



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Social Exchange Theory (SET)*

SET merupakan salah satu paradigma paling berpengaruh dalam memahami perilaku di tempat kerja (Cropanzano & Mitchell, 2005). Teori ini pertama kali diperkenalkan secara formal oleh sosiolog George C. Homans pada tahun 1958, kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Peter Blau (1964) dan para ahli lainnya seperti Richard Emerson dan selanjutnya dikemas dalam pemahaman oleh Cropanzano & Mitchell (2005). *Social Exchange Theory (SET)* berpijak pada asumsi bahwa hubungan sosial terbentuk melalui serangkaian interaksi yang saling bergantung dan bersifat timbal balik, di mana tindakan satu pihak akan memicu tanggapan dari pihak lain. Interaksi ini diyakini dapat membentuk kewajiban timbal balik dan, dalam kondisi tertentu, menghasilkan hubungan berkualitas tinggi yang ditandai oleh kepercayaan, loyalitas, dan komitmen bersama.

SET juga menekankan pentingnya norma dan aturan pertukaran, jenis sumber daya yang dipertukarkan (seperti uang, informasi, dukungan emosional), serta bentuk hubungan sosial yang muncul dari pertukaran tersebut. Dalam konteks organisasi, teori ini banyak digunakan untuk menjelaskan bagaimana persepsi dukungan dari atasan atau organisasi dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku positif, seperti komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), dan kinerja tinggi. Salah satu aspek penting dari SET adalah norma resiprositas, yaitu kecenderungan individu untuk membalas perlakuan baik dengan perlakuan serupa, baik sebagai aturan moral, kepercayaan budaya, atau gaya kepribadian (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Social Exchange Theory (SET) merupakan *grand theory* yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu, pemimpin, dan organisasi terbentuk melalui proses pertukaran sosial yang didasarkan pada kepercayaan, timbal balik, dukungan, serta kewajiban moral. Cropanzano *et al.* (2017) menjelaskan bahwa dalam hubungan sosial, tindakan positif yang diberikan oleh satu pihak akan mendorong pihak lain untuk memberikan respons positif sebagai bentuk balasan. Dalam konteks organisasi, ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, dihargai, diberi dukungan, dan dilibatkan dalam lingkungan kerja yang sehat, maka karyawan akan terdorong untuk membalas perlakuan tersebut melalui sikap dan perilaku kerja yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan Wiradana dan Dewi (2021) yang menjelaskan bahwa SET menggambarkan hubungan antara organisasi dan karyawan, di mana pertukaran terjadi ketika organisasi memberikan perlakuan positif kepada karyawan, lalu karyawan meresponsnya melalui peningkatan komitmen, kepuasan, loyalitas, serta kinerja. Oleh karena itu, SET relevan digunakan untuk menjelaskan hubungan antara *Generational Diversity Climate*, *Servant Leadership*, dan *Organizational Support* terhadap *Adaptive Performance*, karena ketiga variabel bebas tersebut merupakan bentuk perlakuan positif dari lingkungan kerja yang dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih adaptif.

Dalam penelitian ini, *Generational Diversity Climate* mencerminkan iklim kerja yang menghargai perbedaan generasi, memberi kesempatan yang sama, serta menciptakan kolaborasi lintas usia di dalam organisasi. Ketika karyawan dari berbagai generasi merasa diterima dan dihargai, mereka akan lebih terbuka untuk bekerja sama, berbagi pengetahuan, dan menyesuaikan diri dengan perubahan.

Hasmin (2025) menunjukkan bahwa pengelolaan keberagaman yang baik mampu meningkatkan komunikasi, mengurangi konflik, memperkuat kerja sama, dan berdampak pada peningkatan kinerja. Selanjutnya, *Servant Leadership* juga dapat dijelaskan melalui SET karena pemimpin yang melayani, peduli, memberdayakan, dan memperhatikan kebutuhan bawahan akan menciptakan hubungan sosial yang positif. Syahrir dan Djamal (2026) menjelaskan bahwa servant leadership berpengaruh terhadap kinerja, keterlibatan kerja, kreativitas, dan kesejahteraan karyawan melalui kepercayaan, pemberdayaan psikologis, serta dukungan organisasi. Selain itu, *Organizational Support* menunjukkan sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Ketika organisasi memberikan dukungan, karyawan akan merasa memiliki kewajiban untuk membalas melalui kinerja yang lebih baik. Kurnianto dan Ningsih (2024) menunjukkan bahwa kemampuan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja individu karena karyawan yang adaptif mampu merespons perubahan, menyerap nilai baru, dan bekerja lebih efektif. Dengan demikian, berdasarkan SET, *generational diversity climate*, *servant leadership*, dan *organizational support* dapat mendorong terbentuknya *adaptive performance*, yaitu kemampuan karyawan untuk tetap kreatif, fleksibel, tanggap, mampu bekerja sama, serta efektif dalam menghadapi perubahan dan tekanan pekerjaan.

Hubungan SET dengan penelitian mengenai pengaruh GDC, SL, dan OS terhadap AP pada Tenaga Kesehatan Rumah Sakit, dimana individu menilai hubungan sosial berdasarkan pertukaran manfaat dan biaya, yang berarti mereka cenderung membalas perlakuan positif dengan kontribusi yang setimpal. Dalam konteks rumah sakit, keberagaman generasi (*Generational Diversity Climate*)

mencakup tenaga kesehatan dari berbagai kelompok usia seperti Baby Boomers, Generasi X, Y, dan Z, yang memiliki harapan dan nilai yang berbeda. Jika rumah sakit menciptakan iklim kerja yang inklusif dan menghargai kontribusi unik dari setiap generasi, maka tenaga kesehatan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Hal ini sesuai dengan prinsip timbal balik dalam SET. Selain itu, *servant leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan pelayanan kepada anggota tim, memperkuat hubungan pemimpin dan staf. Ketika pemimpin memberikan dukungan, perhatian, dan peluang pengembangan, staf akan merasa diperhatikan dan membalasnya dengan kinerja yang lebih baik. Selanjutnya, dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*) yang diwujudkan melalui pelatihan, penghargaan, dan penyediaan sumber daya yang memadai juga memperkuat persepsi tenaga kesehatan bahwa mereka dihargai oleh institusi. Dalam kerangka SET, hal ini menumbuhkan rasa kewajiban dari karyawan untuk membalas dukungan tersebut dengan meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, ketika iklim keberagaman generasi terbangun dengan baik, didukung oleh kepemimpinan yang melayani, serta ditopang oleh dukungan organisasi yang kuat, tenaga kesehatan cenderung menunjukkan kinerja adaptif yang tinggi dalam menghadapi perubahan dan tantangan di lingkungan rumah sakit.

