

**PENGARUH INCLUSIVE LEADERSHIP DAN ADAPTIVE
PERFORMANCE TERHADAP JOB SATISFACTION : WORKPLACE
HAPPINESS SEBAGAI PEMEDIASI**



Oleh :

Nama : Mawarni Ayu Lestari
Nomor Mahasiswa : 22311370
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya, Mawarni Ayu Lestari menyatakan dalam skripsi ini yang berjudul: Pengaruh Inclusive Leadership dan Adaptive Performance terhadap Job Satisfaction : Workplace Happiness sebagai Pemediasi tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjana di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dan diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi atau hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 15 April 2026



Mawarni Ayu Lestari
22311370

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Inclusive Leadership dan Adaptive Performance terhadap Job Satisfaction : Workplace Happiness sebagai Pemediasi.

Diajukan oleh:

Nama : Mawarni Ayu Lestari
Nomor Mahasiswa : 22311370
Jurusan : Manajemen S1
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 15 April 2026

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Muafi, Prof., Dr., M.Si

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGGARUH INCLUSIVE LEADERSHIP DAN ADAPTIVE PERFORMANCE TERHADAP JOB
SATISFACTION : WORKPLACE HAPPINES SEBAGAI PEMEDIASI**

Disusun oleh : Mawarni Ayu Lestari

Nomor Mahasiswa : 22311370

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Senin 04 Mei 2026

Pembimbing TA	: Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.
Penguji	: Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh inclusive leadership dan adaptive performance terhadap job satisfaction dengan workplace happiness sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di industri kreatif Daerah Istimewa Yogyakarta. Latar belakang penelitian didasarkan pada karakteristik Generasi Z yang mengutamakan lingkungan kerja yang fleksibel, inklusif, serta mendukung kesejahteraan psikologis di tengah dinamika industri kreatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik purposive sampling terhadap sekitar 200 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inclusive leadership dan adaptive performance berpengaruh positif terhadap workplace happiness, yang selanjutnya berdampak positif terhadap job satisfaction. Kedua variabel independen tersebut juga berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, namun pengaruhnya menjadi lebih kuat melalui mediasi workplace happiness. Temuan ini menegaskan bahwa kebahagiaan kerja berperan sebagai mekanisme penting dalam menghubungkan kepemimpinan inklusif dan kemampuan adaptif dengan kepuasan kerja, sehingga organisasi perlu mengoptimalkan kedua aspek tersebut untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan Generasi Z.

Kata kunci: Inclusive Leadership, Adaptive Performance, Workplace Happiness, Job Satisfaction, Generasi Z

ABSTRACT.

This study aims to analyze the influence of inclusive leadership and adaptive performance on job satisfaction, with workplace happiness as a mediating variable among Generation Z employees in the creative industry in the Special Region of Yogyakarta. The research background is based on the characteristics of Generation Z, who prioritize a flexible, inclusive work environment and support for psychological well-being amidst the dynamics of the creative industry. This study used a quantitative approach with a purposive sampling technique of approximately 200 respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method.

The results show that inclusive leadership and adaptive performance have a positive effect on workplace happiness, which in turn has a positive impact on job satisfaction. Both independent variables also have a direct effect on job satisfaction, but their influence is stronger through the mediation of workplace happiness. These findings confirm that job happiness plays an important role in linking inclusive leadership and adaptive skills with job satisfaction. Therefore, organizations need to optimize both aspects to improve the well-being and performance of Generation Z employees.

Keywords: Inclusive Leadership, Adaptive Performance, Workplace Happiness, Job Satisfaction, Generation Z

MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya Dia mendapat (pahala) dari (kebajikan) yang dikerjakannya dan mendapat (siksa) Dari (kejahatan) yang diperbuatnya.”

(Q.S. Al-Baqarah:286)

“Allah tidak mengatakan hidup itu mudah. Tetapi Allah berjanji, bahwa
Sesungguhnya Bersama kesulitan ada kemudahan.”

(Q.S Al-Insyirah: 5-6)

*“Life can be heavy, especially if you try to carry it all at once. Part part of
growing up and moving into new chapter of your life is about catch and release”*

(Taylor Swift)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan pengikutnya hingga akhir zaman. Semoga di hari kebangkitan kelak kita termasuk umat yang mendapatkan syafaat beliau. Aamiin.

Penulisan skripsi ini merupakan salah satu prasyarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT, yang senantiasa memberikan nikmat kesehatan, kesempatan, kekuatan, serta petunjuk kepada penulis sehingga mampu melewati setiap proses dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai dengan baik.
2. Bapak Prof Johan Arifin, SE., Msi., PhD selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan dukungan, motivasi, serta masukan yang membangun guna mencapai kesempurnaan dalam penulisan skripsi, dan juga nasehat tentang kehidupan dalam perspektif agama islam.
4. Cinta pertama sekaligus panutan hidupku, Bapak Taryoso dan pintu surga Ibu Umundrikah Terimakasih atas segala pengorbanan dan ketulusan yang diberikan. Meskipun beliau tidak sempat merasakan pendidikan dibangku perkuliahan, namun selalu senantiasa memberikan yang terbaik, tak kenal lelah mendoakan, mengusahakan, memberikan dukungan baik secara moral maupun finansial, serta memprioritaskan pendidikan dan kebahagiaan untuk anak-anaknya. Besar harapan penulis semoga Ibu Bapak selalu sehat,

Panjang umur, dan bisa menyaksikan keberhasilan yang akan penulis raih di masa yang akan datang.

5. Kepada kakak tercinta, Agus Andri Yoso & Lusy Liliana, Novita Rosalia & Ikhsan Terimakasih sudah selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk penulis. Kasih sayang dan dukunganmu sangat berarti dalam perjalanan ini. Kehadiranmu adalah kekuatan yang tak tergantikan bagi penulis. *I love you more.*
6. Kepada teman seperjuangan penulis, terkhusus Delina, Nisa, Kristin, Ratih, Aqila, Khansa, Sani yang membuat perjalanan perkuliahan menjadi lebih bermakna. Terimakasih atas kehadirannya yang selalu menemani penulis dalam keadaan suka maupun duka.
7. Kepada teman-teman penulis yang lain, Elsa, Saskia, Tyas dan segenap keluarga (KOK ICO) yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu. Terimakasih untuk tetap mendukung penulis.
8. Kepada seseorang yang tak kalah penting kehadirannya M.Sadam Putra Samudra yang telah menjadi bagian penting dalam perjalanan perkuliahan penulis, Terima kasih telah menjadi rumah untuk melepas keluh kesah, segala usaha yang diberikan mulai dari waktu, dukungan, doa dan support dalam proses penyusunan skripsi ini sampai selesai. Been 7 years together thought up and down, I just wanna say Ily.
9. *Last but not least*, anak Perempuan terakhir dan harapan orang tuanya, Mawarni Ayu Lestari. Ya, diri saya sendiri. Apresiasi sebesar besarnya yang telah berjuang untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai segala kerja keras dan semangatnya sehingga mampu bertahan dan terus melangkah sejauh ini. Terima kasih telah percaya pada keraguan dan kelelahan dalam setiap proses ini dan terimakasih untuk tetap hidup dan merayakan diri sendiri, walaupun sering kali putus asa atas apa yang sedang diusahakan. Tetaplah jadi manusia yang mau berusaha dan tidak boleh lelah untuk mencoba. I know there are more great ones but I'm proud of this achievement.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	ii
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRAC	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.3 Pertanyaan Penelitian	9
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian.....	10
1.5.1 Manfaat bagi praktisi	10
1.5.2 Manfaat bagi ilmu pengetahuan	11
1.5.3 Manfaat bagi peneliti	11
1.5.4 Manfaat bagi akademisi/pengambil kebijakan.....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 <i>Inclusive Leadership</i>	12
2.1.2 <i>Adaptive Performance</i>	18
2.1.3 <i>Job Satisfaction</i>	21
2.1.4 <i>Workplace Happiness</i>	26
2.2 Penelitian Terdahulu	29
2.2.1 Pengaruh <i>inclusive leadership</i> terhadap <i>Workplace Happiness</i>	29
2.2.2 Pengaruh <i>Adaptive Performance</i> terhadap <i>Workplace Happiness</i>	33
2.2.3 Pengaruh <i>Workplace Happiness</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	36

2.2.4 Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	41
2.2.5 Pengaruh <i>adaptive performance</i> terhadap <i>job satisfaction</i>	45
2.2.6 Pengaruh <i>Inclusive leadership</i> terhadap <i>job satisfaction</i> dengan di mediasi <i>workplace happiness</i>	49
2.2.7 Pengaruh <i>Adaptive Performance</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> dengan <i>Workplace Happiness</i>	53
2.3 Hipotesis Penelitian	56
2.3.1 Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Workplace Happiness</i>	56
2.3.2 Pengaruh <i>Adaptive Performance</i> terhadap <i>Workplace Happiness</i>	57
2.3.3 Pengaruh <i>Workplace Happiness</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	58
2.3.4 Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	59
2.3.5 Pengaruh <i>Adaptive Performance</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	60
2.3.6 Mediasi <i>Workplace Happiness</i> pada <i>Inclusive Leadership</i> → <i>Job</i> <i>Satisfaction</i>	61
2.3.7 Mediasi <i>Workplace Happiness</i> pada <i>Adaptive Performance</i> → <i>Job</i> <i>Satisfaction</i>	61
Gambar 2.4 Kerangka Pikir Penelitian	62
BAB III METODE PENELITIAN	64
3.1 Pendekatan penelitian	64
3.2 Lokasi penelitian	64
3.3 Desain penelitian	65
3.4 Populasi	66
3.5 Sample	67
3.6 Variabel penelitian	68
3.7 Definisi operasional	70
3.8 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	71
3.9 Metode Analisis Data	73
3.10 Uji Validitas	75
3.11 Uji Reliabilitas	76
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	79
4.1 Pengumpulan Data	79
4.1.1 Response Rate Penelitian	79
4.2 Analisis Deskriptif	80

4.2.1	Deskripsi Responden Penelitian – Jenis Kelamin.....	80
4.2.2	Deskripsi Responden Penelitian – Domisili.....	81
4.2.3	Deskripsi Responden Penelitian – Usia	81
4.2.4	Deskripsi Responden Penelitian – Pekerjaan.....	82
4.2.5	Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Penelitian	84
4.3	Analisis Statistik Inferensial	87
4.3.1	Uji Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	87
4.3.2	Uji Struktural (<i>Inner Model</i>)	97
4.3.3	Uji Hipotesis	99
4.4	Pembahasan.....	104
4.4.1	Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Workplace Happiness</i>	104
4.4.2	Pengaruh <i>Adaptive Performance</i> terhadap <i>Workplace Happiness</i> ..	106
4.4.3	Pengaruh <i>Workplace Happiness</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	108
4.4.4	Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	110
4.4.5	Pengaruh <i>Adaptive Performance</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	112
4.4.6	Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> Dimediasi <i>Workplace Happiness</i>	114
4.4.7	Pengaruh <i>Adaptive Performance</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> Dimediasi <i>Workplace Happiness</i>	116
BAB V PENUTUP		120
5.1	Kesimpulan.....	120
5.2	Saran	121
DAFTAR PUSTAKA		124
LAMPIRAN		141

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	31
Tabel 2.2 Pengaruh <i>Adaptive Performance</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	35
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu Pengaruh Workplace Happiness terhadap <i>Job Satisfaction</i>	39
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	44
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu Pengaruh Adaptive Performance terhadap <i>Job Satisfaction</i>	48
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu Pengaruh Inclusive leadership terhadap job satisfaction dengan di mediasi workplace happiness	52
Tabel 2.7 Penelitian Terdahulu Pengaruh Adaptive Performance terhadap Job Satisfaction dengan Workplace Happiness.....	56
Tabel 3.1 Definisi Oprasional.....	70
Tabel 4.1 Response Rate Penelitian.....	79
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarka Jenis Kelamin.....	80
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Domisili.....	81
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	81
Tabel 4. 5 Deskripsi Responden Berdasarkan Pekerjaan.....	82
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Per Pertanyaan.....	84
Tabel 4.7 Uji Validitas Konvergen Sebelum Perbaikan.....	89
Tabel 4.8 Uji Validitas Konvergen Setelah Perbaikan.....	90
Tabel 4.9 Hasil Uji AVE.....	92
Tabel 4.10 Hasil Uji Fornell-Larcker.....	93
Tabel 4.11 Hasil Uji Cross Loading.....	94
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas.....	95
Tabel 4.13 Hasil Uji VIF.....	96
Tabel 4.14 Nilai <i>R-Square</i>	98
Tabel 4.15 Nilai f-Square.....	99

Tabel 4.16 Nilai Path Coefficients.....	100
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Mediasi.....	102

DAFTAR GAMBAR

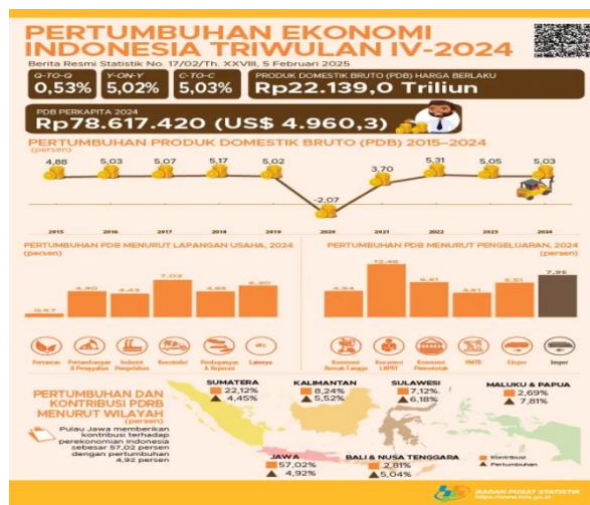
Gambar 1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 2018-2024.....	1
Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	57
Gambar 4.1 Hasil Pengujian <i>Bootstrapping</i>	104

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era bisnis global saat ini ditandai oleh tingkat perubahan yang sangat cepat akibat kemajuan teknologi, digitalisasi, dan disrupsi inovasi seperti kecerdasan buatan *Artificial Intelligence* (AI), otomasi, serta transformasi digital yang masif. Dinamika pasar dan persaingan global yang semakin kompleks mendorong organisasi tidak hanya untuk bertahan, tetapi juga untuk beradaptasi, menjadi fleksibel, serta berinovasi secara berkelanjutan. Dalam konteks Indonesia, sektor industri kreatif memperoleh perhatian khusus sebagai salah satu penggerak utama pertumbuhan ekonomi nasional karena kekayaan budaya, kreativitas, dan potensi digital yang besar.



Gambar 1.1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 2018-2024

Sumber: Badan Pusat Statistik (2024)

Berdasarkan gambar 1 Perekonomian Indonesia tahun 2024 yang diukur berdasarkan Produk Domestik Bruto (PDB) atas dasar harga berlaku mencapai Rp22.139,0 triliun dan PDB per kapita mencapai Rp78,6 juta. Ekonomi Indonesia tahun 2024 tumbuh sebesar 5,03 persen, sedikit melambat dibanding capaian tahun 2023 yang tumbuh 5,05 persen (*c-to-c*). Dari sisi produksi,

pertumbuhan tertinggi terjadi pada Lapangan Usaha Jasa Lainnya sebesar 9,80 persen, sementara dari sisi pengeluaran, pertumbuhan tertinggi dicapai oleh Komponen Pengeluaran Konsumsi Lembaga Nonprofit yang Melayani Rumah Tangga (PK-LNPRT) sebesar 12,48 persen. Secara spasial, Pulau Jawa tetap mendominasi struktur ekonomi nasional dengan kontribusi sebesar 57,02 persen dan pertumbuhan ekonomi sebesar 4,92 persen sepanjang tahun 2024

Secara empiris, perkembangan ekonomi kreatif di Indonesia menunjukkan tren yang terus meningkat dalam kontribusinya terhadap PDB nasional. Selama kurun waktu tiga belas tahun terakhir (2013–2024), nilai tambah sektor ini tumbuh dari sekitar Rp700 triliun menjadi kurang lebih Rp1.532 triliun, atau mengalami peningkatan sekitar 119%. Selain itu, jumlah tenaga kerja yang terserap juga bertambah secara signifikan, dari sekitar 14 juta orang pada tahun 2013 menjadi sekitar 26,5 juta orang pada tahun 2024, atau meningkat sekitar 89%. Subsektor kuliner, fesyen, dan kerajinan merupakan contoh yang menunjukkan kontribusi nyata ekonomi kreatif terhadap perekonomian dan penyerapan tenaga kerja. Misalnya, pada tahun 2020, subsektor kuliner berkontribusi sekitar Rp455,44 triliun, atau sekitar 41% dari total PDB ekonomi kreatif yang mencapai Rp1.134,9 triliun. Pada periode yang sama, subsektor ini juga berhasil menyerap tenaga kerja sebanyak 9,5 juta orang (Nidarmawati, 2025)

Dalam konteks industri kreatif Indonesia, fenomena khusus menunjukkan bahwa Gen Z menghadapi tuntutan adaptasi yang sangat beragam di berbagai subsektor kreatif. Berdasarkan data Kemenparekraf (2024), industri kreatif nasional mencakup 14 subsektor seperti fesyen, film, animasi, musik, desain komunikasi visual, arsitektur, kriya, kuliner, seni pertunjukan, aplikasi, dan pengembangan permainan (*game*). Masing-masing subsektor memiliki tuntutan adaptif yang tinggi terhadap perubahan teknologi, tren pasar, dan ekspektasi konsumen. Sebagai contoh, di sub sektor fesyen, tren mode global berubah dengan sangat cepat dan dipengaruhi oleh media sosial seperti TikTok dan Instagram. Karyawan Gen Z dituntut memiliki kemampuan digital

branding, komunikasi visual, dan ketajaman membaca tren agar tetap relevan. Di sub sektor musik dan film, pekerja muda harus mampu berkolaborasi lintas bidang, mengelola tekanan produksi, dan beradaptasi dengan sistem distribusi digital. Di subsektor aplikasi dan game, kecepatan perkembangan teknologi menuntut learning agility tinggi serta kemampuan berpikir kritis untuk inovasi produk digital. Sementara di subsektor kuliner dan desain produk, adaptasi terhadap gaya hidup sehat dan keberlanjutan (*eco-friendly design*) menjadi hal penting yang memerlukan empati terhadap konsumen dan kreativitas dalam inovasi.

