Satisfaction, Affective Commitment)</i></li> </ol>	305 karyawan Gen Z industry telekomunikasi Yunani	SEM (AMOS) tiga tahap	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Inclusive leadership</i> terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>adaptive performance</i> karyawan Generasi Z.</li> </ol>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
			3. <i>Adaptive Performance</i> (Y)			<p>hasil analisis regresi menunjukkan koefisien sebesar 0.79 (<math>p &lt; 0.01</math>), menunjukkan bahwa atasan yang menerapkan nilai pendekatan inklusif seperti menghargai keberagaman, mendengarkan ide baru dan mendukung kesejahteraan psikologis, dapat meningkatkan kemampuan karyawan Generasi Z dalam</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						<p>beradaptasi dengan perubahan organisasi.</p> <p>2. <i>Work engagement</i> berhasil menjadi indikator persial dalam hubungan antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>adaptive performance</i> dengan hasil koefisien sebesar 1.25 (<math>p &lt; 0.01</math>) menunjukkan bahwa <i>inclusive leadership</i> meningkatkan semangat,</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						<p>dedikasi, dan fokus karyawan Generasi Z, yang pada akhirnya dapat mendorong kemampuan adaptasi mereka.</p> <p>3. <i>Job satisfaction</i> juga bertindak sebagai mediator persial yang signifikan dengan nilai koefisien 0.75 (<math>p &lt; 0.01</math>) penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan inklusif menciptakan</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						<p>lingkungan kerja yang memuaskan seperti pengakuan atas kontribusi dan keseimbangan hidup dan kerja sehingga dapat mendorong karyawan Generasi Z untuk adaptasi.</p> <p>4. <i>Affective organizational commitment</i> tidak terbukti sebagai mediator yang signifikan (<math>\beta = 0.05</math>; <math>p &lt; 0.05</math>) nilai rata-rata komitmen efektif yang relative rendah (3.01/5)</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung kurang terikat secara emosional dengan organisasi.

Sumber: CEYHAN & ÇIÇEK, (2024), Brama Ardianto & Suharnomo, (2023), Hassan et al., (2024), Saleh Enaizan et al., 2022) Katsaros, (2024).

## **2.2 Landasan Teori**

Landasan teori merupakan dasar serta konsep yang akan digunakan dalam penelitian ini dan bagi landasan yang kuat dalam penelitian.

### ***2.2.1 Leader Member Exchange***

*Leader Member Exchange* adalah hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan yang didasarkan pada kualitas pertukaran sosial dan emosional dalam konteks pekerjaan. Hubungan ini menentukan sejauh mana pemimpin dan karyawan saling mempercayai, menghormati, dan mendukung satu sama lain dalam proses kerja Strugar Jelaca et al., (2025). Hubungan LMX yang berkualitas tinggi ditunjukkan melalui kedekatan emosional dan saling menghormati antara atasan dan bawahan, sehingga mendorong peningkatan perilaku positif karyawan seperti keterlibatan kerja, inovasi, dan kemampuan adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi Liden & Maslyn, (1998) dalam Ha, (2022), Berdasarkan penelitian yang telah mengukur sejauh mana *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh terhadap berbagai aspek dalam organisasi, seperti keterlibatan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, hingga kinerja karyawan. Hasil-hasil penelitian tersebut umumnya menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang tinggi dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan motivasi kinerja, loyalitas serta produktivitas karyawan.

Beberapa penelitian telah mengukur sejauh mana *Leader Member Exchange* dilakukan. Seperti pada penelitian Liden & Maslyn, (1998) dalam Ha, (2022) terdapat empat indikator untuk mengukurnya, yaitu:

1. *Affect* : yaitu kedekatan emosional dan rasa saling menyukai yang terjalin antara atasan dan bawahan.
2. *Loyalty*: yaitu kesetiaan dan dukungan timbal balik atau saling diberikan antara anggota tim, maupun atasan dan bawahan.
3. *Contribution*: yaitu, Tingkat kerja sama antara atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
4. *Professional Respect*: yaitu penghargaan atas kemampuan dan keahlian profesional yang dimiliki oleh individu atau masing-masing pihak.

Pada definisi dan indikator *Leader Member Exchange* dari Strugar Jelaca et al., (2025) *Affect* adalah besarnya rasa saling mengasihi yang didasarkan pada keterikatan interpersonal yang dimiliki setiap individu dalam hubungan antara pemimpin dan anggota.