2.2 Adaptive Performance

2.2.1 Pengertian Adaptive Performance

Adaptive Performance (AP) semakin penting dalam lingkungan kerja yang dinamis saat ini, di mana karyawan harus terus menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan seperti kemajuan teknologi, fluktuasi pasar, dan perubahan dalam struktur organisasi (Fernandez *et al.*, 2022). Kinerja adaptif mencakup berbagai

keterampilan, termasuk kelincahan belajar, pemecahan masalah dalam situasi kompleks, dan kemampuan untuk berkolaborasi dalam tim yang beragam. Mereka yang menunjukkan kinerja adaptif tinggi mampu mengenali perubahan yang diperlukan, merumuskan strategi respons, dan melaksanakan tugas baru dengan efisien, hal ini menjadi sangat penting dalam situasi tekanan tinggi (Bansal *et al.*, 2023; Handayani *et al.*, 2021). Selain itu, menjaga motivasi dan mencapai tingkat kinerja yang konsisten di tengah ketidakpastian merupakan komponen fundamental dari kinerja adaptif yang efektif (Handayani *et al.*, 2021).

Organisasi yang menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kinerja adaptif cenderung menikmati keunggulan kompetitif yang signifikan. Misalnya, perusahaan dengan tenaga kerja yang memiliki adaptabilitas tinggi seringkali lebih inovatif dan lebih siap merespons tuntutan pasar (Bansal *et al.*, 2023). Adaptabilitas ini dapat meningkatkan produktivitas bahkan di tengah pergeseran industri yang signifikan, sehingga memperkuat peran penting strategi manajemen talenta yang menekankan kinerja adaptif (Handayani *et al.*, 2021). Selain itu, inisiatif pelatihan dan pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan adaptif telah terbukti secara positif mempengaruhi kinerja karyawan dan organisasi, menunjukkan pentingnya kemampuan adaptif sebagai mediator dalam hubungan ini (Handayani *et al.*, 2021).

Menurut Ardita (2023), AP biasanya ditujukan untuk mempertahankan tingkat kinerja atau meminimalkan penurunan kinerja sebagai akibat dari perubahan. Mereka juga berpendapat bahwa AP mungkin memerlukan perubahan interpersonal dan organisasi untuk mencapainya. Menurut Pulakos *et al.* (2020), AP dapat dianggap sebagai konstruk multi-dimensi termasuk dimensi perilaku seperti

pemecahan masalah secara kreatif (penyelesaian masalah atipikal, tidak jelas dan kompleks, berurusan dengan situasi kerja yang tidak pasti atau tidak dapat diprediksi (kemampuan untuk menyesuaikan dan memecahkan situasi yang tidak terduga, mengalihkan fokus dan mengambil tindakan yang wajar), mempelajari tugas, teknologi, dan prosedur baru (kemampuan untuk mengantisipasi, mempersiapkan, dan mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk persyaratan pekerjaan di masa depan), atau menangani stres kerja (yaitu, kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan, menangani frustrasi, dan bertindak sebagai pengaruh yang menenangkan) (Ramdhan, 2022).

Menurut Stasielowicz (2022), AP adalah bentuk yang proaktif dalam menanggapi perubahan di tempat kerja karena melibatkan antisipasi. Dengan kata lain, AP dapat didefinisikan sebagai perubahan perilaku dalam memenuhi tuntutan atau permintaan baru dari suatu pekerjaan, seperti masalah yang tidak jelas, orang baru, perbedaan budaya, tantangan kondisi fisik, dan teknologi baru akibat dari perubahan dan situasi kerja yang tidak pasti.

Kesimpulannya, integrasi yang kuat antara kinerja adaptif dalam manajemen SDM dan strategi organisasi bukan hanya bermanfaat tetapi esensial untuk keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang. Organisasi harus secara aktif berinvestasi dalam pelatihan karyawan dan menciptakan struktur yang mendorong fleksibilitas dan responsivitas untuk menghadapi kompleksitas lanskap bisnis modern. Upaya semacam ini akan memastikan bahwa perusahaan tetap relevan dan sukses di era yang ditandai oleh perubahan cepat dan ketidakpastian (Bansal *et al.*, 2023; Handayani *et al.*, 2021).

2.2.2 Indikator *Adaptive Performance*

Indikator dari AP menurut Zhang (2021) adalah:

1. *Creativity*

Creativity atau kreativitas menggambarkan kemampuan individu dalam menggunakan cara, teknik, atau informasi baru untuk menyelesaikan masalah pekerjaan. Dalam konteks adaptive performance, kreativitas tidak hanya berarti menghasilkan ide baru, tetapi juga mampu mencari alternatif penyelesaian ketika cara kerja lama tidak lagi efektif. Individu yang memiliki kreativitas tinggi cenderung mampu berinovasi, berpikir kritis, dan menyesuaikan metode kerja dengan perubahan situasi organisasi.

2. *Reactivity in the Face of Emergencies or Unexpected Circumstances*

Indikator ini menggambarkan kemampuan individu dalam memberikan respons cepat dan tepat ketika menghadapi keadaan darurat atau situasi yang tidak terduga. Adaptive performance terlihat dari kemampuan seseorang tetap fokus, mengendalikan emosi, mengambil keputusan secara efektif, serta memilih tindakan yang mampu mengurangi risiko. Dalam pekerjaan yang dinamis, kemampuan ini penting karena individu sering dihadapkan pada perubahan mendadak, tekanan waktu, atau masalah yang membutuhkan solusi segera.