Pada tingkat regional, Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) merupakan salah satu pusat pertumbuhan industri kreatif di Indonesia dan dikenal memiliki ekosistem kreatif yang kuat. Berdasarkan data Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF) dan Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah pelaku usaha ekonomi kreatif di DIY mencapai 172.230 unit yang tersebar pada berbagai subsektor unggulan Firdauz (2024). Subsektor terbesar meliputi Kuliner sebanyak 105.568 usaha, Kriya 35.832 usaha, dan Fesyen 22.500 usaha (Media Indonesia, 2018). Pemerintah daerah juga memprioritaskan subsektor Kriya, Kuliner, Film, dan Teknologi Digital sebagai fokus pengembangan karena potensinya dalam penciptaan lapangan kerja dan penguatan identitas budaya (Antara News, 2018). Data tersebut memperkuat bahwa industri kreatif DIY sangat kompetitif dan menuntut kapasitas adaptif tinggi, terutama bagi generasi muda yang mendominasi sektor ini.

Dalam menghadapi tuntutan tersebut, kemampuan adaptasi atau *adaptive performance* menjadi elemen penting bagi karyawan Gen Z. *Adaptive performance* mencakup kemampuan individu dalam mengelola ketidakpastian, menyesuaikan diri terhadap perubahan tugas, belajar hal baru, serta beradaptasi terhadap teknologi atau metode kerja baru. Penelitian oleh Koespono *et al.* (2024) menunjukkan bahwa *core self-evaluation* dan *harmonious work passion* memiliki pengaruh signifikan terhadap *adaptive performance* karyawan Gen Z. Namun, studi tersebut masih terbatas pada konteks pendidikan dan belum

mempertimbangkan variabel kepemimpinan serta kebahagiaan kerja sebagai variabel intervening. Hal ini memperkuat kebutuhan untuk melihat faktor lain yang dapat meningkatkan kemampuan adaptif Gen Z di lingkungan kerja kreatif.

Inclusive leadership mengacu pada gaya kepemimpinan yang mengundang dan menghargai kontribusi dari pengikut dengan menunjukkan keterbukaan, fleksibilitas dan ketersediaan (Carmeli *et al.*, 2010). Gaya ini dinilai efektif untuk meningkatkan rasa percaya diri, komitmen, dan kepercayaan psikologis di tempat kerja Hollander (2023). Katsaros (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *adaptive performance* karyawan Gen Z, dengan *workplace happiness* sebagai variabel mediasi parsial. Temuan ini menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kemampuan adaptasi karyawan.

Workplace happiness sendiri mencakup aspek kesejahteraan psikologis di tempat kerja, seperti kepuasan kerja, keterlibatan, serta komitmen afektif terhadap organisasi. Karyawan yang bahagia cenderung menunjukkan tingkat inovasi lebih tinggi, keterlibatan kerja lebih besar, serta niat keluar (*turnover intention*) yang lebih rendah Soerkoatmodjo (2025). Penelitian lokal menunjukkan bahwa *job crafting* dan *career adaptability* berkontribusi terhadap peningkatan *work engagement* dan *thriving at work*, yang berpengaruh positif terhadap kebahagiaan kerja Gen Z Purwoasih & Nugrohoseno (2014). Dengan demikian, *workplace happiness* berpotensi menjadi jembatan yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan inklusif mendorong performa adaptif dan kesejahteraan karyawan muda.

Pada akhirnya, kepuasan kerja (*job satisfaction*) menjadi faktor penting yang mencerminkan kondisi psikologis positif karyawan Gen Z di industri kreatif. *Job satisfaction* didefinisikan sebagai perasaan positif individu terhadap pekerjaannya, yang muncul dari evaluasi atas kesesuaian antara harapan pribadi dan realitas pekerjaan yang dijalani Soerkoatmodjo (2025).

Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan performa yang lebih tinggi, loyalitas terhadap organisasi, serta memiliki motivasi untuk berkontribusi secara berkelanjutan. Dalam konteks Gen Z, kepuasan kerja juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan diri, makna pekerjaan, serta dukungan dari pemimpin terhadap ekspresi dan aspirasi karyawan (Koespono *et al.*, 2024). Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana *inclusive leadership* dan *adaptive performance* dapat meningkatkan job satisfaction melalui peran *workplace happiness* pada karyawan Gen Z di industri kreatif Yogyakarta.

Namun demikian, banyak karyawan Gen Z dalam industri kreatif masih merasa kurang mendapatkan dukungan kepemimpinan dan ruang ekspresi diri, terutama di tengah tuntutan digitalisasi dan model bisnis yang cepat berubah. Organisasi yang gagal membangun kepemimpinan inklusif dan memperhatikan kebahagiaan kerja berisiko kehilangan inovasi, tingkat retensi, serta daya saingnya di masa depan Kemenparekraf (2024). Kondisi ini menjadi alasan penting perlunya penelitian empiris untuk menguji seberapa besar pengaruh *inclusive leadership* terhadap *adaptive performance* Gen Z, serta bagaimana *workplace happiness* berperan sebagai variabel mediasi dalam konteks industri kreatif Indonesia menjelang tren bisnis 2030 Katsaros (2024).

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *inclusive leadership*, *adaptive performance*, *workplace happiness*, dan *job satisfaction* memiliki keterkaitan yang saling memperkuat. Temuan internasional seperti Katsaros (2024) menegaskan bahwa *workplace happiness* berperan sebagai mediator penting yang memperkuat pengaruh *inclusive leadership* terhadap *adaptive performance* dan *job satisfaction* pada karyawan Gen Z. Di Indonesia, hasil penelitian (Rosari *et al.* 2025) dan Soerkoatmodjo (2025) juga menunjukkan pola serupa, yakni bahwa *inclusive leadership* meningkatkan *thriving at work*, yang kemudian berdampak positif terhadap *workplace happiness* serta kemampuan adaptif karyawan. Selain itu, Purwoasih & Nugrohoseno (2014) menambahkan bahwa faktor psikologis seperti *core self-evaluation* dan

harmonious work passion turut berkontribusi terhadap kemampuan adaptif Gen Z, meskipun belum memasukkan variabel kepemimpinan secara langsung.

Penelitian lain turut menyoroti faktor pendukung eksternal dalam meningkatkan performa dan kepuasan kerja karyawan muda. Rahmi & Desiana (2023) serta (Anandita *et al.* 2025) menemukan bahwa fleksibilitas waktu dan *work-life balance* memengaruhi *employee engagement* Gen Z di sektor kreatif, meskipun belum mengintegrasikan variabel kepemimpinan inklusif maupun *workplace happiness*. Sementara itu, studi IJSE (2024) menunjukkan bahwa *inclusive leadership* dapat meningkatkan komitmen organisasi melalui mediasi *job satisfaction*, namun belum secara khusus meneliti peran *workplace happiness* dan *adaptive performance* pada Gen Z di industri kreatif.

Studi Fadila (2025) menunjukkan bahwa *workplace happiness* berfungsi sebagai mediator penting dalam hubungan antara dukungan pemimpin dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menemukan bahwa karyawan yang merasakan dukungan emosional, empati, serta pengakuan dari pemimpinnya cenderung memiliki tingkat kebahagiaan kerja lebih tinggi, yang pada gilirannya berpengaruh pada peningkatan *job satisfaction* dan performa adaptif mereka. Temuan ini relevan dengan konteks Gen Z di industri kreatif Yogyakarta yang sangat menghargai dukungan psikologis, otonomi kerja, dan fleksibilitas dalam mengekspresikan kreativitas mereka. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian tersebut memperkuat argumentasi bahwa kebahagiaan kerja dan gaya kepemimpinan inklusif merupakan elemen kunci dalam mendorong kemampuan adaptif, keterlibatan, dan kepuasan kerja karyawan generasi muda.

Tinjauan terhadap penelitian terdahulu menunjukkan adanya beberapa kesenjangan yang relevan untuk dikaji lebih lanjut. Sebagian besar studi masih dilakukan di luar konteks industri kreatif Indonesia, sehingga temuan yang dihasilkan belum sepenuhnya sesuai dengan karakter budaya, sosial, dan ekonomi sektor kreatif lokal yang memiliki dinamika kolaboratif, digitalisasi tinggi, serta kekhasan nilai budaya (Nugrohoseno *et al.*, 2023). Penelitian

dalam konteks Indonesia pun masih terbatas pada skala kecil sehingga belum mampu merepresentasikan populasi Gen Z secara lebih luas. Selain itu, variabel *workplace happiness* sebagai mekanisme psikologis yang berpotensi menjembatani hubungan antara *inclusive leadership* dan *adaptive performance* masih jarang diintegrasikan dalam model penelitian, padahal temuan sebelumnya menunjukkan pentingnya peran kebahagiaan kerja dalam meningkatkan perilaku adaptif Katsaros (2024). Lebih jauh, banyak penelitian masih menggabungkan berbagai generasi dalam satu populasi sehingga tidak menangkap secara spesifik karakteristik Gen Z yang lebih digital, menghargai fleksibilitas, dan menjunjung nilai inklusivitas.

Dengan demikian, fokus penelitian secara khusus pada karyawan Gen Z di industri kreatif Indonesia menjadi penting untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai perilaku, preferensi kerja, serta faktor-faktor yang memengaruhi performa adaptif mereka. Selain itu, belum banyak penelitian yang secara simultan menguji hubungan antara *inclusive leadership*, *workplace happiness*, *adaptive performance*, dan *job satisfaction* pada karyawan Gen Z di industri kreatif Indonesia, khususnya di Daerah Istimewa Yogyakarta. Padahal, wilayah ini memiliki ekosistem kreatif yang kuat dan menjadi salah satu pusat pertumbuhan ekonomi berbasis inovasi di Indonesia (Bappeda DIY, 2024)

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus untuk menganalisis pengaruh *Inclusive Leadership* dan *Adaptive Performance* terhadap *Job Satisfaction* dengan *Workplace Happiness* sebagai variabel mediasi pada karyawan Gen Z di industri kreatif Yogyakarta. Integrasi keempat variabel dalam satu model empiris memberikan nilai kebaruan yang relevan dengan konteks generasi muda dan dinamika industri kreatif Indonesia. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai kepemimpinan inklusif, perilaku adaptif, dan kesejahteraan kerja dalam kerangka *Social Exchange Theory* serta teori organisasi adaptif di era transformasi digital. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi dasar bagi pemimpin dan manajer

perusahaan kreatif dalam merancang strategi kepemimpinan dan peningkatan kesejahteraan kerja yang mampu mendorong kinerja adaptif serta kepuasan kerja Gen Z menuju tren bisnis 2030.

1.2 Rumusan Masalah

1. Terdapat perbedaan preferensi kerja Generasi Z yang menuntut fleksibilitas waktu, tempat, dan cara kerja, sedangkan sebagian organisasi dalam industri kreatif masih menerapkan sistem kerja konvensional yang kurang adaptif terhadap karakteristik generasi muda.
2. *Inclusive leadership* dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, menghargai keberagaman, serta mendukung partisipasi karyawan, namun implementasinya dalam industri kreatif belum sepenuhnya mampu meningkatkan kebahagiaan kerja (*workplace happiness*) karyawan Generasi Z secara optimal.
3. *Adaptive performance* menjadi kemampuan penting bagi karyawan Generasi Z dalam menghadapi dinamika dan perubahan industri kreatif yang cepat, tetapi faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan kemampuan adaptif tersebut masih memerlukan kajian empiris lebih lanjut.
4. *Workplace happiness* sebagai kondisi kesejahteraan psikologis karyawan berpotensi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*), namun perannya sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *inclusive leadership* dan *adaptive performance* terhadap *job satisfaction* belum banyak diteliti secara khusus pada karyawan Generasi Z di industri kreatif.
5. Penelitian yang mengintegrasikan *inclusive leadership*, *adaptive performance*, *workplace happiness*, dan *job satisfaction* dalam satu model penelitian yang komprehensif pada karyawan Generasi Z di industri kreatif Indonesia, khususnya di Daerah Istimewa Yogyakarta, masih relatif terbatas.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Inclusive Leadership* berpengaruh positif terhadap *Workplace Happiness* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta ?
2. Apakah *Adaptive Performance* berpengaruh positif terhadap *Workplace Happiness* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta?
3. Apakah *workplace happiness* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta?
4. Apakah *Inclusive Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta?
5. Apakah *Adaptive Performance* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta ?
6. Apakah *Workplace Happiness* memediasi *Inclusive Leadership* terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta?
7. Apakah *Workplace Happiness* memediasi *Adaptive Performance* terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh positif *Inclusive Leadership* terhadap *Workplace Happiness* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.

2. Menguji dan menganalisis pengaruh positif *Adaptive Performance* terhadap *Workplace Happiness* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh positif *Workplace Happiness* terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh positif *Inclusive Leadership* terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh positif *Adaptive Performance* terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh *inclusive leadership* terhadap *job satisfaction* di mediasi oleh *Workplace Happiness*.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh *adaptive performance* terhadap *job satisfaction* di mediasi *Workplace Happiness*.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat bagi praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan mengenai sejauh mana *Inclusive Leadership* dan *Adaptive Performance* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z dengan dimediasi oleh *Workplace Happiness*. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan praktis bagi para pimpinan dan manajer di industri kreatif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan Gen Z melalui penerapan kepemimpinan yang inklusif dan penguatan kemampuan adaptif karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi tolak ukur efektivitas strategi manajerial dalam menghadapi perubahan tren bisnis 2030, sehingga organisasi

mampu menciptakan lingkungan kerja yang bahagia, produktif, dan berkelanjutan.

1.5.2 Manfaat bagi ilmu pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kajian tentang *leadership behavior*, *adaptive performance*, *workplace well-being*, dan *job satisfaction* pada konteks generasi muda di industri kreatif. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi dan literatur tambahan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan inklusif, kebahagiaan kerja, serta kepuasan kerja karyawan di era perubahan digital dan tren bisnis masa depan.

1.5.3 Manfaat bagi peneliti

Penelitian ini bermanfaat sebagai pengalaman empiris dan pengembangan wawasan bagi peneliti dalam memahami pengaruh *Inclusive Leadership* dan *Adaptive Performance* terhadap *Job Satisfaction* melalui *Workplace Happiness*. Hasil penelitian juga dapat digunakan untuk menguji dan memperkaya teori-teori manajemen perilaku organisasi yang relevan, serta menjadi dasar untuk penelitian lanjutan di bidang kepemimpinan, perilaku adaptif, dan kesejahteraan kerja di masa mendatang.

1.5.4 Manfaat bagi akademisi/pengambil kebijakan

Hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi lembaga pendidikan dan pemerintah daerah dalam merancang program pengembangan kepemimpinan inklusif dan kesejahteraan kerja di industri kreatif.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Inclusive Leadership*

2.1.1.1 Definisi *Inclusive Leadership*

Kepemimpinan merupakan komponen krusial dalam sistem kerja sama antarindividu dan menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi Purnamaningtyas dan Rahardja (2021). Prinsip utama dalam kepemimpinan adalah kesetaraan, di mana pemimpin memperlakukan seluruh anggota tim secara adil tanpa membedakan latar belakang maupun karakteristik individu. Pemimpin yang mampu menilai, mengapresiasi, serta memberi ruang bagi aspek spiritual dalam kehidupan kerja akan mendorong terciptanya karya yang bermakna, membuka cara berpikir karyawan terhadap berbagai gagasan, dan membangun iklim kerja yang harmonis Prihandono dan Wijayanto (2020).