1. *Loyalty* adalah ungkapan dukungan yang diberikan atasan pada anggotanya.
2. *Contribution* adalah persepsi tentang besarnya aktivitas kerja saat ini yang dilakukan individu yang terlibat antara pemimpin dan anggota terhadap pencapaian tujuan Bersama.
3. *Professional Respect* adalah persepsi setiap individu yang terlibat dalam hubungan antara pemimpin dan anggota tentang sejauh mana setiap anggota membangun reputasi yang baik di dalam maupun di luar organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *leader member exchange* dalam penelitian ini adalah indikator menurut Liden & Maslyn, (1998) dalam Ha, (2022)

### **2.2.2 Work Engagement**

*Work Engagement* merupakan suatu kondisi psikologis yang positif dan memuaskan terkait dengan profesi, yang dicirikan oleh semangat yang kuat,

loyalitas, dan partisipasi yang penuh dalam tanggung jawab pekerjaan. Menurut Schaufeli, (2006) dalam Kaltiainen, (2022), *work engagement* merupakan kondisi pikiran afektif motivasional positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan di tempat kerja. *Work engagement* terdiri dari komponen fisik, kognitif dan emosional yang diartikan menjadi terlibat (secara fisik), waspada (secara kognitif), dan terlibat (secara emosional) selama jam kerja Rahal & Farmanesh, (2022).

*Work engagement* adalah kondisi positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang digambarkan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan Katsaros, (2024). Peneliti setuju bahwa keterlibatan kerja merupakan faktor yang sangat penting di masa-masa sulit Katsaros, (2024), karena dapat memberikan fokus dan ketekunan pribadi yang dibutuhkan.

Beberapa penelitian telah mengukur sejauh mana *Work engagement* dilakukan. Menurut Schaufeli, (2006) dalam Kaltiainen, (2022), terdapat tiga indikator utama yang digunakan untuk mengukur *Work Engagement*, yaitu:

1. *Vigor*: yaitu 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*: yaitu 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*: yaitu pada kondisi fokus, konsentrasi, keterikatan yang tinggi, kemauan dan kebahagiaan dalam melakukan pekerjaan seseorang.

Adapun indikator *work engagement* yang digunakan dalam penelitian menurut Sari et al., (2021) sebagai berikut:

1. Kognitif adalah kemampuan menghasilkan ide baru dan keterlibatan dalam pemecahan masalah kompleks.
2. Emosional adalah kebanggan terhadap pekerjaan dan perasaan positif saat bekerja.

Dari beberapa indikator *work engagement* di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator menunjukkan sejauh mana perusahaan atau organisasi mengetahui *work engagement* karyawannya. Oleh karena itu, *work engagement* pada penelitian ini diukur dengan seberapa fokus dan semangat karyawan dalam melakukan pekerjaannya, dan tingkat dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *work engagement* dalam penelitian ini adalah indikator menurut Schaufeli, (2006) dalam Kaltiainen, (2022).

### **2.2.3 Adaptive Performance**

*Adaptive Performance* adalah kemampuan karyawan mengubah perilaku untuk memenuhi tuntutan lingkungan baru Charbonnier-Voirin & Roussel, (2012) dalam Kaltiainen, (2022). Menurut Allworth & Hesketh, (1999) dalam Bataineh et al., (2022). *Adaptive performance* mengacu pada perilaku yang menunjukkan kemampuan untuk menghadapi perubahan dan mentransfer pembelajaran dari satu tugas ke tugas lain. Lebih jauh lagi, *Adaptive performance* merujuk pada kapasitas individu untuk beradaptasi dengan situasi kerja yang dinamis atau berubah-ubah Bataineh et al., (2022). *Adaptive Performance* merupakan kemampuan untuk menyesuaikan perilaku berdasarkan persyaratan atau permintaan dari situasi atau lingkungan yang baru Johnson, (2001) dalam Bataineh et al., (2022)

Penelitian ini merujuk pada definisi dan indikator *Adaptive Performance* dari Charbonnier-Voirin & Roussel, (2012) dalam Kaltainen, (2022) yaitu:

1. *Adaptive Stress Management*: yaitu kemampuan individu untuk bisa mengelola stress, tetap produktif dalam situasi stress, menjaga keseimbangan emosi, serta mengelola tekanan kerja dengan baik.
2. *Adaptive Reactivity*: yaitu kecepatan dan fleksibilitas individu dalam merespon perubahan lingkungan atau situasi kerja.
3. *Adaptive Creativity*: yaitu kemampuan individu dalam menghasilkan Solusi inovatif Ketika menghadapi perubahan atau tantangan baru.
4. *Interpersonal Adaptivity*: yaitu kemampuan individu dalam menyesuaikan perilaku dan interaksi sosial dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Pada penelitian Bataineh et al., (2022) definisi dan indikator *Adaptive performance* yaitu:

1. *Handling emergencies* adalah kemampuan individu untuk tetap tenang dan tanggap dalam menghadapi situasi yang tidak terduga.
2. *Handling work stress* adalah kemampuan individu untuk tetap bekerja dengan optimal meskipun dihadapkan dengan tekanan, beban kerja yang tinggi, atau konflik interpersonal di lingkungan kerja.
3. *Creative problem solving* adalah kemampuan individu untuk berpikir diluar kebiasaan dan menghasilkan solusi inovatif untuk menyelesaikan tantangan dan masalah.