3. *Interpersonal Adaptability*

Interpersonal adaptability adalah kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain di lingkungan kerja. Indikator ini mencerminkan kemampuan membangun hubungan kerja yang baik, memahami perbedaan karakter rekan kerja, serta

menyesuaikan gaya komunikasi sesuai situasi. Seseorang dengan interpersonal adaptability yang baik mampu bekerja sama dalam tim, menjaga koordinasi, dan mengurangi konflik ketika terjadi perubahan dalam organisasi.

4. *Training and Learning Effort*

Training and learning effort menunjukkan kesediaan individu untuk terus belajar, mengikuti pelatihan, dan mengembangkan keterampilan baru yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Dalam adaptive performance, indikator ini penting karena perubahan lingkungan kerja menuntut individu untuk memperbarui pengetahuan dan kemampuan secara berkelanjutan. Individu yang memiliki usaha belajar tinggi akan lebih siap menghadapi tugas baru, teknologi baru, maupun perubahan prosedur kerja.

5. *Managing Work Stress*

Managing work stress menggambarkan kemampuan individu dalam mengelola tekanan kerja secara efektif. Indikator ini mencakup kemampuan menggunakan pengalaman, keterampilan, dan kepercayaan diri untuk menyelesaikan masalah dalam situasi yang menekan. Individu yang mampu mengelola stres kerja akan tetap tenang, produktif, dan mampu mempertahankan kualitas kinerja meskipun menghadapi beban kerja tinggi, perubahan mendadak, atau tuntutan organisasi yang kompleks

2.3 *Generational Diversity Climate*

2.3.1 *Pengertian Generational Diversity Climate*

Generational Diversity Climate di tempat kerja merupakan persepsi kolektif mengenai seberapa baik organisasi menghargai dan mendukung keberagaman usia, termasuk berbagai generasi seperti Baby Boomers, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z (Sanches, 2024). Rai & Kulkarni (2023) menunjukkan bahwa keberagaman di tempat kerja dapat meningkatkan komunikasi, mengurangi konflik, dan mendorong kolaborasi, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja tim secara keseluruhan (Paldon, 2024; Satzger & Vogel, 2023).

General diversity climate atau iklim keberagaman umum dapat dipahami sebagai persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai, menerima, dan memperlakukan perbedaan individu secara adil, baik perbedaan suku, gender, usia, pendidikan, bahasa, latar belakang, maupun karakter personal. Mengacu pada jurnal Sahnindita & Atmaja (2024), keberagaman tenaga kerja perlu dikelola agar tidak menimbulkan diskriminasi, ketidaksetaraan, maupun *job insecurity*, tetapi justru menciptakan rasa diterima, dihargai, aman, dan nyaman dalam bekerja. Sejalan dengan teori *social identity* dan *intergroup*, Park *et al.* (2023) menjelaskan bahwa *diversity climate* berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap keadilan, inklusi, nilai keberagaman, dan kenyamanan personal dalam lingkungan kerja yang beraga. Dengan demikian, GDC bukan hanya menunjukkan adanya perbedaan demografis di tempat kerja, tetapi juga menunjukkan sejauh mana organisasi mampu membangun suasana kerja yang inklusif, adil, dan mendukung seluruh karyawan tanpa memandang latar belakangnya.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa GDC memiliki peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan. Sahnindita & Atmaja (2024) menemukan bahwa *diversity management* tidak secara langsung berpengaruh terhadap *employee engagement*, tetapi berpengaruh terhadap *organizational trust* dan menurunkan *job insecurity*, sehingga keberagaman perlu didukung oleh rasa percaya dan keamanan kerja agar mampu meningkatkan keterlibatan karyawan. Temuan ini sejalan dengan Ramasamy 2025. yang menunjukkan bahwa praktik keberagaman dapat meningkatkan iklim kepercayaan, dan iklim kepercayaan tersebut berhubungan positif dengan *employee engagement*, terutama ketika karyawan merasakan inklusi di tempat kerja. Selain itu, Dulebohn *et al.* (2025) menemukan bahwa *diversity climate* yang kuat dapat memperkecil kesenjangan kinerja antar kelompok ras/etnis dalam organisasi, sedangkan Nishii menjelaskan bahwa *climate for inclusion* mampu mengurangi bias interpersonal dan konflik dalam kelompok yang beragam gender (Mehta, 2026).

Kebijakan inklusi yang efektif, yang mendorong partisipasi aktif dari semua kelompok generasi, memungkinkan individu untuk bekerja sama dengan saling menghargai perbedaan (Rubbab & Naqvi, 2020). Selain itu, dukungan organisasi dalam memfasilitasi interaksi antar generasi berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang inklusif, di mana setiap anggota merasa dihargai dan terlibat dalam pengambilan keputusan (Ashikali *et al.*, 2020; Macovei & Martinescu-Bădălan, 2022). Oleh karena itu, membangun GDC yang positif tidak hanya bermanfaat untuk kepuasan kerja individu tetapi juga untuk keberlanjutan organisasi dalam menghadapi tantangan yang beragam.

Mengelola iklim keberagaman generasional di dalam organisasi menjadi sangat penting dalam konteks lingkungan kerja yang semakin kompleks dan beragam. Setiap generasi memiliki preferensi unik terkait komunikasi, gaya kerja, dan cara menyelesaikan masalah. Jika dikelola dengan baik, hal ini dapat berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Penelitian menunjukkan bahwa keberagaman generasional yang dipahami dan diterima dapat memperkaya pengalaman dan pengetahuan antar individu, yang pada gilirannya meningkatkan kreativitas dan inovasi di tempat kerja (Hans *et al.*, 2023)

Dalam sebuah organisasi, memperhatikan pentingnya iklim keberagaman generasional tidak hanya berpotensi meningkatkan kolaborasi antar karyawan, tetapi juga dapat berdampak positif pada kepuasan kerja dan retensi karyawan. Lingkungan yang mendukung keberagaman dapat memperkuat ikatan emosional karyawan dengan organisasi mereka, mengurangi niat untuk berpindah kerja, dan menciptakan suasana yang lebih inklusif (Kaur *et al.*, 2022; Jolly & Self, 2020). Dengan memahami perbedaan yang ada dan menciptakan ruang bagi karyawan dari berbagai generasi untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan, organisasi dapat mengurangi konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan pandangan dan nilai-nilai (Kaur *et al.*, 2022).