Seiring perkembangan zaman, konsep kepemimpinan terus mengalami perubahan dan penyesuaian. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang semakin mendapat perhatian saat ini adalah kepemimpinan inklusif. Kepemimpinan inklusif dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang menempatkan pemimpin pada posisi setara dengan individu atau kelompok lain, serta mendorong upaya memahami sudut pandang yang beragam dalam proses pemecahan masalah Rifdan (2024). Dacholfany (2025) menjelaskan bahwa kepemimpinan inklusif menekankan aspek aksesibilitas, interaksi yang terbuka, keadilan, serta toleransi terhadap kesalahan sebagai bentuk dukungan organisasi

bagi karyawan. Gaya kepemimpinan ini bersifat terbuka dan adaptif, sehingga mampu menerima perbedaan pendapat dari berbagai perspektif Magfiroh (2023).

Hasan (2025) memandang kepemimpinan inklusif sebagai hubungan yang saling menguntungkan (*win-win*) antara pemimpin dan pengikut yang didasarkan pada tujuan serta visi bersama. Dalam pandangan ini, peran pengikut menjadi sangat penting, termasuk bagaimana mereka memaknai dan menilai praktik kepemimpinan yang diterapkan. Selanjutnya, Jufri (2025) menggambarkan pemimpin inklusif sebagai sosok yang menghargai dan menerima kontribusi karyawan di seluruh tingkatan organisasi. Pemimpin tidak hanya bertanggung jawab atas pencapaian hasil kerja, tetapi juga memiliki peran strategis dalam membangun budaya organisasi yang inklusif, sehingga setiap anggota tim merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

2.1.1.2 Dimensi *Inclusive Leadership*

Menurut Purba (2022), terdapat tiga dimensi kunci yang membentuk fondasi kepemimpinan inklusif. Dimensi-dimensi ini mencerminkan pendekatan holistik yang memfokuskan pada pengembangan, pemberdayaan, dan perlakuan adil terhadap karyawan sebagai berikut:

1. **Toleransi terhadap Pandangan dan Kegagalan Karyawan**
Ini berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang aman dan mendukung bagi karyawan untuk mengekspresikan ide-ide mereka dan belajar dari kesalahan. Pemimpin inklusif menunjukkan toleransi ini melalui beberapa cara:

- a. Mendengarkan dengan penuh perhatian: Pemimpin secara aktif mendengarkan dan mempertimbangkan pandangan karyawan, bahkan jika berbeda dari perspektif mereka sendiri. Ini menunjukkan rasa hormat terhadap kontribusi intelektual setiap anggota tim.
 - b. Toleransi rasional terhadap kesalahan: Pemimpin memahami bahwa kesalahan adalah bagian dari proses pembelajaran dan pertumbuhan. Mereka tidak menghukum karyawan atas kesalahan yang dilakukan dengan niat baik, melainkan melihatnya sebagai peluang untuk perbaikan.
 - c. Memberikan dorongan dan bimbingan: Ketika karyawan menghadapi kegagalan atau tantangan, pemimpin inklusif menawarkan dukungan emosional dan praktis. Mereka membantu karyawan menganalisis situasi, belajar dari pengalaman, dan merencanakan langkah-langkah perbaikan.
 - d. Menciptakan budaya pembelajaran: Melalui toleransi ini, pemimpin mendorong terciptanya budaya organisasi di mana inovasi, eksperimentasi, dan pembelajaran berkelanjutan dihargai.
2. Pengakuan dan Pelatihan Karyawan
- Dimensi ini berfokus pada pentingnya mengakui kontribusi karyawan dan berinvestasi dalam pengembangan mereka. Pemimpin inklusif mendemonstrasikan dimensi ini melalui:
- a. Menghormati kontribusi individu: Pemimpin secara terbuka mengakui dan menghargai kontribusi unik setiap karyawan terhadap tim dan organisasi.
 - b. Menghindari rasa iri: Pemimpin inklusif melihat keberhasilan karyawan sebagai keberhasilan tim dan

organisasi, bukan sebagai ancaman terhadap posisi atau otoritas mereka sendiri.

- c. Mendorong pertumbuhan karir: Mereka aktif mencari peluang bagi karyawan untuk memperluas tanggung jawab mereka dan berkembang dalam peran mereka.

3. Perlakuan Adil terhadap Karyawan

Dimensi ini berfokus pada keadilan dan pertimbangan dalam interaksi pemimpin dengan karyawan. Ini mencakup:

- a. Mempertimbangkan kebutuhan dan kepentingan karyawan: Pemimpin inklusif berusaha memahami dan mempertimbangkan kebutuhan individu, aspirasi, dan situasi pribadi karyawan dalam pengambilan keputusan.
- b. Menunjukkan sikap adil: Pemimpin memperlakukan semua karyawan dengan standar yang sama, menghindari favoritisme atau diskriminasi dalam bentuk apapun.
- c. Transparansi dalam pengambilan keputusan: Pemimpin menjelaskan dasar pemikiran di balik keputusan yang mempengaruhi tim, memastikan bahwa proses tersebut dipahami dan dianggap adil oleh semua.
- d. Mengelola konflik secara adil: Ketika terjadi perselisihan atau konflik, pemimpin menanganinya dengan cara yang tidak memihak dan berprinsip.

2.1.1.3 Manfaat *Inclusive Leadership*

Inclusive leadership memberikan berbagai manfaat signifikan bagi organisasi maupun karyawan. Menurut (Mariana *et al.* 2025), kepemimpinan inklusif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan efisiensi tim dengan meningkatkan motivasi, rasa memiliki, dan kepercayaan diri karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang

bekerja di bawah pemimpin inklusif melaporkan peningkatan keterlibatan kerja dan produktivitas yang lebih tinggi.

Buchori (2025) menegaskan bahwa *inclusive leadership* menciptakan kepercayaan interpersonal yang mendorong inovasi dan meningkatkan *work engagement* karyawan. Kepemimpinan inklusif memfasilitasi lingkungan yang aman bagi karyawan untuk menyuarakan pendapat mereka dan berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan efektivitas proses pekerjaan dalam organisasi. Lebih lanjut, Reskiputri & Nursaidah (2025) menemukan bahwa kepemimpinan inklusif secara langsung meningkatkan kinerja berkelanjutan melalui peningkatan perilaku kerja inovatif dan kreativitas kerja karyawan. Studi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja inklusif tidak hanya menciptakan suasana kerja yang nyaman, tetapi juga mendorong hasil kerja nyata seperti prestasi akademik dan inovasi organisasi yang dapat berkontribusi pada keunggulan kompetitif perusahaan.

2.1.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Inclusive Leadership*

Implementasi *inclusive leadership* dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor penting yang perlu diperhatikan. Wahyudi *et al.* (2025) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan inklusif sangat dipengaruhi oleh kemampuan komunikasi dua arah, tingkat partisipasi anggota, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Pemimpin yang mampu menciptakan komunikasi terbuka dan mengajak partisipasi aktif dari seluruh anggota tim akan lebih berhasil dalam menerapkan gaya kepemimpinan inklusif.

Wibisana (2025) menekankan bahwa *psychological safety climate* berperan sebagai faktor krusial dalam mendukung

efektivitas kepemimpinan inklusif. Iklim organisasi yang inklusif dapat mengurangi stres, meningkatkan rasa aman yang dirasakan, dan mendorong komunikasi terbuka antara rekan kerja dan atasan. Kondisi ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi penerapan kepemimpinan inklusif. Selanjutnya, Irnawati & Nuryani (2023) menemukan bahwa dukungan organisasi dan keterlibatan kerja merupakan faktor determinan yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kepemimpinan inklusif. Ketika karyawan merasa didukung dan dilibatkan secara aktif dalam proses kerja, mereka cenderung lebih berkomitmen dan terlibat, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kepemimpinan inklusif dalam organisasi.

2.1.1.5 Indikator *Inclusive Leadership*

Menurut Anam (2021), kepemimpinan inklusif dapat diukur melalui tiga komponen utama yang mencerminkan perilaku dan praktik kepemimpinan yang inklusif.

1. Keterbukaan (*openness*), yaitu kesediaan pemimpin untuk mendengarkan ide-ide baru dari anggota tim dan menghargai perbedaan perspektif.
2. Ketersediaan (*availability*), yang menunjukkan aksesibilitas pemimpin terhadap anggota tim dan kemampuan untuk memberikan dukungan ketika dibutuhkan.
3. Aksesibilitas (*accessibility*), yang mencerminkan kemudahan anggota tim untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan pemimpin tanpa hambatan struktural atau psikologis.

Ketiga indikator ini secara bersama-sama membentuk konstruk kepemimpinan inklusif yang dapat diaplikasikan baik dalam sektor pendidikan maupun organisasi.

2.1.2 Adaptive Performance

2.1.2.1 Definisi Adaptive Performance

Adaptive performance merupakan bentuk kinerja individu yang menunjukkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tuntutan pekerjaan, lingkungan kerja, serta kondisi organisasi yang dinamis Tanjung (2025). Kinerja ini muncul ketika individu dihadapkan pada situasi kerja yang menuntut fleksibilitas, improvisasi, dan kemampuan berpikir kreatif agar tugas dapat diselesaikan secara efektif. Dalam konteks organisasi modern, *adaptive performance* menjadi aspek penting karena perubahan teknologi, prosedur kerja, dan pola interaksi kerja terjadi secara cepat dan berkelanjutan Sutrisno (2025).

Adaptive performance mencerminkan kesiapan individu dalam menghadapi ketidakpastian, tekanan kerja, serta tantangan baru yang tidak terduga. Individu dengan tingkat *adaptive performance* yang tinggi mampu belajar hal baru, menyesuaikan perilaku dan cara kerja, serta menjaga efektivitas hubungan kerja dalam berbagai situasi Iriyadi (2024). Dengan demikian, kinerja adaptif tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup aspek psikologis, sosial, dan fisik dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja.

2.1.2.2 Manfaat Adaptive Performance

Adaptive performance memberikan manfaat yang signifikan bagi individu maupun organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja modern. Menurut Handayani (2024), kemampuan adaptif membantu karyawan menghadapi perubahan teknologi atau kebijakan perusahaan dengan lebih mudah, meningkatkan keterampilan baru sesuai kebutuhan pasar kerja, dan beradaptasi dengan tim yang memiliki latar belakang dan

budaya yang berbeda. Karyawan dengan kemampuan adaptif yang tinggi dianggap sebagai aset berharga bagi perusahaan karena dapat membantu organisasi menemukan peluang baru, mengatasi masalah, dan tetap kompetitif di dunia bisnis yang dinamis.

Sandria *et al.* (2022) menemukan bahwa dukungan organisasi dan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja adaptif karyawan. Kinerja adaptif memungkinkan karyawan untuk tetap produktif dan efektif meskipun menghadapi situasi kerja yang tidak terduga atau berubah-ubah. Lebih lanjut, Oktavian *et al.* (2022) menegaskan bahwa kinerja adaptif yang tinggi dapat meningkatkan kemampuan individu untuk bertahan dan berkembang selama krisis melalui pemberdayaan psikologis. Adaptive performance tidak hanya meningkatkan kinerja individual tetapi juga berkontribusi pada resiliensi organisasi secara keseluruhan dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan bisnis

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Adaptive Performance*

Kinerja adaptif karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi dalam lingkungan organisasi. Menurut Teluma (2023), gaya kepemimpinan adaptif, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang adaptif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan *adaptive performance* karyawan. Kepemimpinan yang adaptif memiliki kecerdasan emosional yang baik, menerapkan keadilan organisasional, berkarakter, dan berperan penting dalam pengembangan karir sehingga menciptakan suasana organisasional yang kondusif.

Widyastomo (2022) mengidentifikasi bahwa adaptasi karir, motivasi, dan pelatihan merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan, terutama di masa pandemi. Faktor-faktor ini dapat berinteraksi dan saling memengaruhi dalam membentuk *adaptive performance*. Lebih lanjut, Angraeni *et al.* (2023) menekankan bahwa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan inovasi menjadi faktor determinan dalam meningkatkan adaptabilitas karyawan. Budaya belajar dalam organisasi menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, memastikan bahwa karyawan selalu siap menghadapi tantangan baru dan meningkatkan ketangkasan belajar mereka di era digital.

2.1.2.2 Indikator *Adaptive Performance*

Mengacu pada Sunaryono (2025) dan di adaptasi dengan konsep penelitian ini *Adaptive performance* diukur melalui beberapa indikator, yaitu :

1. Penanganan Masalah Emergensi dan Situasi Krisis

Kemampuan karyawan dalam merespons secara cepat dan tepat ketika menghadapi kondisi darurat atau situasi krisis di tempat kerja. Indikator ini mencerminkan ketenangan, ketepatan pengambilan keputusan, serta kemampuan bertindak efektif di bawah tekanan waktu dan situasi yang tidak terduga.

2. Kemampuan Mengatasi Tekanan Pekerjaan

Kemampuan individu dalam mengelola stres, beban kerja, dan tuntutan pekerjaan yang tinggi tanpa menurunkan kualitas kinerja. Karyawan dengan kemampuan ini tetap mampu bekerja secara fokus, produktif, dan profesional meskipun berada dalam kondisi tekanan yang intens.

3. Pemecahan Masalah Secara Kreatif

Kemampuan karyawan dalam menemukan solusi baru, inovatif, dan tidak konvensional terhadap permasalahan kerja. Indikator ini menunjukkan fleksibilitas berpikir serta kemampuan memanfaatkan berbagai sumber daya untuk menyelesaikan tugas secara efektif

4. Kemampuan Menghadapi Ketidakpastian dan Perubahan

Kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan situasi kerja yang tidak pasti, berubah-ubah, dan sulit diprediksi. Karyawan mampu menerima perubahan dengan sikap positif serta tetap menjalankan tugas secara optimal meskipun prosedur atau kondisi kerja mengalami perubahan.

5. Kesiapan untuk Mempelajari Hal Baru

Kemauan dan kesiapan karyawan untuk mempelajari pekerjaan, teknologi, metode, dan prosedur baru yang diperlukan dalam menunjang kinerja. Indikator ini mencerminkan sikap terbuka terhadap pembelajaran dan pengembangan diri secara berkelanjutan.

2.1.3 Job Satisfaction

2.1.3.1 Definisi Job Satisfaction

Kepuasan kerja merupakan bentuk afektivitas atau respons emosional karyawan terhadap berbagai aspek yang melekat pada pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan seperangkat perasaan individu mengenai sejauh mana pekerjaan yang dijalani dirasakan menyenangkan atau tidak menyenangkan. Sikap ini muncul sebagai hasil perbandingan antara penghargaan yang diterima karyawan dengan penghargaan yang mereka anggap seharusnya diperoleh Rahmadiyah (2024).

Selanjutnya, Lubis (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berkaitan

dengan kondisi kerja, hubungan kerjasama antar pegawai, sistem imbalan yang diterima, serta faktor-faktor fisik dan psikologis yang dialami dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh hasil kerja, tetapi juga oleh proses dan situasi kerja yang menyertainya.

Darmawan (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan tersebut tercermin dalam perilaku karyawan terhadap pekerjaan serta pengalaman yang mereka hadapi di lingkungan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif tenaga kerja yang tercermin melalui perasaan dan perilaku terhadap pekerjaan yang dijalani. Sikap tersebut terbentuk melalui proses penilaian terhadap pekerjaan sebagai bentuk penghargaan dalam memenuhi nilai-nilai penting yang diharapkan dari pekerjaan.

2.1.3.2 Manfaat *Job Satisfaction*

Job satisfaction memberikan kontribusi penting terhadap kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Laily & Nurmayanti (2024) menemukan bahwa *workplace happiness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan, dan dampak ini diperkuat melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kebahagiaan dengan hasil kinerja yang optimal.

Sari *et al.* (2022) mengungkapkan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi penting dalam hubungan antara *quality of work life* dan *career satisfaction*. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung mengalami peningkatan dalam kepuasan karir jangka panjang. Kepuasan kerja tidak hanya mempengaruhi kinerja saat ini, tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan karir berkelanjutan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Lebih lanjut, Manafe *et al.* (2025) menegaskan bahwa kebahagiaan di tempat kerja berperan sebagai mediator dalam pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi menciptakan lingkungan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan.

2.1.3.3 Pengukuran *Job Satisfaction*

Menurut Paparang (2021) pengukuran kepuasan kerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan atau ketidakpuasan pegawai dalam menilai pekerjaan yang dijalani. Dalam suatu organisasi, terdapat berbagai unsur yang dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, upaya pengukuran kepuasan kerja diharapkan mampu memberikan gambaran yang akurat sebagai dasar dalam meningkatkan faktor-faktor yang berkaitan dengan pencapaian tujuan serta komitmen organisasi.