4. *Demonstrating interpersonal adaptability* adalah kemampuan individu untuk bekerja dengan berbagai tipe orang dan menyesuaikan perilaku maupun komunikasi dalam berbagai situasi kerja.

Dapat disimpulkan untuk meningkatkan *adaptive performance* karyawan perilaku kerja atau kemampuan kerja karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, menangani masalah, mengatasi stress, menguasai tugas, teknologi, prosedur kerja baru, dan mengatasi masalah lainnya, maka ini harus diperhatikan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *work engagement* dalam penelitian ini adalah indikator menurut Charbonnier-Voirin & Roussel, (2012) dalam Kaltiainen, (2022).

#### **2.2.4 Innovative Work Behavior**

*Innovative work behavior*, adalah tahapan perilaku kerja dalam memperkenalkan dan menerapkan ide-ide baru dilingkungan organisasi Etikariena & Kalimashada, (2021). Selain itu, menurut Janssen, (2000) dalam Hassan et al., (2024) *Innovative work behavior* adalah perilaku individu di tempat kerja secara sadar dan terarah berupaya untuk menciptakan, mempromosikan, serta menerapkan ide-ide baru dalam lingkungan organisasi. Perilaku ini mencakup seluruh tahapan proses inovasi, mulai dari pembentukan gagasan, pengajuan dan dukungan terhadap ide tersebut, hingga penerapan ide menjadi Solusi yang nyata dan bermanfaat bagi peningkatan kinerja. *Innovative work behavior* meliputi tiga tahap penting, yaitu pengembangan ide, promosi ide, dan realisasi ide yang bertujuan untuk menghasilkan perubahan dalam organisasi Bataineh et al., (2022).

Penelitian ini merujuk pada definisi dan indikator *innovative work behavior* dari Janssen, (2000) dalam Hassan et al., (2024) yaitu:

1. Menciptakan ide, yaitu individu secara aktif mencari, mengembangkan dan menghasilkan ide-ide baru yang berpotensi meningkatkan efektifitas proses kerja, produk, layanan, maupun metode operasional organisasi. Inovasi tersebut biasanya muncul dari hasil pengamatan terhadap permasalahan yang ada, identifikasi peluang perbaikan, serta pengalaman profesional yang dimiliki.
2. Mempromosikan ide, yaitu individu melibatkan penyampaian dan informasi yang telah ditemukan kepada rekan kerja, atasan, maupun pihak lain dalam organisasi supaya mendapat dukungan, persetujuan, dan sumber daya untuk mewujudkan dengan baik.
3. Merealisasikan ide, yaitu pelaksanaan dari ide yang telah dihasilkan dan didukung, dimana rencana tersebut akan dikembangkan menjadi rencana yang terukur dan diterapkan dalam kegiatan sehari-hari. Dari berbagai indikator diatas, dapat disimpulkan bahwa dimensi tersebut dapat mengetahui sejauh mana organisasi mengukur *innovative work behavior* karyawan.

Menurut Srirahayu et al., (2023), indikator *innovative work behavior* adalah sebagai berikut:

1. Munculnya ide yaitu mengenali adanya peluang atau masalah dan mencari cara-cara baru atau Solusi original untuk masalah terkait pekerjaan.
2. Mempromosikan ide yaitu mencari dukungan dan sponsor untuk ide-ide baru dan meyakinkan orang lain mengenai manfaat dan kelayakan ide tersebut.
3. Merealisasikan ide yaitu mengembangkan ide menjadi prototipe, model, layanan atau proses kerja yang konkret dan dapat digunakan untuk mengimplementasikan ide baru dalam pekerjaan atau organisasi.

## **2.3 Hubungan antar Variabel**

Penelitian ini terdiri dari empat variabel utama, yaitu *Leader Member Exchange* (LMX) sebagai variabel independen utama, *Work Engagement* sebagai variabel independen kedua, *Innovative Work Behavior* sebagai variabel mediasi, *Adaptive Performance* sebagai variabel dependen.