Kelebihan lain dari pengelolaan iklim keberagaman generasional adalah kemampuannya untuk menarik dan mempertahankan talenta dari berbagai usia dan latar belakang. Organisasi yang menunjukkan komitmen terhadap keberagaman tidak hanya menjadi lebih menarik bagi calon karyawan, tetapi juga mampu memanfaatkan beragam perspektif yang ada untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Keberagaman yang dikelola secara efektif dapat meningkatkan kinerja

tim dan menciptakan inovasi yang lebih besar dalam produk dan layanan (Hans *et al.*, 2023; Tripathi & Ghosh, 2020).

Dengan demikian, pengelolaan iklim keberagaman generasional merupakan strategi penting untuk meningkatkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Melibatkan manajemen yang proaktif dalam menciptakan suasana inklusif dan mendorong kerja sama antar generasi dapat menjadi kunci untuk mencapai kesuksesan jangka panjang (Jolly & Self, 2020; Lee *et al.*, 2020). Maka, untuk mengoperasionalkan variabel ini menggunakan indikator yaitu menurut Hendriks (2013) *generational diversity* sebagai lingkungan yang kaya untuk pertukaran pengetahuan, memberikan rekombinasi dan pengembangan sumber daya dan kemampuan baru. Sedangkan menurut Ahmad (2023) mengukur generasi pemilik yang berbeda dengan menunjukkan indikator minat, gaya manajemen, dan tujuan yang berbeda. Sehingga dapat disimpulkan indikator untuk mengukur GDC antara lain minat pengelola yang berbeda, gaya manajemen yang berbeda, dan tujuan yang berbeda, memberikan rekombinasi, dan pengembangan kemampuan baru.

2.3.2 Indikator Generational Diversity Climate

Indikator dari GDC menurut Pietrantonio, (2025) adalah:

1. *Mentoring*

Mentoring merupakan proses pengembangan profesional yang dilakukan melalui hubungan antara karyawan yang lebih berpengalaman dengan karyawan yang memiliki pengalaman lebih sedikit. Dalam konteks *general diversity climate*, mentoring menjadi indikator penting karena menunjukkan adanya iklim kerja yang mendukung transfer pengetahuan, pengalaman, nilai kerja, dan keterampilan antarindividu yang berbeda

generasi. Melalui mentoring, karyawan senior dapat membantu karyawan junior memahami budaya organisasi, meningkatkan kompetensi kerja, mengelola tekanan pekerjaan, serta menyesuaikan diri dengan tuntutan organisasi. Mentoring juga dapat memperkuat rasa dihargai dan diterima karena setiap individu mendapatkan kesempatan untuk belajar dan berkembang.

Dalam lingkungan kerja yang memiliki keberagaman generasi, mentoring tidak hanya berfungsi sebagai proses pembelajaran teknis, tetapi juga sebagai sarana membangun hubungan sosial yang positif antarpegawai. Karyawan yang lebih muda dapat memperoleh arahan, dukungan emosional, dan pengalaman praktis dari karyawan yang lebih senior, sedangkan karyawan senior dapat merasa kontribusinya tetap bernilai bagi organisasi. Dengan demikian, mentoring membantu mengurangi kesenjangan generasi, meningkatkan rasa saling menghormati, memperkuat kohesi tim, serta menciptakan iklim keberagaman yang inklusif.

2. *Reverse Mentoring*

Reverse mentoring adalah proses pembelajaran terbalik, yaitu ketika karyawan yang lebih muda membimbing atau membantu karyawan yang lebih senior, terutama dalam bidang yang lebih dikuasai oleh generasi muda, seperti teknologi, digitalisasi, media sosial, atau cara kerja modern. Dalam jurnal Pietrantonio *et al.* (2025), *reverse mentoring* dijelaskan sebagai strategi yang penting karena perkembangan teknologi sering kali membuat sebagian karyawan senior membutuhkan dukungan dari karyawan yang lebih muda. Hal ini menunjukkan bahwa keberagaman generasi tidak hanya

dilihat dari senioritas, tetapi juga dari keunikan kompetensi yang dimiliki setiap kelompok usia.

Indikator ini mencerminkan bahwa organisasi memiliki iklim keberagaman yang terbuka, fleksibel, dan tidak kaku terhadap hierarki usia. Melalui *reverse mentoring*, generasi muda memiliki ruang untuk berkontribusi secara aktif, sementara generasi senior mendapatkan kesempatan untuk memperbarui keterampilan dan beradaptasi dengan perubahan. Hubungan ini menciptakan pertukaran pengetahuan dua arah, meningkatkan rasa saling percaya, serta memperkuat budaya belajar bersama. Dengan demikian, *reverse mentoring* dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang adaptif, kolaboratif, dan saling menghargai antar generasi.

3. *Shared Leadership Models*

Shared leadership models atau model kepemimpinan bersama merupakan pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya berpusat pada satu pemimpin formal, tetapi melibatkan partisipasi aktif anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks *general diversity climate*, model ini penting karena setiap generasi memiliki gaya kerja, nilai, dan preferensi kepemimpinan yang berbeda. *Baby Boomers* cenderung terbiasa dengan struktur hierarkis yang jelas, sementara generasi yang lebih muda seperti *Generation X* dan *Millennials* lebih menyukai keterlibatan, dialog, transparansi, serta kesempatan untuk berpartisipasi

Shared leadership mencerminkan adanya iklim kerja yang menghargai suara dan kontribusi semua anggota, tanpa membedakan usia atau generasi. Melalui model ini, organisasi dapat memanfaatkan pengalaman generasi senior, kemandirian *Generation X*, serta kreativitas dan orientasi tim dari Millennials. Kepemimpinan bersama juga dapat mengurangi konflik antargenerasi karena setiap anggota merasa dilibatkan, didengarkan, dan memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan tim. Dengan demikian, *shared leadership* berperan dalam menciptakan iklim keberagaman yang inklusif, demokratis, dan mendukung kerja sama lintas generasi.