Adi (2023) mengemukakan bahwa terdapat tiga metode utama dalam mengukur kepuasan kerja, yaitu:

1. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks jabatan
2. Pengukuran kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah
3. Pengukuran kepuasan kerja dengan Kuesioner Minnesota.

Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks jabatan menggunakan lima aspek penilaian, yaitu pekerjaan, pengawasan, upah, promosi, dan rekan kerja (*co-worker*) Choerudin (2022). Dalam metode ini, setiap pertanyaan dijawab oleh pegawai dengan pilihan jawaban seperti ya, tidak, atau tidak memberikan jawaban. Metode ini bertujuan untuk memperoleh gambaran umum mengenai sikap pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Menurut Maria (2021) pengukuran kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah dilakukan dengan menggunakan gambar wajah yang menunjukkan berbagai ekspresi, mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, hingga sangat cemberut. Pegawai diminta memilih ekspresi wajah yang paling sesuai dengan kondisi dan perasaan mereka terhadap pekerjaan yang sedang dijalani.

Berdasarkan berbagai metode pengukuran tersebut, diharapkan hasil yang diperoleh dapat menggambarkan secara akurat tingkat kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi. Pengukuran kepuasan kerja bersifat dinamis dan dapat mengalami perubahan seiring dengan berkembangnya tuntutan serta kebutuhan pegawai dalam pekerjaan.

2.1.3.4 Indikator *Job Satisfaction*

Hacman dan Oldham (19976) menjabarkan beberapa indikator *job satisfaction* yaitu :

1. *General Satisfaction*, yaitu tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaannya secara menyeluruh.
2. *Growth Satisfaction*, yaitu kepuasan yang berkaitan dengan peluang pengembangan diri dan pertumbuhan pribadi dalam pekerjaan.

3. *Satisfaction with Work Context*, yaitu kepuasan terhadap aspek kontekstual pekerjaan seperti upah, keamanan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta sistem pengawasan.

2.1.3.5 Faktor-faktor *Job Satisfaction*

Zulham (2020) menyatakan bahwa terdapat lima faktor utama yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana karakteristik pekerjaan mampu memberikan kesempatan bagi individu untuk memenuhi kebutuhan mereka, baik kebutuhan fisik, psikologis, maupun sosial.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan kerja merupakan hasil dari terpenuhinya harapan karyawan terhadap pekerjaan. Harapan tersebut mencerminkan perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada hasil yang diterima, maka individu akan merasa tidak puas. Sebaliknya, kepuasan akan muncul apabila manfaat yang diperoleh melebihi harapan.

3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi bahwa pekerjaan mampu memenuhi nilai-nilai kerja yang dianggap penting oleh individu, seperti prestasi, pengakuan, dan makna kerja.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja, baik dalam hal pembagian tugas, pemberian imbalan, maupun perlakuan dari atasan.

5. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Budaya kerja yang baik dan harmonis dalam organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung akan membuat karyawan merasa nyaman, puas, dan terdorong untuk bekerja secara optimal.

2.1.4 *Workplace Happiness*

2.1.4.1 Definisi *Workplace Happiness*

Workplace happiness merupakan kondisi psikologis positif yang dirasakan karyawan ketika mereka merasa senang, nyaman, dan sejahtera dalam menjalani pekerjaannya Berlianti (2024). Kebahagiaan di tempat kerja tidak hanya berkaitan dengan perasaan senang semata, tetapi juga mencerminkan adanya kepuasan, keterlibatan, serta makna yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya. Karyawan yang mengalami *workplace happiness* cenderung memiliki sikap positif terhadap organisasi dan pekerjaannya.

Workplace happiness terbentuk dari kombinasi antara faktor individu dan lingkungan kerja, seperti hubungan sosial yang baik, dukungan pimpinan, keadilan organisasi, serta kesempatan untuk berkembang Destifani (2025). Lingkungan kerja yang mampu menciptakan kebahagiaan akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih antusias, loyal, dan produktif. Oleh karena itu, *workplace happiness* dipandang sebagai salah satu faktor penting yang berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2.1.4.2 Manfaat *Workplace Happiness*

Workplace happiness memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja dan produktivitas karyawan serta organisasi secara keseluruhan. Menurut Fadila *et al.* (2025), *workplace*

happiness dan *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui perilaku inovatif. Kebahagiaan di tempat kerja menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan dan kebahagiaan karyawan, serta menyediakan ruang untuk inovasi sebagai strategi peningkatan produktivitas jangka panjang, khususnya dalam organisasi sektor publik.

Agustien & Soeling (2020) menemukan bahwa *happiness at work* memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan di kantor pusat BKKBN. Karyawan yang bahagia di tempat kerja menunjukkan tingkat keterikatan yang lebih tinggi, produktivitas yang meningkat, serta kemampuan untuk bekerja dengan lebih antusias dan loyal. Lebih lanjut, Nugraha & Suhariadi (2021) mengidentifikasi bahwa *workplace happiness* berperan sebagai variabel mediator antara *quality of work life* dan *work engagement* pada pekerja di masa pandemi COVID-19. Kebahagiaan kerja tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga membantu karyawan menjaga keseimbangan mental dan kehidupan mereka di tengah tekanan kerja.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Work Place Happiness*

Kebahagiaan di tempat kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait dalam lingkungan organisasi. Menurut Ramdhani & Rasto (2021), *work-life balance* merupakan faktor penting yang mempengaruhi kebahagiaan dan kinerja karyawan. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi memungkinkan karyawan untuk memiliki waktu yang cukup untuk bekerja, keluarga, dan aktivitas pribadi, yang pada akhirnya meningkatkan kebahagiaan dan produktivitas mereka. Penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan keterlibatan karyawan untuk bekerja dan untuk kehidupannya sebagai individu perlu

ditingkatkan untuk memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap kebahagiaan kerja.

Hafiz dan Kurniawan (2019) menemukan bahwa kebersyukuran berperan signifikan terhadap *work engagement* pada pegawai ASN, yang pada gilirannya mempengaruhi kebahagiaan kerja. Sikap positif dan rasa syukur karyawan terhadap pekerjaan mereka menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan meningkatkan kepuasan kerja. Lebih lanjut, Simangunsong *et al.* (2025) menegaskan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan dalam manajemen SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung partisipasi dan memberikan dukungan sosial dapat menurunkan stres, meningkatkan semangat bekerja, serta membantu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan *workplace happiness*.

2.1.4.4 Indikator *Workplace Happiness*

Menurut Fadila (2025) *Workplace happiness* dapat diukur melalui beberapa indikator utama, antara lain:

1. Perasaan Senang dalam Bekerja
Karyawan merasakan emosi positif, nyaman, dan menikmati aktivitas kerja sehari-hari
2. Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)
Karyawan menunjukkan antusiasme, semangat, dan keterlibatan aktif dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Hubungan Kerja yang Positif
Terjalinnya hubungan yang harmonis dengan atasan maupun rekan kerja, serta adanya dukungan sosial di lingkungan kerja.

4. Makna dan Tujuan Kerja

Karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti, nilai, dan kontribusi bagi diri sendiri maupun organisasi.

5. Kesejahteraan Psikologis

Karyawan merasa aman secara emosional, memiliki keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta minim stres kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh *inclusive leadership* terhadap *Workplace Happiness*

1. Rosari *et al* (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Rosari, Wibowo, Santoso, Nastiti, Ardianto, dan Danarilia dengan judul "*Inclusive Leadership and Workplace Happiness: Thriving as Mediator and Workaholism as Moderator in Indonesia*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran thriving at work sebagai mediator dan workaholism sebagai moderator dalam hubungan antara *inclusive leadership* dan *workplace happiness* pada karyawan BUMN di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner online yang disebarkan kepada 327 karyawan dari berbagai BUMN di Indonesia. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *workplace happiness*, dan hubungan ini dimediasi oleh *thriving at work*. Workaholism terbukti memoderasi hubungan antara *thriving at work* dan *workplace happiness*, di mana karyawan dengan tingkat workaholism tinggi mengalami peningkatan kebahagiaan yang lebih besar ketika mereka merasa berkembang di tempat kerja.

2. Tampubolon dan Huliselan (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Tampubolon dan Huliselan dengan judul "*The Effect of Inclusive Leadership, Employee Well-Being, Corporate Culture, And Affective Commitment on Intrinsic Motivation And Employee Performance In Employees of A Leading Bakery Company In Indonesia*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *inclusive leadership*, *employee well-being*, budaya perusahaan, dan komitmen afektif terhadap motivasi intrinsik dan kinerja karyawan di perusahaan bakery terkemuka di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarikan kepada 400 karyawan. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being*. *Employee well-being* yang merupakan komponen penting dari workplace happiness terbukti meningkat ketika pemimpin menerapkan praktik kepemimpinan inklusif seperti komunikasi terbuka, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, dan penghargaan terhadap keberagaman.

3. Srimulyani *et al.* (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Srimulyani, Rustiyaningsih, Farida, dan Hermanto dengan judul "*Mediation of AKHLAK corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi budaya perusahaan AKHLAK dan komitmen afektif dalam pengaruh *inclusive leadership* terhadap kinerja karyawan di BUMN Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarikan kepada 250 karyawan BUMN. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling

(SEM) dengan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dan komitmen afektif, yang pada gilirannya meningkatkan workplace happiness karyawan. Budaya organisasi yang inklusif dan komitmen emosional yang kuat terhadap organisasi menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kebahagiaan karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Workplace Happiness*

No	Variabel	Nama dan Judul Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	Hubungan <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Workplace Happiness</i>	Rosari <i>et al.</i> (2025). <i>Inclusive Leadership and Workplace Happiness: Thriving as Mediator and Workaholism as Moderator in Indonesia</i> . SAGE Open	<i>Inclusive Leadership:</i> Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv (2010) <i>Promotes openness, accessibility, and availability of leaders, encouraging diverse perspectives and psychological safety in teams</i> <i>Workplace Happiness:</i> Fisher (2010) <i>Encompasses pleasant emotions, engagement, satisfaction, and sense of meaning derived from work activities</i> <i>Thriving at Work:</i> Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant (2005) <i>Psychological state characterized by joint experience of vitality and learning in the workplace.</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Inclusive Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Workplace Happiness</i> dengan <i>thriving at work</i> sebagai mediator
2	Hubungan <i>Inclusive</i>	<i>Tampubolon & Huliselan</i> (2025).	<i>Inclusive Leadership:</i> Nembhard & Edmondson	Hasilnya menunjukkan

	<i>Leadership terhadap Employee Well-Being</i>	<i>The Effect of Inclusive Leadership, Employee Well-Being, Corporate Culture. International Journal of Economics, Accounting and Management</i>	(2006) <i>Leader behavior that invites and appreciates contributions from followers, making them feel psychologically safe to voice opinions and concerns</i> Employee Well-Being: Diener, Wirtz, Tov, Kim-Prieto, Choi, Oishi, & Biswas-Diener (2009) <i>Encompasses physical health, psychological functioning, social relationships, and life satisfaction as components of overall wellness</i>	bahwa <i>Inclusive Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Well-Being</i> yang merupakan komponen penting dari <i>workplace happiness</i>
3	Hubungan <i>Inclusive Leadership</i> terhadap Budaya Organisasi dan Komitmen Afektif	Srimulyani <i>et al.</i> (2023). <i>Mediation of AKHLAK corporate culture and affective commitment. Sustainable Futures</i>	Inclusive Leadership: Hollander (2009) <i>Leadership approach emphasizing mutual respect, shared decision-making, and recognition of diverse contributions to organizational goals</i> Organizational Culture: Schein (2010) <i>Pattern of shared basic assumptions learned by group members as they solve problems of external adaptation and internal integration</i> Affective Commitment: Meyer & Allen (1991) <i>Emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Inclusive Leadership</i> berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dan komitmen afektif yang menciptakan <i>workplace happiness</i>

2.2.2 Pengaruhi *Adaptive Performance* terhadap *Workplace Happiness*

1. Tan dan Antonio (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Tan dan Antonio dengan judul "*New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic: Empirical evidence from Indonesia*". Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi *adaptive performance* karyawan selama pandemi COVID-19 di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner online yang disebarakan kepada 312 karyawan dari berbagai industri di Indonesia. Analisis data menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational commitment*, *teleworking output*, dan *sense of purpose* berpengaruh positif terhadap *adaptive performance*. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan baik terhadap perubahan kondisi kerja menunjukkan tingkat kebahagiaan dan kepuasan yang lebih tinggi di tempat kerja.

2. Saptarini dan Mustika (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Saptarini dan Mustika dengan judul "*Workforce Agility and Adaptive Performance in Government Institution: The Mediating Role of Work Engagement*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *workforce agility* dan *adaptive performance* terhadap *work engagement* di institusi pemerintahan Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan kepada 150 pegawai pemerintah. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *adaptive performance* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. *Work engagement* yang tinggi

berkorelasi dengan peningkatan *workplace happiness* karena karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan mereka.

3. Fadila *et al.* (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Fadila, Rosita, dan Hendriyaldi dengan judul "*Workplace Happiness dan Employee Engagement Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Inovatif Kerja*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *workplace happiness* dan *employee engagement* terhadap produktivitas karyawan melalui perilaku inovatif. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan kepada 100 pegawai di sektor publik. Analisis data menggunakan *Partial Least Squares* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *adaptive performance* yang mengarah pada perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap *workplace happiness* dan produktivitas karyawan. Karyawan yang mampu beradaptasi dan berinovasi menunjukkan tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi di tempat kerja.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu Pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Workplace Happiness*

No	Variabel	Nama dan Judul Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	Hubungan Adaptive Performance terhadap Workplace Happiness	Tan & Antonio (2022). <i>New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation</i>	<i>Adaptive Performance:</i> Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon (2000) <i>Ability to alter behavior to meet demands of new work situations, tasks, or events that require different responses from current repertoire</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa faktor intrinsik seperti <i>organizational commitment</i> dan <i>sense of purpose</i> yang mendukung Adaptive Performance berpengaruh terhadap

			Workplace Happiness: Warr (2007) <i>Affective well-being characterized by positive emotional experiences and satisfaction with work, ranging from displeasure to pleasure</i>	kebahagiaan karyawan di tempat kerja
2	Hubungan <i>Adaptive Performance</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	Saptarini & Mustika (2023). <i>Workforce Agility and Adaptive Performance in Government Institution</i> . Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan	Adaptive Performance: Jundt, Shoss, & Huang (2015) <i>Dynamic capability involving learning, creativity, and interpersonal adaptability to respond to uncertainty and change in work environment</i> Work Engagement: Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker (2002) <i>Positive, fulfilling work-related state characterized by vigor, dedication, and absorption in work tasks</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Adaptive Performance</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i> yang merupakan komponen penting dari <i>workplace happiness</i>
3	Hubungan Perilaku Inovatif terhadap <i>Workplace Happiness</i>	Fadila <i>et al.</i> (2025). <i>Workplace Happiness dan Employee Engagement Terhadap Produktivitas Karyawan</i> . <i>Advances in Management & Financial Reporting</i>	Innovative Work Behavior: De Jong & Den Hartog (2010) <i>Generation, promotion, and realization of new ideas within work role to improve individual performance or organizational effectiveness</i> Workplace Happiness:	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>adaptive performance</i> yang mengarah pada perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap <i>Workplace Happiness</i> dan produktivitas karyawan

			Prece (2014) <i>Positive emotional state resulting from job satisfaction, meaningful work, and supportive work environment</i>	
--	--	--	---	--

2.2.3 Pengaruh *Workplace Happiness* terhadap *Job Satisfaction*

1. Laily dan Nurmayanti (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Laily dan Nurmayanti dengan judul "*The Effect of Workplace Happiness on Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *workplace happiness* terhadap kinerja karyawan dengan *job satisfaction* sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan kepada 47 karyawan. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa happiness at work berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Kebahagiaan di tempat kerja mencerminkan perasaan senang, ketulusan, dan komitmen dalam menjalankan tugas pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Agustiani, Mora, dan Ibad (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Agustiani, Mora, dan Ibad dengan judul "*Increasing Employee Engagement Through Workplace Happiness: A Quality of Work Life Mediation Study*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement* dengan *workplace happiness* sebagai variabel mediasi di PT Pupuk Kujang. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Analisis data menggunakan

Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workplace happiness* berperan sebagai mediasi parsial dalam pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement*. Kebahagiaan di tempat kerja menciptakan iklim psikologis positif yang mendorong karyawan untuk lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka.