### **2.3.1 Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Innovative Work Behavior**

Dalam hal ini, hasil penelitian (Brama Ardianto & Suharnomo, 2023) menunjukkan adanya hubungan positif dan berpengaruh signifikan antara LMX dan *Employee Performance*, baik secara langsung maupun melalui mediasi variabel *Innovative Work Behavior*. Menurut (Ardianto & Suharnomo, 2023), semakin tinggi kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang ditandai dengan rasa saling percaya, loyalitas, dan dukungan timbal balik, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Hubungan kerja yang baik antara atasan dan anggotanya mampu mendorong munculnya perilaku kerja inovatif yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesisi yang di ajukan dalam penelitian ini adalah: Semakin tinggi *Leader Member Exchange* (LMX), maka akan semakin baik *Innovative Work Behavior* karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Work Engagement terhadap Innovative Work Behavior**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hassan et al., (2024) menunjukkan bahwa *work engagement* berperan penting dalam meningkatkan *adaptive performance* karyawan. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi umumnya menunjukkan semangat, komitmen, serta fokus yang kuat dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi tersebut membuat karyawan lebih siap menghadapi perubahan, baik yang berkaitan dengan tuntutan pekerjaan, cara kerja, maupun dinamika organisasi. Dengan demikian, hipotesisi yang di ajukan dalam

penelitian ini adalah: Semakin tinggi *Work Engagement* karyawan, maka semakin baik *Adaptive Performance* karyawan..

### **2.3.3 Pengaruh Innovative Work Behavior terhadap Adaptive Performance**

Hasil penelitian Bataineh et al., (2022), *innovative work behavior* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *adaptive performance* karyawan. Karyawan yang secara aktif terlibat dalam penciptaan, pengembangan, serta penerapan ide-ide baru cenderung lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tuntutan pekerjaan, situasi kerja yang dinamis, serta kondisi tak terduga di lingkungan kerja. Perilaku inovatif tersebut mendorong karyawan untuk terus belajar, mencari solusi kreatif, dan mengelola tantangan kerja secara lebih efektif, sehingga pada akhirnya meningkatkan kemampuan adaptif mereka dalam menjalankan peran dan tanggung jawab pekerjaan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Semakin tinggi *innovative work behavior* maka semakin tinggi pula *adaptive performance* karyawan.

### **2.3.4 Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Adaptive performance**

*Leader Member Exchange* (LMX) menggambarkan hubungan kerja antara pemimpin dan bawahan yang dibangun atas dasar kepercayaan, rasa hormat, dan dukungan timbal balik. Hubungan ini menciptakan komunikasi yang lebih terbuka dan kerja sama yang lebih baik antara pemimpin dan anggota tim. Menurut (Ardianto & Suharnomo, 2023), hubungan yang berkualitas tinggi antara pemimpin dan anggota dapat meningkatkan motivasi, rasa aman, serta keterlibatan kerja karyawan. Ketika pemimpin menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahannya, bawahan akan lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang optimal, termasuk kemampuan beradaptasi terhadap perubahan dan

tantangan kerja yang dinamis. Hubungan *Leader Member Exchange* yang baik membantu meningkatkan *Adaptive Performance*, karena pemimpin yang suportif dapat memberikan umpan balik, bimbingan, serta dukungan emosional yang membuat karyawan lebih tangguh, fleksibel, dan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan situasi kerja. Dengan demikian, hipotesisi yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Semakin tinggi *leader member exchange*, maka semakin tinggi pula *adaptive performance* karyawan.

### **2.3.5 Pengaruh positif *Work Engagement* terhadap *Adaptive Performance***

Hasil penelitian Katsaros, (2024) menunjukkan bahwa tingkat *work engagement* karyawan berperan penting dalam meningkatkan *adaptive performance*. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi umumnya menampilkan energi kerja yang kuat, rasa memiliki terhadap pekerjaan, serta fokus yang konsisten dalam menyelesaikan tugas. Kondisi tersebut membuat karyawan lebih tangguh dalam menghadapi perubahan, mampu menyesuaikan cara kerja dengan situasi baru, serta tetap produktif di tengah dinamika lingkungan kerja. Dengan demikian, semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin baik pula kemampuan adaptif yang ditunjukkan dalam menjalankan peran kerja. Dengan demikian, hipotesisi yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Semakin tinggi *work engagement* karyawan, maka semakin baik pula *adaptive performance* karyawan.