4. *Tailored Communication Styles That Cater to the Specific Needs of Each Generation*

Tailored communication styles merupakan gaya komunikasi yang disesuaikan dengan kebutuhan, karakteristik, dan preferensi masing-masing generasi. Dalam jurnal Pietrantonio *et al.* (2025), dijelaskan bahwa setiap generasi memiliki kecenderungan komunikasi yang berbeda. *Baby Boomers* lebih menghargai komunikasi langsung dan peran kerja yang jelas, *Generation X* cenderung menyukai komunikasi yang praktis, mandiri, dan efisien, sedangkan Millennials lebih membutuhkan komunikasi terbuka, umpan balik yang rutin, diskusi, dan hubungan yang lebih dekat dengan atasan. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pola komunikasi yang tidak seragam, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan setiap kelompok generasi.

Indikator ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kemampuan untuk memahami perbedaan karakter antarpegawai dan mengelolanya secara bijak. Komunikasi yang disesuaikan dapat mengurangi kesalahpahaman, memperkuat hubungan kerja, meningkatkan kepuasan, serta mendorong keterlibatan karyawan. Misalnya, generasi senior mungkin membutuhkan penjelasan yang lebih terstruktur ketika menghadapi perubahan teknologi, sedangkan generasi muda membutuhkan ruang dialog dan *feedback* yang cepat agar merasa dihargai. Dengan komunikasi yang tepat, organisasi dapat membangun iklim keberagaman yang lebih harmonis, meningkatkan kolaborasi, dan membantu setiap generasi bekerja secara optimal.

2.4 *Servant Leadership*

2.4.1 Pengertian *Servant Leadership*

Servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan kebutuhan orang lain sebagai prioritas utama, dengan fokus pada pelayanan, dukungan, dan pemberdayaan anggota tim (Rao, 2025). Pemimpin yang menerapkan gaya ini berusaha untuk mendengarkan dengan empati, memberikan inspirasi, dan menciptakan lingkungan kerja kolaboratif yang mendorong pertumbuhan baik secara pribadi maupun profesional (Elsayed & Abdel-Ghani, 2022; Saleem *et al.*, 2020).

Konsep ini menekankan bahwa pemimpin harus bertindak sebagai pelayan yang mendukung tim dalam mencapai tujuan bersama (Dul *et al.*, 2024). Saleem *et al.*, (2020); Kaltiainen & Hakanen, (2020); Zia *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa SL berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, komitmen

organisasi yang kuat, dan keterlibatan karyawan yang lebih besar. Hal ini penting karena lingkungan yang positif dapat mengurangi stres dan burnout, serta meningkatkan kinerja adaptif dalam situasi yang berubah cepat (Kaltiainen & Hakanen, 2020; Abdusalami & Mwita, 2024). Dengan demikian, SL bukan hanya tentang memimpin, tetapi juga tentang memfasilitasi keberhasilan dan kesejahteraan tim secara keseluruhan (Icebgc & Icebgc, 2022).

Pemimpin yang menganut prinsip SL memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Dalam pendekatan ini, pemimpin berusaha mendengarkan secara aktif, memberikan dukungan, serta mengembangkan keterampilan anggota tim melalui mentoring dan coaching (Saputra & Anindita, 2021). Dengan fokus pada kebutuhan emosional dan profesional karyawan, SL terbukti efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas, yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi (Kartono *et al.*, 2023).

Kartono *et al.*, (2023) dan Ellahi *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa SL meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan hubungan yang positif antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin yang menerapkan prinsip ini mendorong kemandirian dan tanggung jawab, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berinovasi. Hal ini sejalan dengan studi yang menemukan bahwa SL berkontribusi signifikan terhadap hasil kerja karyawan, baik secara individu maupun dalam konteks tim, yang pada gilirannya berpengaruh positif pada kinerja organisasional.

Selain itu, mengadopsi prinsip SL dapat menciptakan budaya organisasi yang lebih kolaboratif. Sebuah budaya yang mendukung nilai-nilai kepemimpinan ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan, tetapi juga memperkuat kepercayaan di dalam tim (Saputra & Anindita, 2021). Ketika anggota

tim merasa didukung dan dihargai, mereka cenderung menunjukkan peningkatan kinerja dan inovasi (Kartono *et al.*, 2023; Ellahi *et al.*, 2022). Zheng *et al.*, (2023) dan Nauman *et al.*, (2022) juga mencatat bahwa SL dapat memfasilitasi kemampuan tim untuk beradaptasi dan bertahan dalam situasi yang penuh tantangan, terutama dalam konteks digital dan perubahan yang cepat di industri.

Dengan demikian, SL menjadi gaya kepemimpinan yang sangat relevan dan diperlukan dalam konteks organisasi modern. Pendekatan ini menekankan pentingnya kesejahteraan karyawan serta pengembangan individu, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja dan keberhasilan jangka panjang organisasi (Kartono *et al.*, 2023; Su *et al.*, 2020). Mengingat pentingnya dinamika humanistik dalam lingkungan kerja saat ini, mengintegrasikan prinsip SL ke dalam strategi manajemen dapat menjadi kunci untuk menciptakan dampak positif dan berkelanjutan.

2.4.2 Indikator *Servant Leadership*

Indikator dari *servant leadership* menurut Utami (2023) adalah:

1. *Empowerment*

Empowerment atau pemberdayaan merupakan kemampuan pemimpin untuk memberikan kepercayaan, kesempatan, dan dukungan kepada bawahan agar mampu mengembangkan potensi dirinya. Dalam *servant leadership*, pemimpin tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga mendorong karyawan untuk berpikir mandiri, mengambil keputusan, menyelesaikan masalah, dan meningkatkan kompetensi kerja. Pemimpin yang memberdayakan bawahan akan menciptakan rasa percaya diri pada

karyawan karena mereka merasa dianggap mampu dan bernilai dalam organisasi.