3. Mustofa dan Prasetio (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Mustofa dan Prasetio dengan judul "Hubungan Antara Kebahagiaan Di Tempat Kerja Dengan Kepuasan Kerja Pada Perawat Bagian Rawat Inap Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kebahagiaan di tempat kerja dengan kepuasan kerja pada perawat. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan kepada perawat bagian rawat inap. Analisis data menggunakan teknik korelasi. Hasil penelitian menemukan hubungan signifikan antara kebahagiaan di tempat kerja dengan kepuasan kerja pada perawat. Penelitian ini menegaskan bahwa *workplace happiness* berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja melalui penciptaan lingkungan kerja yang positif dan mendukung kesejahteraan psikologis karyawan.

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu Pengaruh *Workplace Happiness* terhadap *Job Satisfaction*

No	Variabel	Nama dan Judul Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> dengan Mediasi <i>Thriving</i> dan <i>Workplace Happiness</i>	Rosari et al. (2025). <i>Inclusive Leadership and Workplace Happiness: Thriving as Mediator</i> . SAGE Open	<i>Inclusive Leadership:</i> Carmeli et al. (2010) <i>Leader behavior that promotes openness, accessibility, and availability, encouraging diverse perspectives and psychological safety</i> <i>Workplace Happiness:</i> Fisher (2010) <i>Pleasant emotions, engagement, satisfaction, and meaning derived from work</i> <i>Thriving at Work:</i> Spreitzer et al. (2005) <i>Joint experience of vitality and learning, sense of progress and momentum in personal development</i> <i>Job Satisfaction:</i> Spector (1997)	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Inclusive Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> melalui thriving at work dan <i>Workplace Happiness</i> sebagai double mediator

			<i>Extent to which people like or dislike their jobs, reflecting affective orientation toward employment</i>	
2	Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> dengan Mediasi Budaya Organisasi dan Komitmen Afektif	Srimulyani <i>et al.</i> (2023). <i>Mediation of AKHLAK corporate culture. Sustainable Futures</i>	<i>Inclusive Leadership:</i> Hollander (2009) <i>Leadership emphasizing mutual respect, shared decision-making, and recognition of diverse contributions</i> <i>Organizational Culture:</i> Schein (2010) <i>Pattern of shared basic assumptions learned as groups solve problems of external adaptation and internal integration</i> <i>Affective Commitment:</i> Meyer & Allen (1991) <i>Emotional attachment to, identification with, and involvement in organization</i> <i>Job Satisfaction:</i> Locke (1976)	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Inclusive Leadership</i> berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction melalui budaya organisasi dan komitmen afektif yang menciptakan Workplace Happiness

			<i>Pleasurable emotional state from appraisal of job as achieving or facilitating job values</i>	
3	Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> dengan Mediasi <i>Employee Well-Being</i>	Tampubolon & Huliselan (2025). <i>The Effect of Inclusive Leadership, Employee Well-Being. International Journal of Economics</i>	<i>Inclusive Leadership:</i> Nembhard & Edmondson (2006) <i>Leader behavior inviting and appreciating contributions, making followers feel psychologically safe to voice opinions</i> <i>Employee Well-Being:</i> Ryff (1989) <i>Psychological well-being including autonomy, environmental mastery, personal growth, positive relations, purpose in life, and self-acceptance</i> <i>Job Satisfaction:</i> Spector (1997) <i>Affective orientation toward job involving feelings and attitudes about various job facets</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Inclusive Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> melalui <i>Employee Well-Being (Workplace Happiness)</i> sebagai mediator

2.2.4 Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

1. Rahman, Rahmat, dan Fahmi (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Rahman, Rahmat, dan Fahmi dengan judul “Pengaruh *Inclusive leadership* Terhadap Meaningful work: Peran Mediasi *Psychological safety*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan inklusif memengaruhi kebermaknaan kerja aparatur sipil negara melalui rasa aman secara psikologis. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan desain kausalitas. Populasi penelitian terdiri dari 50 aparatur sipil negara pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, dengan teknik sensus sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan menggunakan *Google Form*, sedangkan analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan WarpPLS 7.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *meaningful work* dan *psychological safety*. Selain itu, *psychological safety* juga berpengaruh positif terhadap *meaningful work*, serta terbukti memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan *meaningful work*.

2. Rahmaningtyas, Suryani, Marimin, Saeroji, dan Agustin (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmaningtyas, Suryani, Marimin, Saeroji, dan Agustin meneliti pengaruh *inclusive leadership*, *organizational justice*, dan *happiness at work* terhadap *extra-role behavior* dengan *organizational learning* sebagai variabel moderasi pada perguruan tinggi di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif, keadilan organisasi, dan

kebahagiaan kerja terhadap perilaku ekstra peran dosen dengan mempertimbangkan peran pembelajaran organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 116 dosen di Indonesia. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan WarpPLS 7.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational learning* mampu memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan *happiness at work* terhadap *extra-role behavior*, namun tidak mampu memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *extra-role behavior*.

3. Hafid dan Kistyanto (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Hafid dan Kistyanto berjudul “Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Employee Well Being* melalui *Career Satisfaction* pada Karyawan PT Aneka Kirana Amertha Surabaya” bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kesejahteraan karyawan dengan kepuasan karier sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, di mana seluruh karyawan PT Aneka Kirana Amertha Surabaya dijadikan sampel melalui teknik sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well being*, serta *career satisfaction* terbukti memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee well being*, yang menegaskan bahwa kepemimpinan inklusif tidak hanya

berdampak langsung pada kesejahteraan karyawan tetapi juga melalui peningkatan kepuasan karier.

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

No	Variabel	Nama dan Judul Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Meaningful Work</i>	Rahman, Rahmat, & Fahmi (2023). Pengaruh <i>Inclusive leadership</i> Terhadap <i>Meaningful work</i> : Peran Mediasi <i>Psychological safety</i> . JURNAL KOMUNITAS SAINS MANAJEMEN	<i>Inclusive Leadership:</i> Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv (2010) <i>Leader behavior promoting openness, accessibility, and availability, encouraging diverse perspectives</i> <i>Meaningful Work:</i> Steger, Dik, & Duffy (2012) <i>Perception that work is significant, purposeful, and contributes to greater good beyond self-interest</i> <i>Psychological Safety:</i> Edmondson (1999) <i>Shared belief that team is safe for interpersonal</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Inclusive Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Meaningful Work</i> dan <i>Psychological Safety</i> yang berkontribusi pada <i>Job Satisfaction</i>

			<i>risk-taking without fear of negative consequences</i>	
2	Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Extra-Role Behavior</i>	Rahmaningtyas <i>et al.</i> (2021). <i>Inclusive leadership, organizational justice, happiness at work on extra-role behavior.</i> Proceeding IAIN Batusangkar	<i>Inclusive Leadership:</i> Nembhard & Edmondson (2006) <i>Leader inclusiveness inviting and appreciating contributions from all team members</i> <i>Happiness at Work:</i> Fisher (2010) <i>Pleasant emotions, engagement, satisfaction, and meaning at work</i> <i>Organizational Learning:</i> Senge (1990) <i>Process where organizations improve actions through better knowledge and understanding</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa Organizational Learning memediasi hubungan antara Inclusive Leadership dan Happiness at Work terhadap extra-role behavior yang berkontribusi pada Job Satisfaction
3	Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Employee Well Being</i>	Hafid & Kistyanto (2025). Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Employee Well Being</i> melalui <i>Career</i>	<i>Inclusive Leadership:</i> Carmeli et al. (2010) <i>Openness, accessibility, and availability of leaders fostering inclusive work</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Inclusive Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Well Being</i>

		<i>Satisfaction.</i> Jurnal Ilmu Manajemen	<i>environment</i> <i>Employee Well-Being:</i> Ryff & Keyes (1995) <i>Optimal psychological functioning including purpose, growth, autonomy, and positive relations</i> <i>Career Satisfaction:</i> Greenhaus, Parasuraman, & Wormley (1990) <i>Satisfaction with progress toward meeting career goals and expectations</i>	melalui <i>Career Satisfaction</i> yang meningkatkan <i>Job Satisfaction</i>
--	--	--	---	---

2.2.5 Pengaruh *adaptive performance* terhadap *job satisfaction*

1. Rana, Ahmed, dan Shahzadi (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Rana, Ahmed, dan Shahzadi dengan judul "*Linking workplace spirituality and adaptive performance through a serial mediation of job satisfaction and emotional labor strategies*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara workplace spirituality dan *adaptive performance* melalui serial mediasi *job satisfaction* dan *emotional labor strategies*. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarkan kepada 328 karyawan dari berbagai organisasi di

Pakistan. Analisis data menggunakan PROCESS macro dengan bootstrap. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptive performance berpengaruh positif terhadap job satisfaction melalui emotional labor strategies. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan baik terhadap tuntutan pekerjaan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

2. Park *et al.* (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Park, Lim, Kim, dan Kang dengan judul "*Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan struktural antara *organizational support*, *job crafting*, *work engagement*, dan *adaptive performance*. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarkan kepada 300 karyawan di Korea Selatan. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *adaptive performance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* melalui *job crafting* dan *work engagement*. Karyawan yang memiliki kemampuan adaptif tinggi mampu membentuk pekerjaan mereka sesuai dengan kekuatan dan minat pribadi, yang meningkatkan kepuasan kerja.

3. Pradhan, Jena, dan Singh (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Pradhan, Jena, dan Singh dengan judul "*Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive performance in Indian manufacturing industries*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *emotional intelligence* dalam hubungan antara *organizational learning* dan *adaptive performance* di industri manufaktur India. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner

yang disebarkan kepada 516 karyawan. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptive performance yang didukung oleh emotional intelligence dan organizational learning berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Karyawan yang mampu belajar dan beradaptasi dengan efektif menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu Pengaruh Adaptive Performance terhadap Job Satisfaction

No	Variabel	Nama dan Judul Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1.	Hubungan Adaptive Performance terhadap Job Satisfaction	Rana, Ahmed, & Shahzadi (2022). <i>Linking workplace spirituality and adaptive performance. Management Research Review</i>	Adaptive Performance: Griffin, Neal, & Parker (2007) <i>Proactive and reactive responses to changing work demands through task mastery and interpersonal adaptability</i> Job Satisfaction: Locke (1976) <i>Pleasurable emotional state resulting from appraisal of one's job as achieving or facilitating achievement of job values</i> Emotional Labor: Hochschild (1983) <i>Management of feelings to create publicly observable facial and bodily display in work settings</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa Adaptive Performance berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction melalui <i>emotional labor strategies</i>
2.	Hubungan Adaptive Performance melalui	Park et al.(2020). <i>Organizational support and adaptive</i>	Adaptive Performance: Pulakos, Schmitt, Dorsey, Arad, Hedge, & Borman (2002) <i>Adjusting to work stress,</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa Adaptive Performance berpengaruh

	<i>Job Crafting</i>	<i>performance. Sustainability</i>	<i>solving problems creatively, learning new technologies, handling emergencies, and demonstrating interpersonal and cultural adaptability</i> Job Crafting: Wrzesniewski & Dutton (2001) <i>Physical and cognitive changes individuals make in task or relational boundaries of their work to create meaning and identity</i>	positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> melalui <i>job crafting</i> dan <i>work engagement</i>
3.	Hubungan <i>Organizational Learning</i> dan <i>Adaptive Performance</i>	Pradhan, Jena, & Singh (2017). <i>Emotional intelligence and adaptive performance. Journal of Workplace Learning</i>	Adaptive Performance: Hesketh & Neal (1999) <i>Capacity to modify behavior in response to technological changes and evolving job requirements</i> Emotional Intelligence: Goleman (1995) <i>Ability to recognize, understand, and manage one's emotions and recognize, understand and influence emotions of others</i> Organizational Learning: Senge (1990) <i>Process of improving actions through better knowledge and understanding of organizational dynamics</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Adaptive Performance</i> yang didukung oleh <i>emotional intelligence</i> dan <i>organizational learning</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>

2.2.6 Pengaruh *Inclusive leadership* terhadap *job satisfaction* dengan di mediasi *workplace happiness*

1. Rosari *et al.* (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Rosari, Wibowo, Santoso, Nastiti, Ardianto, dan Danarilia dengan judul "*Inclusive Leadership and Workplace Happiness: Thriving as Mediator and Workaholism as Moderator in Indonesia*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *thriving at work* sebagai mediator dalam hubungan antara *inclusive leadership* dan *workplace happiness*, dengan *workaholism* sebagai moderator. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner online yang disebarakan kepada 327 karyawan BUMN di Indonesia. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* melalui *thriving at work* dan *workplace happiness* sebagai double mediator. Karyawan yang bekerja di bawah pemimpin inklusif mengalami peningkatan *thriving*, yang meningkatkan *workplace happiness*, dan pada akhirnya meningkatkan *job satisfaction*.

2. Srimulyani *et al.* (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Srimulyani, Rustiyaningsih, Farida, dan Hermanto dengan judul "*Mediation of AKHLAK corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi budaya perusahaan AKHLAK dan komitmen afektif dalam pengaruh *inclusive leadership* terhadap kinerja karyawan di BUMN Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan kepada 250

karyawan BUMN. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inclusive leadership berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* melalui budaya organisasi dan komitmen afektif yang menciptakan *workplace happiness*. Budaya organisasi yang inklusif memperkuat ikatan emosional karyawan dengan organisasi, meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja, dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

3. Tampubolon dan Huliselan (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Tampubolon dan Huliselan dengan judul "*The Effect of Inclusive Leadership, Employee Well-Being, Corporate Culture, And Affective Commitment on Intrinsic Motivation And Employee Performance In Employees of A Leading Bakery Company In Indonesia*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *inclusive leadership*, *employee well-being*, budaya perusahaan, dan komitmen afektif terhadap motivasi intrinsik dan kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarkan kepada 400 karyawan. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inclusive leadership berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* melalui *employee well-being* (*workplace happiness*) sebagai mediator. Kepemimpinan inklusif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan kebahagiaan di tempat kerja.

Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu Pengaruh *Inclusive leadership* terhadap *job satisfaction* dengan di mediasi *workplace happiness*

No	Variabel	Nama dan Judul Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> dengan Mediasi <i>Thriving</i> dan <i>Workplace Happiness</i>	Rosari <i>et al.</i> (2025). <i>Inclusive Leadership and Workplace Happiness: Thriving as Mediator</i> . SAGE Open	<i>Inclusive Leadership:</i> Carmeli et al. (2010) <i>Leader behavior that promotes openness, accessibility, and availability, encouraging diverse perspectives and psychological safety</i> <i>Workplace Happiness:</i> Fisher (2010) <i>Pleasant emotions, engagement, satisfaction, and meaning derived from work</i> <i>Thriving at Work:</i> Spreitzer et al. (2005) <i>Joint experience of vitality and learning, sense of progress and momentum in personal development</i> <i>Job Satisfaction:</i> Spector (1997) <i>Extent to which people like or dislike their jobs, reflecting affective</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Inclusive Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> melalui <i>thriving at work</i> dan <i>Workplace Happiness</i> sebagai <i>double mediator</i>

			<i>orientation toward employment</i>	
2.	Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> dengan Mediasi Budaya Organisasi dan Komitmen Afektif	Srimulyani <i>et al.</i> (2023). <i>Mediation of AKHLAK corporate culture. Sustainable Futures</i>	<i>Inclusive Leadership:</i> Hollander (2009) <i>Leadership emphasizing mutual respect, shared decision-making, and recognition of diverse contributions</i> <i>Organizational Culture:</i> Schein (2010) <i>Pattern of shared basic assumptions learned as groups solve problems of external adaptation and internal integration</i> <i>Affective Commitment:</i> Meyer & Allen (1991) <i>Emotional attachment to, identification with, and involvement in organization</i> <i>Job Satisfaction:</i> Locke (1976) <i>Pleasurable emotional state from appraisal of job as achieving or facilitating job values</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Inclusive Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> melalui budaya organisasi dan komitmen afektif yang menciptakan <i>Workplace Happiness</i>
3.	Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> dengan	Tampubolon & Huliselan (2025). <i>The Effect of Inclusive Leadership, Employee</i>	<i>Inclusive Leadership:</i> Nembhard & Edmondson (2006)	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Inclusive</i>

	<i>Mediasi Employee Well-Being</i>	<i>Well-Being. International Journal of Economics</i>	<i>Leader behavior inviting and appreciating contributions, making followers feel psychologically safe to voice opinions</i> Employee Well-Being: Ryff (1989) <i>Psychological well-being including autonomy, environmental mastery, personal growth, positive relations, purpose in life, and self-acceptance</i> Job Satisfaction: Spector (1997) <i>Affective orientation toward job involving feelings and attitudes about various job facets</i>	<i>Leadership berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction melalui Employee Well-Being (Workplace Happiness) sebagai mediator</i>
--	------------------------------------	---	---	--

2.2.7 Pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Job Satisfaction* dengan *Workplace Happiness*

1. Aliya, Setiawan, Zakiyyah (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Aliya, Setiawan, dan Zakiyyah dengan judul “*The Effect of Adaptive Work Behavior, Self Efficacy, Employee Competence AMD Job Satisfaction on The Performance of BKPP Banyuwangi*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks pelayanan kepegawaian, khususnya dalam menghadapi tantangan optimalisasi layanan digital melalui aplikasi. Metode penelitian yang digunakan

adalah kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori. Sampel penelitian terdiri dari 98 pegawai yang ditentukan menggunakan teknik sampel jenuh. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS versi 25.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *adaptive work behavior*, *self-efficacy*, *employee competence*, dan *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BKPP Banyuwangi. Temuan penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi faktor perilaku organisasi dan pemanfaatan teknologi dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara.