### **2.3.6 Peran Mediasi *Innovative Work Behavior* antara *Leader Member Exchange* dan *Adaptive Performance***

Berdasarkan penelitian Brama Ardianto & Suharnomo, (2023), *innovative work behavior* terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara

*leader member exchange* dan kinerja karyawan. Hubungan kerja yang berkualitas antara atasan dan bawahan tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga mendorong munculnya perilaku kerja inovatif pada karyawan. Ketika karyawan merasa dipercaya, didukung, dan dilibatkan oleh pimpinan, mereka cenderung lebih berani mengemukakan ide baru, mencari metode kerja yang lebih efektif, serta mengimplementasikan solusi inovatif dalam pelaksanaan tugas. Perilaku inovatif inilah yang pada akhirnya memperkuat kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan dan perubahan lingkungan kerja, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, *innovative work behavior* berfungsi sebagai mekanisme penting yang menjembatani pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: *Innovative Work Behavior* memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Adaptive Performance* karyawan.

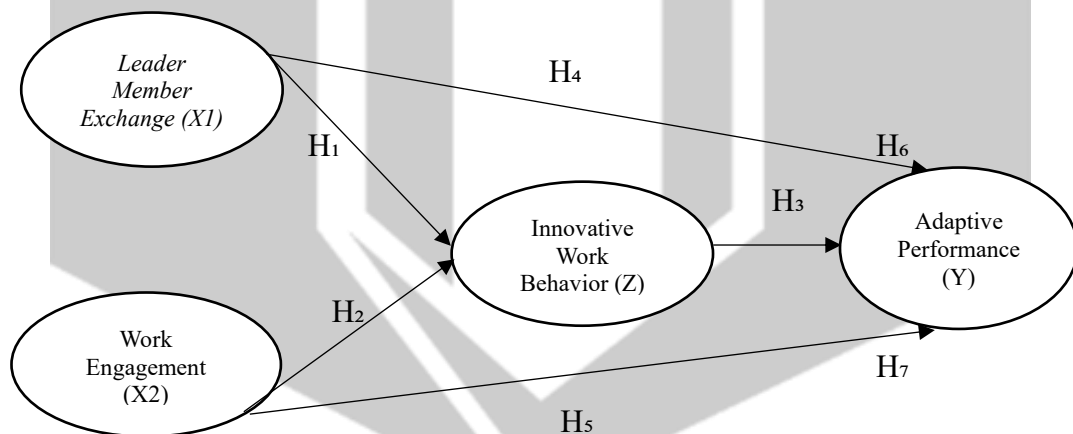
### **2.3.7 Peran Mediasi *Innovative Work Behavior* antara *Work Engagement* dan *Adaptive Performance*.**

Dalam hal ini, hasil penelitian Katsaros, (2024), menunjukkan adanya hubungan positif dan pengaruh signifikan *work engagement* terhadap *adaptive performance* karyawan, terutama dalam konteks lingkungan kerja yang dinamis dan penuh perubahan. Karyawan yang menunjukkan keterlibatan kerja tinggi cenderung memiliki energi, dedikasi, serta fokus yang kuat dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga lebih mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan tugas dan perubahan situasi kerja. Meskipun penelitian tersebut tidak secara eksplisit menguji *innovative work behavior* sebagai variabel mediasi, temuan ini mengindikasikan adanya proses

perilaku yang menjelaskan hubungan antara *work engagement* dan *adaptive performance*. Karyawan yang engaged umumnya lebih proaktif, terbuka terhadap ide-ide baru, serta terdorong untuk mencari dan menerapkan cara kerja yang lebih efektif. Perilaku tersebut mencerminkan karakteristik *innovative work behavior*, yaitu kemampuan karyawan dalam menghasilkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan gagasan baru yang mendukung pencapaian kinerja. Dengan demikian, *innovative work behavior* dipandang sebagai mekanisme penting yang menjembatani pengaruh *work engagement* terhadap *adaptive performance* karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa *Innovative Work Behavior* memediasi pengaruh *Work Engagement* terhadap *Adaptive Performance* karyawan.

#### 2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini dirancang berdasarkan penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini. Gambar kerangka pemikiran terlihat sebagai berikut:



Sumber: Data diolah, 2026

Gambar 2. 6  
Kerangka Penelitian Santi Nur Hidayah (2026)

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesisi pemikiran yang akan terbentuk adalah sebagai berikut:

H1: *Leader member exchange* secara signifikan berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

H2: *Work engagement* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

H3: *Innovative work behavior* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

H4: *Leader Member Exchange* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

H5: *Work Engagement* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Adaptive performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

H6: *Innovative work behavior* secara signifikan memediasi hubungan antara *Leader member exchange* dan *Adaptive performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

H7: *Innovative work behavior* secara signifikan memediasi hubungan antara *Work engagement* dan *Adaptive performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.