Dalam konteks organisasi, *empowerment* penting karena dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan *adaptive performance*. Utami dan Ardiyanti (2023) menjelaskan bahwa *servant leadership* mampu meningkatkan work engagement, yang kemudian berdampak pada *adaptive performance* karyawan. Artinya, ketika pemimpin memberikan dukungan, arahan, serta ruang bagi karyawan untuk berkembang, karyawan akan lebih siap menghadapi perubahan, lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah, dan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

2. *Accountability*

Accountability atau akuntabilitas menggambarkan kemampuan pemimpin untuk membangun rasa tanggung jawab dalam diri karyawan terhadap tugas, keputusan, dan hasil kerja. Dalam *servant leadership*, akuntabilitas bukan berarti pemimpin hanya menuntut bawahan untuk memenuhi target, tetapi juga memastikan bahwa setiap individu memahami peran, kewajiban, dan standar kerja yang harus dicapai. Pemimpin yang menerapkan *accountability* akan memberikan kejelasan tujuan, harapan, serta konsekuensi dari pekerjaan yang dilakukan.

Indikator ini penting karena karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab akan lebih disiplin, konsisten, dan berorientasi pada hasil. Dalam lingkungan kerja yang dinamis, *accountability* membantu karyawan tetap fokus meskipun menghadapi perubahan atau tekanan. Pemimpin yang melayani tetap menekankan tanggung jawab, tetapi dengan cara yang

mendukung, membimbing, dan membangun kesadaran karyawan agar mampu memberikan kinerja terbaik secara sukarela.

3. *Standing Back*

Standing back berarti kemampuan pemimpin untuk memberi ruang kepada bawahan agar dapat tampil, berkembang, dan memperoleh pengakuan atas kontribusinya. Pemimpin dengan karakter *servant leadership* tidak selalu menempatkan dirinya sebagai pusat perhatian, melainkan lebih mengutamakan keberhasilan tim dan perkembangan anggota. Pemimpin bersedia berada di belakang ketika karyawan mampu menunjukkan kemampuan, mengambil peran, atau mencapai keberhasilan tertentu.

Indikator ini menunjukkan kerendahan hati dan orientasi pelayanan dari seorang pemimpin. Dalam praktiknya, *standing back* dapat terlihat ketika pemimpin memberikan apresiasi kepada bawahan, tidak mengambil kredit atas kerja tim, serta memberi kesempatan kepada karyawan untuk memimpin proyek atau menyampaikan ide. Hal ini dapat meningkatkan rasa dihargai, kepercayaan diri, dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi.

4. *Humility* dan *Authenticity*

Humility atau kerendahan hati menunjukkan sikap pemimpin yang tidak merasa paling unggul, bersedia menerima masukan, mengakui keterbatasan, serta menghargai kontribusi orang lain. Pemimpin yang rendah hati mampu melihat bahwa keberhasilan organisasi bukan hanya hasil dari dirinya, tetapi juga hasil kerja sama seluruh anggota. Sementara

itu, *authenticity* atau keaslian diri menggambarkan pemimpin yang jujur, terbuka, konsisten, dan bertindak sesuai nilai yang diyakini.

Kedua indikator ini penting karena dapat membangun kepercayaan antara pemimpin dan bawahan. Utami dan Ardiyanti (2023) menjelaskan bahwa servant leadership berkaitan dengan kepercayaan kepada pemimpin karena pemimpin yang menunjukkan kebaikan, integritas, dan kepedulian akan lebih mudah dipercaya oleh karyawan. Dengan adanya *humility* dan *authenticity*, karyawan merasa bahwa pemimpin dapat diandalkan, tidak manipulatif, dan benar-benar peduli terhadap perkembangan mereka.

5. *Courage*

Courage atau keberanian merupakan kemampuan pemimpin untuk mengambil keputusan, menghadapi risiko, menyampaikan kebenaran, dan melakukan perubahan meskipun terdapat tantangan. Dalam servant leadership, keberanian tidak hanya berkaitan dengan keberanian mengambil tindakan, tetapi juga keberanian membela nilai-nilai etis, mendukung bawahan, serta menghadapi situasi sulit demi kepentingan organisasi dan karyawan.

Indikator ini sangat penting dalam lingkungan kerja yang penuh perubahan, seperti perusahaan teknologi yang menjadi konteks penelitian Utami dan Ardiyanti (2023). Pemimpin yang berani akan membantu karyawan merasa lebih aman dalam menghadapi ketidakpastian. Keberanian pemimpin dalam mengambil risiko, memberi dukungan, dan mendorong inovasi dapat membuat karyawan lebih adaptif, lebih terbuka terhadap perubahan, dan lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan.

6. *Interpersonal Acceptance*

Interpersonal acceptance merupakan kemampuan pemimpin untuk menerima, memahami, dan menghargai bawahan sebagai individu yang memiliki kelebihan, kekurangan, latar belakang, dan karakter yang berbeda. Pemimpin dengan *interpersonal acceptance* mampu menunjukkan empati, kesabaran, dan sikap memaafkan ketika karyawan melakukan kesalahan. Pemimpin tidak langsung menghakimi, tetapi berusaha memahami situasi dan membantu karyawan belajar dari kesalahan tersebut.

Dalam organisasi, indikator ini penting karena menciptakan hubungan kerja yang sehat dan suasana psikologis yang aman. Karyawan yang merasa diterima oleh pemimpinnya akan lebih berani menyampaikan pendapat, meminta bantuan, serta mencoba cara baru dalam bekerja. Hal ini berkaitan dengan *adaptive performance*, terutama *interpersonal adaptability*, karena karyawan akan lebih mudah bekerja sama, memahami perspektif rekan kerja, dan menyesuaikan diri dalam hubungan sosial di tempat kerja.

7. *Stewardship*

Stewardship menggambarkan sikap pemimpin yang merasa memiliki tanggung jawab moral untuk menjaga kepentingan organisasi, karyawan, dan lingkungan yang lebih luas. Pemimpin tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan organisasi, pengembangan sumber daya manusia, dan terciptanya nilai positif bagi banyak pihak. Dalam *servant leadership*, pemimpin bertindak

sebagai penjaga amanah yang mengutamakan kepentingan bersama dibandingkan kepentingan pribadi.