3 Wijaya, Febrianty, dan Rahyon (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya, Febrianty, dan Rahyono (2025) dengan judul “Pengaruh *Work Passion* (Gairah Kerja) dan *Organizational Support* terhadap *Adaptive Performance* Karyawan *Colony Billiard* dan *Cafe Lampung*” bertujuan untuk menganalisis pengaruh gairah kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja adaptif karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *adaptive performance*, sedangkan *work passion* tidak berpengaruh signifikan terhadap *adaptive performance*, sehingga dukungan organisasi menjadi faktor yang lebih dominan dalam meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan.

4. Doni (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Doni (2024) dengan judul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Adaptive Performance* Karyawan di PT King Plastic” bertujuan untuk menganalisis pengaruh perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja adaptif karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *adaptive performance*, yang berarti semakin tinggi perilaku OCB

karyawan, maka semakin baik kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan dan tuntutan kerja di lingkungan organisasi.

Tabel 2.7 Penelitian Terdahulu Pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Job Satisfaction* dengan *Workplace Happiness*

No	Variabel	Nama dan Judul Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1.	Hubungan <i>Adaptive Work Behavior</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	Aliya et al. (2025). <i>Adaptive Work Behavior and Job Satisfaction. Jurnal Penelitian</i>	<i>Adaptive Work Behavior</i> : Griffin et al. (2007) <i>Proactive responses to changing work demands</i> <i>Self-Efficacy</i> : Bandura (1997) <i>Belief in capability to execute actions</i> <i>Job Satisfaction</i> : Locke (1976) <i>Pleasurable emotional state from job appraisal</i>	<i>Adaptive Work Behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>
2.	Hubungan <i>Organizational Support</i> terhadap <i>Adaptive Performance</i>	Wijaya et al. (2025). <i>Work Passion dan Organizational Support. Jurnal Manajemen</i>	<i>Organizational Support</i> : Eisenberger et al. (1986) <i>Organization values contributions and cares about well-being</i> <i>Adaptive Performance</i> : Pulakos et al. (2000) <i>Ability to alter behavior to meet new demands</i>	Organizational Support berpengaruh positif terhadap <i>Adaptive Performance</i> dan <i>Job Satisfaction</i>
3.	Hubungan OCB terhadap <i>Adaptive Performance</i>	Doni (2024). OCB terhadap <i>Adaptive Performance. Jurnal Manajemen</i>	<i>OCB</i> : Organ (1988) <i>Discretionary behavior promoting organizational functioning</i> <i>Adaptive Performance</i> : Hesketh & Neal (1999) <i>Capacity to modify behavior for changes</i>	OCB berpengaruh positif terhadap <i>Adaptive Performance</i> dan <i>Job Satisfaction</i>

2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Workplace Happiness*

Inclusive Leadership merupakan kepemimpinan yang mendorong partisipasi, keterbukaan, dan penghargaan terhadap ide-ide karyawan. Pemimpin yang inklusif tidak hanya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, tetapi juga menunjukkan sikap menghargai perbedaan, memberikan dukungan, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Kondisi tersebut memungkinkan karyawan merasa diterima, dihargai, dan memiliki peran penting dalam organisasi. Berdasarkan perspektif Job Demands-Resources Model Bakker & Demerouti (2017), kepemimpinan inklusif termasuk dalam job resource yang mampu meningkatkan motivasi, kesejahteraan, dan kebahagiaan karyawan di tempat kerja.

Sejumlah Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Inclusive Leadership* berpengaruh positif terhadap *Workplace Happiness* (Reni Rosari *et al.*, 2024; Rahman *et al.*, 2023). Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa ketika pemimpin menerapkan prinsip keterbukaan, keadilan, dan penghargaan terhadap karyawan, maka kondisi psikologis positif seperti perasaan senang, keterlibatan kerja, dan makna kerja akan meningkat. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif berperan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan emosional karyawan.

Berdasarkan uraian empiris dan teoritis tersebut, maka hipotesis yang diajukan Adalah :

H1: *Inclusive Leadership* berpengaruh positif terhadap *Workplace Happiness* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.

2.3.2 Pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Workplace Happiness*

Adaptive Performance adalah kemampuan karyawan untuk menyesuaikan perilaku, strategi, dan respons kerja terhadap perubahan dan tuntutan lingkungan (Pulakos *et al.*, 2000). kemampuan ini mencakup kesiapan menghadapi ketidakpastian, kemampuan belajar hal baru, pemecahan masalah secara kreatif, serta ketahanan dalam menghadapi tekanan kerja. Dalam konteks organisasi modern yang sarat dengan perubahan teknologi dan inovasi, *adaptive performance* menjadi kompetensi penting yang mendukung keberlanjutan kinerja individu maupun organisasi.

Berdasarkan *Social Exchange Theory* Blau (1964), hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika karyawan menunjukkan kontribusi positif melalui kemampuan beradaptasi yang tinggi, organisasi cenderung memberikan respons yang positif pula, baik dalam bentuk dukungan, pengakuan, maupun lingkungan kerja yang lebih suportif. Proses pertukaran sosial ini menciptakan hubungan kerja yang saling menguntungkan dan memperkuat kesejahteraan psikologis karyawan. Dengan demikian, karyawan yang mampu beradaptasi secara efektif terhadap perubahan akan lebih mudah merasakan kenyamanan, makna kerja, serta kebahagiaan dalam menjalankan pekerjaannya.

Penelitian terdahulu menunjukkan hubungan positif antara *Adaptive Performance* dan *Workplace Happiness* (Katsaros, 2021; Rana *et al.*, 2022). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa karyawan dengan tingkat kemampuan adaptif yang tinggi cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih stabil, merasa lebih terlibat dalam pekerjaan, serta menunjukkan tingkat kebahagiaan kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan kemampuan adaptasi yang rendah.

H2: *Adaptive Performance* berpengaruh positif terhadap *Workplace Happiness* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.

2.3.3 Pengaruh *Workplace Happiness* terhadap *Job Satisfaction*

Workplace Happiness adalah persepsi positif karyawan terhadap lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan emosional, motivasi, dan keterlibatan Fisher (2010). Konsep ini mencerminkan kondisi psikologis yang ditandai dengan adanya perasaan senang, nyaman, dan bermakna dalam menjalankan tugas serta berinteraksi di lingkungan kerja. Kebahagiaan kerja tidak hanya berfokus pada emosi sesaat, tetapi juga mencakup pengalaman positif yang berkelanjutan dalam konteks pekerjaan.

Berdasarkan teori *Positive Psychology* Seligman (2011), pengalaman emosi positif dalam kehidupan individu, termasuk dalam konteks pekerjaan, akan memperkuat kesejahteraan subjektif serta meningkatkan evaluasi positif terhadap berbagai aspek kehidupan. Dalam lingkungan kerja, kondisi yang membahagiakan akan mendorong munculnya rasa optimisme, semangat kerja, serta keterikatan terhadap organisasi. Ketika individu merasakan kebahagiaan dalam bekerja, mereka cenderung mengevaluasi pekerjaannya secara lebih positif, sehingga meningkatkan tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Workplace happiness juga berperan dalam membentuk sikap positif terhadap pekerjaan melalui peningkatan makna kerja dan kualitas hubungan sosial di tempat kerja. Lingkungan yang suportif, kolaboratif, dan memberikan apresiasi terhadap kontribusi karyawan akan menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan kenyamanan psikologis. Kondisi ini memperkuat persepsi bahwa pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan harapan dan kebutuhan individu, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu menunjukkan hubungan positif antara *Workplace Happiness* dan *Job Satisfaction* (Rosdaniati & Muafi, 2021;

Öztürk & Sumbas, 2022). Temuan tersebut menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat kebahagiaan yang dirasakan karyawan di tempat kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi.

H3: *Workplace Happiness* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.

2.3.4 Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Inclusive Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan keterbukaan, partisipasi aktif, serta penghargaan terhadap kontribusi dan keberagaman karyawan. Pemimpin yang inklusif menciptakan lingkungan kerja yang adil, suportif, dan memberikan pengakuan atas ide maupun kinerja karyawan. Kondisi tersebut mendorong terciptanya hubungan kerja yang positif antara atasan dan bawahan, sehingga meningkatkan persepsi karyawan terhadap kualitas lingkungan kerja.

Inclusive Leadership mampu meningkatkan keterlibatan, penghargaan, dan pengakuan terhadap karyawan sehingga berdampak pada kepuasan kerja (Rahman *et al.*, 2023; Hafid & Kistyanto, 2025). Ketika karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses organisasi, mereka cenderung memiliki evaluasi yang lebih positif terhadap pekerjaan serta organisasi tempat mereka bekerja. Rasa dihargai dan diakui tersebut memperkuat motivasi intrinsik dan menciptakan pengalaman kerja yang lebih bermakna.

Berdasarkan *Job Demands-Resources* Model Bakker dan Demerouti (2017), kepemimpinan inklusif termasuk sumber daya yang meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Model ini menjelaskan bahwa keberadaan sumber daya kerja, seperti dukungan atasan dan iklim kerja yang suportif, mampu mengurangi tekanan kerja sekaligus

meningkatkan kondisi psikologis positif karyawan. Dengan adanya kepemimpinan yang inklusif, karyawan memperoleh dukungan emosional dan profesional yang memperkuat rasa nyaman, aman, dan puas terhadap pekerjaannya.

H4: *Inclusive Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.

2.3.5 Pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Job Satisfaction*

Karyawan yang memiliki kemampuan adaptif yang tinggi mampu menghadapi perubahan pekerjaan dengan efektif dan memperoleh penghargaan serta kepuasan dari organisasi (Pulakos *et al.*, 2000; Rana *et al.*, 2022; Pestaño, 2025). Kemampuan ini menjadi kompetensi penting dalam lingkungan kerja modern yang penuh dengan ketidakpastian dan perkembangan teknologi yang cepat.

Karyawan dengan tingkat *adaptive performance* yang tinggi cenderung memiliki rasa percaya diri dan kontrol yang lebih baik terhadap pekerjaannya. Ketika individu mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja, mereka akan lebih mudah mencapai target, memperoleh pengakuan, serta merasakan pencapaian dalam pekerjaannya. Kondisi tersebut berkontribusi pada evaluasi positif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan *Social Exchange Theory* Blau (1964), Karyawan dengan tingkat *adaptive performance* yang tinggi cenderung memiliki rasa percaya diri dan kontrol yang lebih baik terhadap pekerjaannya. Ketika individu mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja, mereka akan lebih mudah mencapai target, memperoleh pengakuan, serta merasakan pencapaian dalam pekerjaannya. Kondisi tersebut berkontribusi pada evaluasi positif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

H5: *Adaptive Performance* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.

2.3.6 Mediasi *Workplace Happiness* pada *Inclusive Leadership* → *Job Satisfaction*

Inclusive Leadership tidak hanya berdampak langsung pada kepuasan kerja, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui peningkatan kebahagiaan karyawan di tempat kerja. Pemimpin yang inklusif menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, suportif, dan menghargai kontribusi setiap individu. Kondisi tersebut mendorong munculnya rasa dihargai, keterlibatan, serta kenyamanan emosional yang menjadi dasar terbentuknya *workplace happiness*.

Inclusive Leadership dapat meningkatkan kebahagiaan karyawan di tempat kerja, yang selanjutnya berdampak pada kepuasan kerja (Reni Rosari *et al.*, 2024). Dengan kata lain, *Workplace Happiness* berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kepuasan kerja (Rahman *et al.*, 2023).

H6: *Workplace Happiness* memediasi pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.

2.3.7 Mediasi *Workplace Happiness* pada *Adaptive Performance* → *Job Satisfaction*

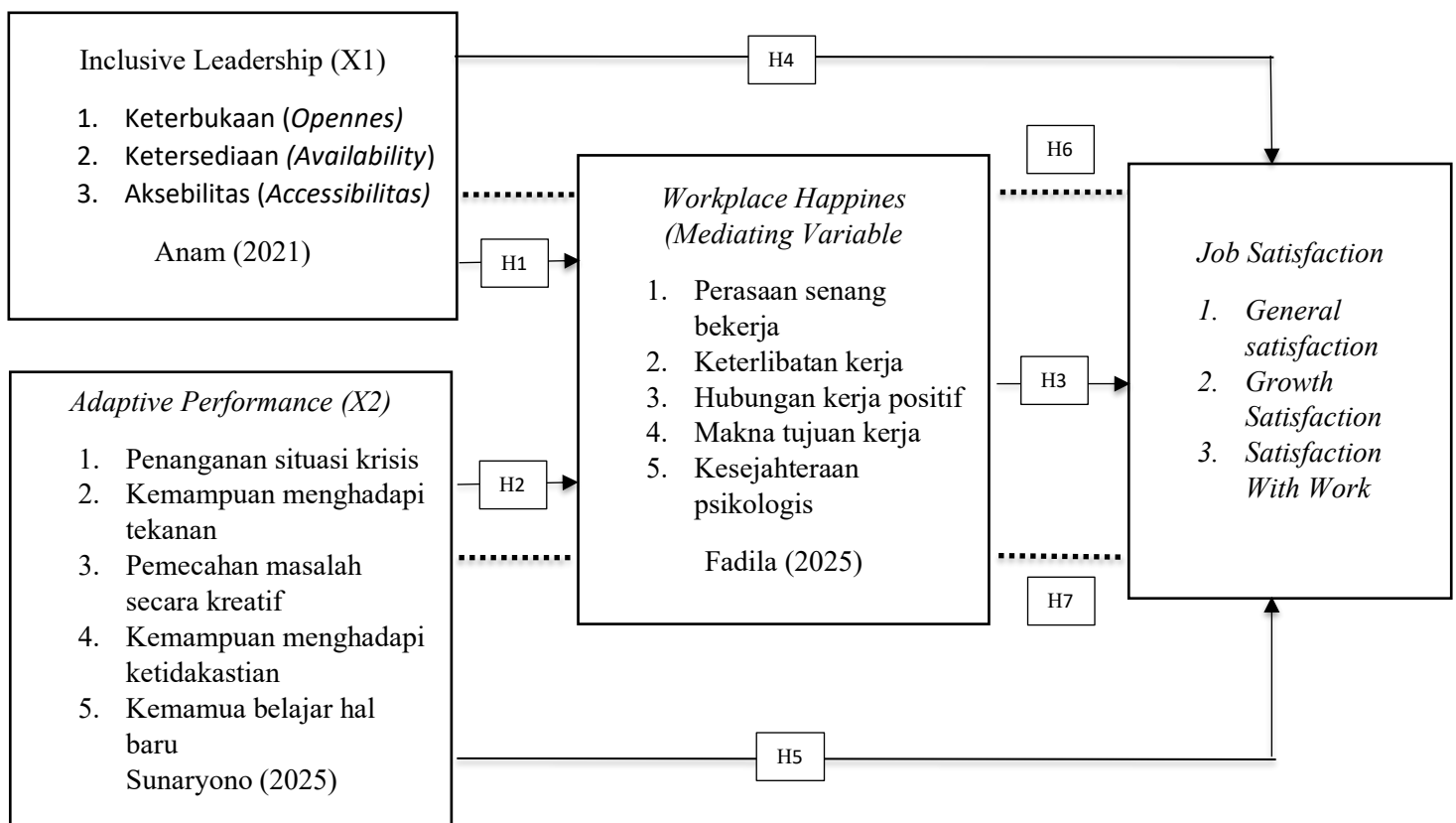
Adaptive Performance tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga berpotensi memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan kebahagiaan karyawan di tempat kerja. Karyawan yang memiliki kemampuan adaptif yang tinggi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tugas, teknologi, serta dinamika lingkungan kerja. Kemampuan tersebut membantu individu mengelola

tekanan kerja secara lebih efektif dan mempertahankan stabilitas emosional dalam menghadapi tantangan.

Karyawan yang memiliki *Adaptive Performance* tinggi cenderung mengalami peningkatan kebahagiaan di tempat kerja (Katsaros, 2021; Rana *et al.*, 2022), yang selanjutnya meningkatkan *Job Satisfaction*. Dengan demikian, *Workplace Happiness* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Adaptive Performance* dan kepuasan kerja.