Indikator ini menunjukkan bahwa *servant leader* memiliki orientasi pelayanan yang luas. Pemimpin dengan *stewardship* akan membangun budaya kerja yang etis, peduli, dan bertanggung jawab. Ketika karyawan melihat bahwa pemimpinnya memiliki komitmen terhadap kepentingan bersama, mereka akan terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif, seperti meningkatkan keterlibatan kerja, menjaga kepercayaan, serta beradaptasi dengan perubahan demi keberhasilan organisasi

2.5 **Organizational Support**

2.5.1 **Pengertian Organizational Support**

Organizational support atau yang biasa disebut *perceived organizational support* mengacu pada persepsi pekerja tentang apakah suatu organisasi peduli dengan kesejahteraan dan kontribusi karyawan. Hal ini juga mencakup penilaian karyawan tentang apakah organisasi membantu mereka mencapai tujuan profesional dan pribadi (Park *et al.*, 2020). Menurut Rhoades *et al.* (2001), *perceived organizational support* adalah tingkat sejauh mana dukungan dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dalam memenuhi kebutuhan sosio-emosionalnya, atas kontribusi karyawan terhadap organisasi. Hal ini berhubungan dengan penghargaan yang diberikan organisasi terhadap karyawan yang berupa kesempatan belajar dan promosi.

Menurut Afzal & Crawford (2022), *perceived organizational support* adalah keyakinan umum karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai

kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan terikat dengan aktivitas organisasi dan akan memberikan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

OS merujuk pada sejauh mana suatu organisasi memberikan perhatian, sumber daya, dan bantuan kepada karyawannya untuk membantu mereka mencapai kinerja optimal dan berkembang secara profesional. Konsep ini mencakup berbagai aspek seperti kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier, pengakuan atas kontribusi individu, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung (Wu, 2023; Mon *et al.*, 2022). Naz *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa mendapatkan dukungan organisasi yang tinggi, terdapat peningkatan yang sesuai dalam tingkat keterlibatan, motivasi, dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Persepsi yang kuat tentang dukungan organisasi dapat secara signifikan meningkatkan ikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. “Dukungan organisasi yang dirasakan” (POS) ini telah dikaitkan dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi dan niat turnover yang lebih rendah, terutama di sektor-sektor di mana konflik peran umum terjadi (Naz *et al.*, 2020; Addai *et al.*, 2022). Penerapan praktik pendukung, seperti program mentoring dan jalur komunikasi yang jelas, menciptakan iklim organisasi yang positif di mana karyawan merasa dihargai dan diberdayakan. Lingkungan semacam ini memungkinkan mereka menghadapi tantangan di tempat kerja dengan lebih efektif, mengurangi perasaan diabaikan atau tidak dihargai, yang dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kepuasan kerja (Mon *et al.*, 2022; Addai *et al.*, 2022).

Selain itu, dukungan organisasi melampaui manfaat tangible seperti gaji dan tunjangan; hal ini juga mencakup pengembangan emosional dan psikologis. Ketika organisasi fokus pada menciptakan budaya yang mendorong komunikasi terbuka, umpan balik, dan pertumbuhan pribadi, mereka menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya membantu karyawan berkembang tetapi juga mempromosikan atmosfer kolaboratif (Mon *et al.*, 2022; Naz *et al.*, 2020). Hal ini mengarah pada peningkatan adaptabilitas di tempat kerja, di mana karyawan dapat menghadapi perubahan dan tantangan dengan lebih lancar, meningkatkan kinerja dan kepuasan mereka secara keseluruhan (Wu, 2023; Mon *et al.*, 2022; Naz *et al.*, 2020).

Secara ringkas, dukungan organisasi yang kuat memainkan peran kritis dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan tetapi juga memperbaiki iklim organisasi secara keseluruhan, sehingga penting bagi organisasi untuk berinvestasi secara strategis dalam sistem dukungan mereka untuk mempertahankan kesuksesan jangka panjang dan retensi karyawan (Wu, 2023; Mon *et al.*, 2022; Naz *et al.*, 2020).

2.5.2 Indikator *Organizational Support*

Indikator pengukuran dari OS menurut Eisenberger (2020) adalah:

1. *Organizational Fairness*

Organizational fairness atau keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil dalam pembagian sumber daya, proses pengambilan keputusan, serta cara organisasi berinteraksi dengan karyawan. Eisenberger *et al.* (2020) menjelaskan bahwa *fairness* merupakan salah satu faktor utama yang

membentuk *perceived organizational support*, karena karyawan akan menilai apakah organisasi benar-benar menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka melalui praktik keadilan yang diterapkan.

Keadilan organisasi dapat terlihat dari kejelasan aturan, transparansi prosedur, konsistensi keputusan, kesempatan karyawan untuk menyampaikan pendapat, serta perlakuan yang penuh hormat. Ketika karyawan merasa diperlakukan adil, mereka akan menilai organisasi sebagai pihak yang peduli dan dapat dipercaya. Sebaliknya, jika keputusan organisasi dianggap tidak adil, karyawan dapat merasa diabaikan atau tidak dihargai. Oleh karena itu, *organizational fairness* menjadi indikator penting karena mampu meningkatkan rasa percaya, komitmen, kepuasan kerja, dan kemauan karyawan untuk memberikan kinerja terbaik.

2. *Support from Leaders*

Support from leaders atau dukungan dari pemimpin adalah bentuk perhatian, bantuan, arahan, dan kepedulian yang diberikan atasan kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Dalam teori *organizational support*, pemimpin sering dipandang sebagai perwakilan organisasi karena mereka memiliki kewenangan untuk mengarahkan, mengevaluasi, dan memengaruhi pengalaman kerja karyawan. Eisenberger *et al.* (2020) menjelaskan bahwa dukungan dari pemimpin dapat meningkatkan *perceived organizational support*, terutama ketika karyawan melihat bahwa tindakan pemimpin mencerminkan kepedulian organisasi.

Dukungan pemimpin dapat berupa pemberian umpan balik yang membangun, bantuan ketika karyawan menghadapi masalah, penghargaan atas kontribusi, komunikasi yang terbuka, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Ketika pemimpin menunjukkan sikap suportif, karyawan akan merasa bahwa organisasi hadir untuk membantu mereka. Hal ini dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan, memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi, serta membalas dukungan tersebut melalui peningkatan kinerja dan perilaku positif di tempat kerja.