H7: *Workplace Happiness* memediasi pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada

2.4 Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 2.4 Kerangka Pikir Penelitian

2.5 Hipotesis

Menurut Sekran dan Bougie (2013) hipotesis adalah hubungan yang dipikir secara logis antara dua ataupun lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat di uji. Hipotesis yang dapat dirumuskan berdasarkan kerangka penelitian yang di gambarkan di atas dengan variabel *inclusive leadership* dan *adaptive performance* sebagai variabel independenden, variabel *Job Satisfaction* sebagai variabel dependen, dan *Workplace Happiness* sebagai variabel mediasi , sebagai berikut :

- H1: *Inclusive Leadership* berpengaruh positif terhadap *Workplace Happiness* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.
- H2: *Adaptive Performance* berpengaruh positif terhadap *Workplace Happiness* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.
- H3: *Workplace Happiness* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.
- H4: *Inclusive Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.
- H5: *Adaptive Performance* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.
- H6: *Workplace Happiness* memediasi pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada industri kreatif di Kota Yogyakarta.
- H7: *Workplace Happiness* memediasi pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Job Satisfaction* karyawan Gen Z pada

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif sebagai landasan metodologis. Menurut Creswell (2009), penelitian kuantitatif adalah metode yang bertujuan untuk menguji teori atau model konseptual melalui analisis hubungan antar variabel yang dirumuskan dalam bentuk hipotesis. Pendekatan ini berpijak pada paradigma *post-positivisme* yang memandang bahwa realitas dapat dipahami secara objektif melalui pengukuran data numerik serta pengujian statistik. Creswell (2009) menjelaskan bahwa dalam penelitian kuantitatif, pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen yang terstandarisasi sehingga menghasilkan data berbentuk angka. Data tersebut selanjutnya dianalisis dengan teknik statistik guna menentukan apakah hipotesis yang diajukan memperoleh dukungan empiris. Pendekatan ini dipilih karena seluruh variabel dalam penelitian dapat diukur secara kuantitatif dan memerlukan analisis statistik lanjutan, khususnya Structural Equation Modeling (SEM), untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel. Proses pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang telah ditetapkan sesuai dengan kriteria penelitian.

3.2 Lokasi penelitian

Daerah Istimewa Yogyakarta dipilih sebagai lokasi penelitian karena wilayah ini merupakan salah satu pusat perkembangan industri kreatif yang paling dinamis di Indonesia. Aktivitas ekonomi berbasis jasa dan kreativitas di Yogyakarta menunjukkan tren pertumbuhan yang konsisten, tercermin dari tingginya kontribusi sektor tersebut terhadap perekonomian regional. Kondisi ini menciptakan ekosistem kerja yang menuntut inovasi, kolaborasi, serta kemampuan adaptasi tinggi dari para pelaku industri. Karakteristik tenaga kerja di Yogyakarta juga relevan dengan fokus penelitian, di mana mayoritas pekerja

pada industri kreatif berasal dari kelompok usia produktif, khususnya generasi Z. Kelompok ini dikenal memiliki orientasi kerja yang fleksibel, menghargai partisipasi, serta menempatkan kepuasan dan kebahagiaan kerja sebagai faktor penting dalam keterlibatan profesional mereka. Industri kreatif di wilayah ini meliputi subsektor desain, media digital, pariwisata kreatif, dan layanan berbasis teknologi menjadi ruang kerja yang mendorong penerapan gaya kepemimpinan inklusif dan pola kerja adaptif.

Selain itu, organisasi dalam industri kreatif Yogyakarta semakin banyak mengadopsi praktik manajemen modern yang menekankan kolaborasi, kesejahteraan psikologis karyawan, serta lingkungan kerja yang mendukung ekspresi ide. Situasi tersebut menjadikan Yogyakarta sebagai konteks yang tepat untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan inklusif, kinerja adaptif, kepuasan kerja, dan kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan generasi Z. Oleh karena itu, pemilihan lokasi ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris yang relevan dengan tujuan penelitian.

3.3 Desain penelitian

Rancangan penelitian merupakan kerangka kerja yang disusun untuk mengarahkan peneliti dalam melaksanakan setiap tahapan penelitian secara sistematis dan terstruktur. Rancangan yang tepat berfungsi sebagai pedoman agar proses penelitian dapat berlangsung secara terarah dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan Creswell (2010). Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian non-eksperimental yang menggunakan data kuantitatif berupa angka serta dianalisis melalui teknik statistik dengan prosedur pengukuran dan pengujian yang terkontrol Creswell (2010). Penelitian non-eksperimental pada umumnya bertujuan untuk mendeskripsikan dan mengkaji fenomena berdasarkan kondisi yang terjadi secara alami.

Penelitian ini menggunakan desain kausal-komparatif. Desain ini menekankan pada upaya membandingkan variabel bebas (eksogen) pada kelompok subjek yang menunjukkan perbedaan akibat dari variabel tersebut.

Perbedaan yang muncul pada kelompok subjek tersebut tercermin dalam variabel terikat (endogen). Dalam desain ini, peneliti tidak melakukan manipulasi terhadap variabel bebas, karena pengaruhnya terhadap variabel terikat telah terjadi sebelum penelitian dilaksanakan Creswell (2010).

3.4 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja pada industri kreatif di Daerah Istimewa Yogyakarta. Dalam konteks penelitian kuantitatif, populasi dipahami sebagai keseluruhan subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian dan menjadi dasar dalam proses generalisasi hasil penelitian Creswell (2023). Populasi ditetapkan berdasarkan kriteria yang selaras dengan rumusan masalah serta variabel yang diteliti agar hasil penelitian memiliki validitas eksternal yang memadai. Populasi ini dipilih karena Gen Z dalam industri kreatif merupakan kelompok pekerja dengan dinamika kerja yang cepat, membutuhkan kepemimpinan inklusif, kapasitas adaptif, serta faktor psikologis seperti kebahagiaan kerja. populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan generasi Z yang bekerja pada organisasi atau usaha di sektor industri kreatif di Daerah Istimewa Yogyakarta. Generasi Z dalam konteks operasional penelitian ini mencakup individu berusia sekitar 18–30 tahun, yaitu kelompok pekerja muda yang telah aktif dalam dunia kerja dan menjadi bagian penting dari dinamika industri kreatif. Kelompok usia ini dipilih karena secara teoritis dan empiris berada pada fase perkembangan karier awal yang sensitif terhadap praktik kepemimpinan inklusif, tuntutan kinerja adaptif, serta pengalaman kepuasan dan kebahagiaan kerja.

Cakupan industri kreatif yang dimaksud meliputi berbagai subsektor seperti desain komunikasi visual, produksi konten digital, media kreatif, periklanan, pengembangan aplikasi, studio kreatif, pariwisata berbasis kreativitas, dan layanan kreatif lainnya yang mengandalkan ide, inovasi, serta interaksi tim. Lingkungan kerja pada subsektor tersebut umumnya menuntut kolaborasi, fleksibilitas, dan adaptasi berkelanjutan, sehingga relevan dengan

variabel yang diteliti. Karena belum tersedia data statistik yang sangat spesifik mengenai jumlah pasti karyawan generasi Z di seluruh subsektor industri kreatif Yogyakarta, populasi penelitian ini diperlakukan sebagai populasi besar. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggunakan strategi sampling yang sesuai guna memperoleh representasi yang memadai dari karakteristik populasi, sehingga hasil penelitian tetap memiliki nilai generalisasi yang kuat terhadap konteks industri kreatif di wilayah tersebut.

3.5 Sample

Dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu strategi penentuan sampel yang dilakukan secara sengaja berdasarkan pertimbangan karakteristik tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memilih responden yang benar-benar merepresentasikan fenomena yang dikaji, sehingga data yang diperoleh lebih sesuai dengan kebutuhan analisis Sekaran & Bougie (2016).

Sampel penelitian diarahkan pada karyawan generasi Z yang bekerja di sektor industri kreatif di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penetapan kriteria sampel bertujuan memastikan bahwa responden memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk menilai praktik kepemimpinan inklusif, tuntutan kinerja adaptif, serta kondisi kepuasan dan kebahagiaan kerja. Adapun kriteria responden yang ditetapkan meliputi:

- Karyawan aktif yang termasuk kategori generasi Z dengan rentang usia sekitar 18–30 tahun
- Bekerja pada organisasi atau usaha di subsektor industri kreatif yang beroperasi di wilayah Yogyakarta
- Memiliki masa kerja minimal tiga bulan.

Penentuan ukuran sampel mengacu pada pedoman analisis **SEM**, yaitu sekurang-kurangnya lima hingga sepuluh kali jumlah indikator variabel penelitian (*Multivariate Data Analysis*). Dengan jumlah indikator kuesioner

sekitar 25–30 butir, kebutuhan sampel berada pada kisaran 125–200 responden. Untuk menjaga kualitas data sekaligus memastikan kecukupan ukuran sampel, penelitian ini menargetkan responden sebesar 205 responden.

3.6 Variabel penelitian

Variabel penelitian merupakan konstruk konseptual yang dapat diukur dan digunakan untuk menggambarkan perbedaan karakteristik antar individu atau objek yang diteliti. Dalam metodologi penelitian, variabel dipahami sebagai representasi terukur dari suatu fenomena yang memungkinkan peneliti melakukan analisis perbandingan maupun pengujian hubungan antar konsep. Keberadaan variabel menjadi landasan penting dalam menjawab pertanyaan penelitian karena setiap variabel mencerminkan aspek tertentu yang dapat diamati secara *sistematis* Cooper & Schindler (2014)

Penelitian ini mengelompokkan variabel ke dalam tiga kategori utama, yaitu variabel eksogen, variabel endogen, dan variabel mediasi, yang disusun sesuai dengan kerangka konseptual penelitian.

1. Variabel Eksogen

Variabel eksogen merupakan variabel yang berperan sebagai faktor penyebab atau prediktor yang memengaruhi variabel lain dalam model penelitian. Variabel ini tidak dijelaskan oleh variabel lain di dalam model, melainkan berfungsi sebagai sumber pengaruh terhadap konstruk yang diteliti Cooper & Schindler (2014). Dalam penelitian ini, variabel eksogen terdiri atas *Inclusive Leadership* dan *Adaptive Performance*. Kedua variabel tersebut diasumsikan memiliki kontribusi langsung terhadap pembentukan kondisi psikologis dan sikap kerja karyawan generasi Z di industri kreatif.

2. Variabel Endogen

Variabel endogen adalah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel lain dalam model penelitian. Variabel ini menjadi fokus utama yang ingin dijelaskan atau diprediksi melalui hubungan kausal yang dibangun dalam kerangka penelitian Cooper & Schindler (2014). Dalam studi ini, variabel endogen adalah *Job Satisfaction*, yang merepresentasikan tingkat evaluasi positif karyawan terhadap pengalaman kerja mereka di lingkungan industri kreatif.

3. Variabel Mediasi

Variabel mediasi berfungsi sebagai mekanisme perantara yang menjelaskan bagaimana atau melalui jalur apa variabel eksogen memengaruhi variabel endogen. Peran variabel ini membantu memperjelas struktur hubungan sebab-akibat dalam model penelitian. Konsep mediasi menekankan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat berlangsung secara tidak langsung melalui variabel tertentu (*Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*) MacKinnon (2008). Dalam penelitian ini, *Workplace Happiness* berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan keterkaitan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja adaptif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Melalui pengelompokan variabel tersebut, model penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran sistematis mengenai hubungan struktural antar konstruk yang diteliti dalam konteks karyawan generasi Z pada industri kreatif di Yogyakarta.

3.7 Definisi operasional

Tabel 3.1 Definisi Operasional

Variabel/Skala	Definisi Oprasional	Indikator Utama	Item
Inclusive Leadership (X ₁) Likert 1-5	Persepsi karyawan Generasi Z terhadap perilaku pemimpin yang menunjukkan keterbukaan, ketersediaan, dan aksesibilitas dalam mendukung partisipasi serta menghargai kontribusi anggota tim dalam organisasi (Anam, 2021; Purba, 2022).	1. <i>Keterbukaan (Openness)</i>	- OP1 - OP2 - OP3
		2. <i>Ketersedia(Availability)</i>	- AV1 - AV2
		3. <i>Aksesibilitas (Accessibility)</i>	- AC1
Adaptive Performance (X ₂) Likert 1-5	Kemampuan karyawan Generasi Z dalam menyesuaikan perilaku, keterampilan, dan respons kerja terhadap perubahan lingkungan, tuntutan tugas, serta kondisi kerja yang dinamis (Sunaryono, 2025; Tanjung, 2025).	1. <i>Penanganan situasi krisis</i>	- PSK1 - PSK2
		2. <i>Kemampuan mengatasi tekanan kerja</i>	- KMTP1 - KMTP2
		3. <i>Pemecahan masalah kreatif</i>	- PMK1 - PMK2
		4. <i>Kemampuan menghadapi perubahan dan ketidakpastian</i>	- KMPK1 - KMPK2
		5. <i>Kesediaan mempelajari hal baru</i>	- KMHB1

Workplace Happiness (Z) Likert 1-5	Kondisi psikologis positif yang mencerminkan perasaan senang, keterlibatan, hubungan kerja harmonis, makna kerja, dan kesejahteraan emosional karyawan di lingkungan kerja (Fadila, 2025; Berlianti, 2024).	1. <i>Perasaan senang dalam bekerja</i>	- PSB1 - PSB2
		2. <i>Keterlibatan kerja</i>	- HK1 - HK2
		3. <i>Hubungan kerja positif</i>	- HKP1 - HKP2
		4. <i>Makna dan tujuan kerja</i>	- MTK1 - MTK2
		5. <i>Kesejahteraan psikologis</i>	- KS1 - KS2
Job Satisfaction (Y) Likert 1-5	Tingkat perasaan positif karyawan Generasi Z terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi atas kesesuaian antara harapan dan realitas kerja (Hackman & Oldham, 1976; Rahmadiyah, 2024).	1. <i>General Satisfaction</i>	- GNS2
		2. <i>Growth Satisfaction</i>	- GRS1 - GRS2
		3. <i>Satisfaction with Work Context</i>	- SWC1

3.8 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini memanfaatkan data primer sebagai sumber utama informasi yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner daring. Pendekatan survei dipilih karena mampu menangkap kondisi psikologis dan perilaku kerja responden secara terukur dan sistematis, Creswell (2014) menjelaskan bahwa instrumen survei efektif untuk mengumpulkan data

kuantitatif yang terstandarisasi. Kuesioner ditujukan kepada karyawan Generasi Z yang bekerja pada sektor industri kreatif di Daerah Istimewa Yogyakarta, sesuai fokus penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan inklusif dan kinerja adaptif terhadap kepuasan kerja dengan kebahagiaan di tempat kerja sebagai variabel mediasi.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur yang dirancang khusus agar selaras dengan indikator setiap variabel penelitian. Setiap butir pertanyaan disusun menggunakan bahasa yang jelas dan komunikatif sehingga memudahkan responden dalam memahami maksud pertanyaan. Dalam proses perancangan instrumen, perhatian diberikan pada aspek objektivitas dan pengendalian bias. Oleh sebab itu, item disusun secara netral tanpa mengarahkan jawaban tertentu, sehingga respon yang diberikan mencerminkan kondisi sebenarnya.

Pengukuran variabel dilakukan menggunakan *skala Likert*, yang biasa digunakan untuk menilai sikap, persepsi, dan penilaian individu terhadap fenomena sosial maupun organisasi. Skala yang diterapkan terdiri atas lima tingkat persetujuan, yaitu:

1. Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju
2. Skor 2 untuk jawaban tidak setuju
3. Skor 3 untuk jawaban agak setuju
4. Skor 4 untuk jawaban setuju
5. Skor 5 untuk jawaban sangat setuju

Penggunaan skala Likert lima poin dalam penelitian ini dipilih karena dinilai mampu memberikan kemudahan bagi responden dalam memahami dan menentukan jawaban sesuai dengan kondisi yang mereka rasakan. Skala lima poin juga dianggap lebih efektif dalam mengurangi kebingungan responden dibandingkan skala dengan jumlah kategori yang terlalu banyak, sehingga dapat meningkatkan konsistensi jawaban. Selain itu, skala ini memberikan pilihan

jawaban yang cukup variatif untuk menangkap tingkat persetujuan responden secara lebih akurat, namun tetap sederhana dan mudah diinterpretasikan. Menurut Sugiyono (2019), skala Likert lima poin banyak digunakan dalam penelitian sosial karena mampu menghasilkan data yang reliabel dan mempermudah proses pengukuran sikap, persepsi, serta opini responden terhadap suatu fenomena. Dengan demikian, penggunaan skala Likert lima poin dalam penelitian ini diharapkan dapat memperoleh data yang lebih objektif, terukur, dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Selain kuesioner sebagai instrumen utama, penelitian ini juga menggunakan *studi kepustakaan* sebagai teknik pelengkap. Kajian literatur dilakukan untuk memperoleh landasan konseptual dan empiris yang relevan dengan variabel penelitian, termasuk kepemimpinan inklusif, kinerja adaptif, kepuasan kerja, dan kebahagiaan di tempat kerja. Sumber referensi diperoleh dari jurnal ilmiah, buku akademik, serta publikasi elektronik yang kredibel. Studi ini bertujuan memperkuat kerangka teoritis, mendukung perumusan hipotesis, serta memastikan bahwa analisis penelitian berlandaskan temuan ilmiah yang mutakhir dan dapat dipertanggungjawabkan.