3. *Human Resource Practices*

Human resource practices atau praktik sumber daya manusia merupakan kebijakan dan program organisasi yang berkaitan dengan pengelolaan karyawan, seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, penilaian kinerja, kompensasi, promosi, serta penghargaan. Dalam *organizational support*, praktik SDM yang baik menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya memanfaatkan tenaga kerja karyawan, tetapi juga berinvestasi pada pengembangan dan kesejahteraan mereka. Eisenberger *et al.* (2020) menekankan bahwa praktik SDM dapat meningkatkan POS apabila karyawan memandang kebijakan tersebut sebagai bentuk pilihan sukarela organisasi untuk mendukung mereka.

Indikator ini penting karena karyawan akan merasa didukung ketika organisasi menyediakan kesempatan pelatihan, jalur karier yang jelas, sistem penghargaan yang adil, serta evaluasi kinerja yang transparan. Praktik SDM yang baik juga membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan merasa memiliki masa depan dalam organisasi. Dengan

demikian, *human resource practices* berperan dalam membangun rasa dihargai, meningkatkan motivasi, memperkuat komitmen, serta mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi.

4. *Work Conditions*

Work conditions atau kondisi kerja menggambarkan situasi lingkungan kerja yang diberikan organisasi kepada karyawan, baik secara fisik, psikologis, maupun sosial. Kondisi kerja meliputi beban kerja, keamanan kerja, fasilitas kerja, fleksibilitas, hubungan antarpegawai, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta dukungan dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Menurut Eisenberger *et al.* (2020), kondisi kerja merupakan salah satu antecedent penting dari *perceived organizational support* karena karyawan menilai kepedulian organisasi melalui sejauh mana organisasi menyediakan lingkungan kerja yang layak dan mendukung.

Kondisi kerja yang baik membuat karyawan merasa aman, nyaman, dan mampu menjalankan tugas secara optimal. Misalnya, organisasi yang menyediakan fasilitas memadai, beban kerja yang wajar, lingkungan yang sehat, serta dukungan terhadap kesejahteraan karyawan akan dipersepsikan sebagai organisasi yang peduli. Sebaliknya, kondisi kerja yang buruk dapat menurunkan kepuasan, meningkatkan stres, dan melemahkan komitmen. Oleh karena itu, *work conditions* menjadi indikator penting dalam *organizational support* karena dapat memengaruhi kesejahteraan, produktivitas, dan loyalitas karyawan

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Ardita & Nugrohoseno (2023)	Peran <i>Job Crafting</i> dan <i>Work Engagement</i> sebagai Pemediasi Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Adaptive Performance</i>	<i>Perceived organizational support</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Adaptive Performance</i> dan <i>work engagement</i> . <i>Work engagement</i> memediasi secara signifikan.	Penelitian ini belum mengkaji <i>servant leadership</i> dan <i>generational diversity climate</i> , serta dilakukan di sektor pendidikan, bukan pada tenaga kesehatan di rumah sakit.
2	Kaltiainen (2022)	<i>Fostering task and Adaptive Performance through employee well-being: The role of servant leadership</i>	Temuan kami menunjukkan bahwa peningkatan persepsi tentang kepemimpinan pelayan terkait dengan peningkatan keterlibatan kerja dan penurunan kelelahan kerja. Peningkatan keterlibatan kerja terkait dengan peningkatan kinerja tugas dan empat subaspek kinerja adaptif.	Perrbandingan penelitian ini adalah bahwa meskipun membahas kinerja adaptif sebagai variabel utama, fokus dan konteksnya berbeda.
3	Sahnindita & Atmaja (2024)	Dampak <i>Diversity Management</i> pada <i>Employees Engagement</i> : Peran <i>Organizational Trust</i> dan <i>Job Insecurity</i>	<i>Diversity management</i> tidak berpengaruh langsung terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Organizational trust</i> berpengaruh positif terhadap <i>engagement</i> .	Tidak meneliti <i>Adaptive Performance</i> , <i>servant leadership</i> , maupun setting rumah sakit; variabel <i>diversity</i> difokuskan secara umum, bukan spesifik

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				pada generational climate.
4	Sandria et al. (2022)	<i>Organizational Support Effect and Work Engagement on Employee Adaptive Performance</i>	<i>Organizational support dan work engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Adaptive Performance</i> . <i>Work engagement</i> tidak memediasi hubungan tersebut.	Setting pada UMKM restoran, tidak menyertakan <i>servant leadership</i> maupun <i>generational diversity climate</i> sebagai variabel.
5	Widagdo et al. (2021)	<i>The Influence of User Generation Differences on Individual Performance in Using IT</i>	Generasi Y memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja individu dalam penggunaan teknologi informasi dibanding Gen X dan Baby Boomers.	Fokus pada perbedaan generasi dalam konteks teknologi, tidak meneliti <i>work engagement</i> atau <i>Adaptive Performance</i> di sektor tenaga kesehatan.
6	Aulia et al. (2022)	<i>The Role of Perceived Organizational Support, Organizational Culture, and Servant Leadership in The Contextual Performance of The Startup Employees</i>	<i>Perceived organizational support</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>contextual performance</i> . Namun, <i>organizational culture</i> dan <i>servant leadership</i> tidak berpengaruh secara signifikan.	Fokus pada <i>contextual performance</i> bukan <i>Adaptive Performance</i> , serta dilakukan pada karyawan startup di masa pasca pandemi yang banyak melakukan <i>remote work</i> .
7	Susanto (2023)	Pengaruh Iklim Keberagaman Generasi dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Adaptif Pegawai dengan Kepemimpinan	<i>Generational diversity climate</i> dan <i>perceived organizational support</i> berpengaruh positif terhadap <i>Adaptive Performance</i> .	Menggunakan <i>Adaptive Performance</i> sebagai variabel dependen utama dan <i>servant leadership</i> sebagai variabel moderasi,

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
		Pelayan Sebagai Variabel Moderasi	<i>Servant leadership</i> memoderasi pengaruh kedua variabel tersebut.	berbeda dengan Aulia <i>et al.</i> yang menjadikannya prediktor.