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan sebagai tahap awal untuk mengelola dan merangkum data penelitian agar pola umum, kecenderungan respons, serta karakteristik dasar responden dapat dipahami secara sistematis. Pendekatan ini membantu peneliti memperoleh gambaran awal mengenai kondisi data sebelum dilakukan pengujian lanjutan. Secara metodologis, statistik deskriptif berfungsi menyederhanakan data mentah menjadi informasi yang lebih mudah diinterpretasikan melalui ukuran pemusatan dan penyebaran data Uma Sekaran & Roger Bougie (2016).

Selain itu, statistik deskriptif digunakan untuk menampilkan nilai rata-rata, standar deviasi, varians, nilai minimum dan maksimum, rentang, serta distribusi frekuensi guna menilai konsistensi dan sebaran jawaban responden Ghozali (2016). Dalam penelitian ini, analisis deskriptif bertujuan memberikan gambaran empiris mengenai respons responden terhadap indikator yang mengukur kepemimpinan inklusif, kinerja adaptif, kebahagiaan kerja, dan kepuasan kerja.

Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, kelompok usia, dan tingkat Pendidikan disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi dan persentase untuk memperjelas konteks data penelitian. Seluruh proses pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik dari IBM sehingga hasil analisis dapat ditampilkan secara sistematis dan akurat.

3.9.2 Analisis Statistik

3.9.2.1 Analisis *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar konstruk laten secara simultan sekaligus mengevaluasi kualitas model pengukuran. PLS-SEM mengintegrasikan analisis faktor dan regresi berganda dalam satu kerangka analisis, sehingga memungkinkan peneliti menguji model konseptual yang relatif kompleks secara efisien.

Pendekatan ini terdiri atas dua komponen utama, yaitu model pengukuran (*outer model*) yang menjelaskan hubungan antara indikator dengan konstruk laten, serta model struktural (*inner*

model) yang menggambarkan hubungan kausal antar konstruk. Penggunaan PLS-SEM dinilai sesuai untuk penelitian dengan karakteristik sampel moderat serta model penelitian yang melibatkan beberapa variabel laten Ghozali (2016).

3.9.2.2 Pengujian Model Penelitian (*Outer Model*)

Evaluasi outer model dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan konstruk laten secara valid dan reliabel. Pada model dengan indikator reflektif, pengujian difokuskan pada validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk melalui composite reliability dan koefisien alpha.

Sementara itu, pada model dengan indikator formatif, evaluasi diarahkan pada kontribusi relatif setiap indikator serta tingkat signifikansinya dalam membentuk konstruk laten. Pendekatan ini menekankan pentingnya kesesuaian konseptual dan empiris indikator agar model pengukuran memiliki dasar yang kuat Wynne W. Chin (1998). Melalui tahapan pengujian ini, penelitian memastikan bahwa seluruh instrumen memenuhi standar kualitas statistik sebelum analisis struktural dilakukan, sehingga hasil penelitian dapat diinterpretasikan secara ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan.

3.10 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen kuesioner benar-benar mampu mengukur konstruk yang menjadi fokus penelitian. Dengan kata lain, validitas menunjukkan tingkat ketepatan item pertanyaan dalam merepresentasikan konsep teoritis yang diteliti. Sebuah instrumen dinyatakan valid apabila indikator yang digunakan mampu menjelaskan

konstruk secara memadai dan konsisten dengan kerangka teoritis yang mendasarinya Ghozali (2016).

Dalam penelitian ini, pengujian validitas konstruk dilakukan menggunakan pendekatan PLS-SEM. Evaluasi difokuskan pada dua aspek utama, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dinilai melalui nilai factor loading yang diharapkan melebihi 0,70 serta nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan varians konstruk secara memadai. Sementara itu, validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan cross loading untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan empiris yang jelas dengan konstruk lainnya Ghozali 2018).

3.11 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan menilai tingkat konsistensi instrumen dalam mengukur konstruk penelitian. Reliabilitas mencerminkan sejauh mana suatu kuesioner menghasilkan jawaban yang stabil ketika digunakan dalam kondisi yang relatif serupa. Instrumen yang reliabel menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki tingkat konsistensi internal yang baik sehingga dapat dipercaya sebagai alat ukur penelitian Ghozali (2021).

Dalam penelitian ini, reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan composite reliability. Suatu konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang memadai apabila nilai *Cronbach's Alpha* melebihi 0,70, yang menandakan konsistensi internal indikator berada pada tingkat yang dapat diterima Jum Nunnally (1994). Adapun langkah-langkah umum dalam melakukan uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesis
 - a) H_0 = kuisisioner tidak reliabel.
 - b) H_a = kuisisioner reliabel

2. Menghitung nilai statistic Alpha Cronbach
3. Menentukan standar Alpha Cronbach sebesar 0.70
4. Keputusan pengujian 45
 - a) Apabila nilai Alpha Cronbach terhitung kurang dari 0.70, maka H_0 diterima artinya kuisioner tidak reliabel.
 - b) Apabila nilai Alpha Cronbach terhitung lebih dari 0.70, maka H_0 ditolak artinya kuisioner reliabel.

3.12 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model structural (*inner model*) dilakukan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Dalam proses ini, fokus utama terletak pada seberapa besar varians konstruk laten endogen yang dapat dijelaskan, yang biasanya ditunjukkan oleh nilai *R-Square*. Analisis model structural dalam PLS dievaluasi melalui nilai *R-Square* pada variabel dependen serta koefisien jalur (*path coefficient*) atau statistics untuk menguji signifikansi hubungan antar konstruk dalam model. Nilai *R-Square* menunjukkan sejauh mana variasi variabel independent mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Sementara itu, koefisien jalur atau inner model digunakan untuk menilai signifikansi hipotesis. Pada pengujian dua arah (*two-tailed*), t-statistics harus > 1.96 , sedangkan pada pengujian satu arah (*onetailed*) harus > 1.64 dengan signifikansi $\alpha = 5\%$ dan power 80% Hair *et al.*, (2013).

3.13 Uji Hipotesis

Dalam menilai signifikansi hubungan antar variabel, Teknik bootstrapping memegang peranan penting. Bootstrapping merupakan prosedur resampling yang memanfaatkan data sampel asli. Ghozali & Latan (2015) menyarankan jumlah resampling antara 200 hingga 1000 kali, yang dinilai memadai untuk memperbaiki standar error dalam analisis PLS. Pada pendekatan PLS, keputusan menerima atau menolak hipotesis ditentukan berdasarkan nilai P-Values Hair *et al.*, (2017).

Kriteria untuk menerima atau menolak hipotesis adalah sebagai berikut:

H0 diterima dan Ha ditolak apabila P-Values > 0,05

H0 ditolak dan Ha diterima apabila: P-Values < 0,05

3.14 Uji Efek Mediasi

Pada tahap ini, dilakukan analisis hipotesis yang melibatkan efek mediasi, yaitu pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen yang disalurkan melalui variabel mediator atau variabel perantara. Menurut Ghazali (2021), pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel. Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel mediator (Z). Pengujian ini dilakukan dengan mengalikan koefisien jalur variabel independen terhadap variabel mediasi X ke Z (a) dengan koefisien jalur variabel mediasi terhadap variabel dependen Z ke Y (b), sehingga menghasilkan nilai ab. Jadi koefisien ab = (c - c') dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M.

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Maka:

H0 diterima dan Ha ditolak apabila: t hitung $\geq$ t tabel

H0 ditolak dan Ha diterima apabila: t hitung < t tabel

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Response Rate Penelitian

Pada penelitian ini, kuensioneer disebar kepada 210 orang karyawan gen z di sektor industry kreatif . dari jumlah kuensioneer yang diisebar sebanyak 210, kuensioneer Kembali dengan jumlah 205 kuensioneer. Menurut Chin (2000) menyatakan minimal sampel yang direkomendasikan berkisar 30 responden. Hal ini sudah dapat memberikan keterwakilan populasi terhadap variabel yang diteliti. Tingkat pengembalian kuensioneer yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam table.

Tabel 4.1 Response Rate Penelitian

Kriteria	Jumlah	Presentase
Kuensioneer yang telah di sebar	210	100%
Jumlah kuensioneer yang tidak Kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	5	2,38%
Kuensioneer yang memenuhi syarat	205	97,62%

Sumber : Data Primer, 2026

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang disajikan pada Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa kuensioneer yang disebar berjumlah 210, sedangkan kuensioneer yang Kembali berjumlah 205 buah atau 97,62% Tingkat pengembalian dari kuensioneer.

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian – Jenis Kelamin

Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Kategori	Frekuensi	Presentase
Laki-laki	85	41,46%
Perempuan	120	58,54%
Jumlah	205	100%

Sumber : Data Primer, 2026

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh perempuan. Dari total 205 responden, sebanyak 120 responden atau sebesar 58,54 persen berjenis kelamin perempuan, sedangkan responden laki laki berjumlah 85 orang dengan persentase 41,46 persen. Dominasi responden perempuan mengindikasikan bahwa tenaga kerja Generasi Z dalam sektor industri kreatif di wilayah penelitian cenderung lebih banyak diisi oleh perempuan.

Dalam penelitian ini, komposisi gender menjadi relevan karena beberapa studi menunjukkan bahwa perempuan cenderung memiliki tingkat sensitivitas yang lebih tinggi terhadap praktik *inclusive leadership*, khususnya dalam aspek keterbukaan, dukungan sosial, dan keadilan dalam organisasi. Kondisi ini berpotensi memengaruhi tingkat *workplace happiness* dan *job satisfaction*, karena lingkungan kerja yang inklusif seringkali lebih dirasakan dampaknya oleh kelompok yang lebih sensitif terhadap relasi sosial di tempat kerja.

4.2.2 Deskripsi Responden Penelitian – Domisili

Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Domisili

Kategori	Frekuensi	Presentase
Yogyakarta	56	27,32%
Bantul	41	20,00%
Sleman	40	19,51%
Gunung Kidul	37	18,05%
Kulon progo	31	15,12%

Sumber : Data Primer, 2026

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat dijelaskan bahwa responden dalam penelitian ini berasal dari berbagai wilayah domisili di Daerah Istimewa Yogyakarta. Domisili responden paling banyak berada di Kota Yogyakarta, yaitu sebanyak 56 responden atau 27,32 persen dari total responden. Selanjutnya, responden yang berdomisili di Kabupaten Sleman berjumlah 40 orang dengan persentase 19,51 persen, diikuti oleh Kabupaten Bantul sebanyak 41 responden atau 20,00 persen. Sementara itu, responden yang berdomisili di Kabupaten Gunung Kidul dan Kulon Progo masing masing berjumlah 37 responden (18,05 persen) dan 31 responden (15,12 persen). Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden tinggal di wilayah perkotaan, khususnya Kota Yogyakarta, yang dapat mencerminkan karakteristik populasi penelitian serta tingkat akses dan keterjangkauan responden terhadap instrumen penelitian.

4.2.3 Deskripsi Responden Penelitian – Usia

Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Kategori	Frekuensi	Presentase
20–25	83	43,75%
26–30	107	56,25%

Sumber : Data Primer, 2026

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 26–30 tahun dengan persentase sebesar 56,25%, sedangkan kelompok usia 20–25 tahun sebesar 43,75%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada fase perkembangan karier yang lebih matang dalam kategori Generasi Z. Dominasi kelompok usia 26–30 tahun mengindikasikan bahwa responden telah memiliki pengalaman kerja yang relatif lebih stabil, sehingga mampu memberikan penilaian yang lebih komprehensif terhadap kondisi organisasi, khususnya terkait penerapan inclusive leadership, adaptive performance, workplace happiness, serta job satisfaction. Di sisi lain, kelompok usia 20–25 tahun yang juga cukup besar mencerminkan keberagaman perspektif dari karyawan yang masih berada pada tahap awal karier. Kombinasi kedua kelompok usia ini memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai dinamika kepuasan kerja pada Generasi Z di lingkungan kerja modern.

4.2.4 Deskripsi Responden Penelitian – Pekerjaan

Tabel 4. 5 Deskripsi Responden Berdasarkan Pekerjaan

Kategori	Frekuensi	Presentase
Kuliner	62	30,10%
Fashion	44	21,36%
Jasa	10	4,85%
Fotografi	8	3,88%
Desain grafis	6	2,91%
Digital Content Creator	12	5,83%
Social Media Specialist/Admin	10	4,85%
Digital Marketing	9	4,37%
Event Organizer (EO)	8	3,88%
Online Shop (Non-Fashion)	7	3,40%
Multimedia & Video Editing	6	2,91%

Kerajinan Tangan (Handicraft)	6	2,91%
Percetakan & Sablon	5	2,43%
Pendidikan Non-Formal (Kursus)	4	2,43%
Startup/Usaha Berbasis Teknologi	4	1,94%
Copywriting/Penulisan	2	0,97%
Animasi/Game Developer	2	0,97%
Jumah	205	100%

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat dijelaskan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki latar belakang bidang usaha yang beragam. Kategori bidang usaha dengan jumlah responden terbanyak adalah *kuliner*, yaitu sebanyak 62 responden atau 30,10 persen. Selanjutnya, responden yang bekerja di bidang *fashion* berjumlah 44 responden dengan persentase 21,36 persen.

Kategori berikutnya adalah *digital content creator* dengan jumlah 12 responden atau 5,83 persen. Kemudian, bidang *jasa* dan *social media specialist/admin* masing-masing memiliki jumlah responden sebanyak 10 orang atau sebesar 4,85 persen. Bidang *digital marketing* diikuti oleh 9 responden atau 4,37 persen.

Selanjutnya, responden yang bekerja di bidang *fotografi* dan *event organizer (EO)* masing-masing berjumlah 8 responden atau sebesar 3,88 persen. Kategori *online shop (non-fashion)* diwakili oleh 7 responden atau 3,40 persen. Sementara itu, bidang *desain grafis, multimedia & video editing*, serta *kerajinan tangan (handicraft)* masing-masing memiliki jumlah 6 responden atau sebesar 2,91 persen.

Kategori lainnya meliputi *percetakan & sablon* serta *pendidikan non-formal (kursus)* yang masing-masing berjumlah 4 responden atau 2,43 persen. Selain itu, bidang *startup atau usaha berbasis teknologi* diwakili oleh 4 responden atau 1,94 persen. Adapun bidang

copywriting/penulisan dan *animasi/game developer* masing-masing memiliki jumlah responden sebanyak 2 orang atau sebesar 0,97 persen

Keberagaman bidang usaha ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini berasal dari berbagai sektor, baik sektor konvensional seperti kuliner dan fashion maupun sektor modern berbasis digital seperti content creator, digital marketing, dan multimedia. Hal ini mencerminkan karakteristik tenaga kerja Generasi Z yang adaptif terhadap perkembangan teknologi serta aktif dalam berbagai bidang industri kreatif. Dengan demikian, variasi latar belakang usaha tersebut diharapkan mampu memberikan gambaran yang representatif dalam menganalisis pengaruh *inclusive leadership* dan *adaptive performance* terhadap *job satisfaction* dengan *workplace happiness* sebagai variabel mediasi.

4.2.5 Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Penelitian

Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Per Pertanyaan

Variabel	Indikator	Item	Rata-rata	Minimal	Maksimal	Standard deviation
<i>Inclusive Leadership</i>	Keterbukaan (<i>Openness</i>)	OP1	4.180	1	5	0.805
		OP2	4.380	1	5	0.725
		OP3	4.200	1	5	0.775
	Ketersediaan (<i>Availability</i>)	AV1	4.205	1	5	0.814
		AV2	4.480	1	5	0.721
	Aksesibilitas (<i>Accessibility</i>)	AC1	4.370	1	5	0.695
		AC2	4.170	1	5	0.794
		AC3	4.270	1	5	0.760
<i>Adaptive Performance</i>	Penanganan Situasi Krisis	PSK1	4.220	1	5	0.895
		PSK2	4.205	1	5	0.907
	Kemampuan Menghadapi Tekanan Pekerjaan	KMTP1	4.200	1	5	0.894
		KMTP2	4.195	1	5	0.881
	Pemecahan Masalah Secara Kreatif	PMK1	4.270	1	5	0.817
		PMK2	4.175	1	5	0.863
	Kemampuan Menghadapi Perubahan dan Ketidakpastian	KMPK 1	4.060	1	5	0.947
		KMPK 2	4.315	1	5	0.746

Variabel	Indikator	Item	Rata-rata	Minimal	Maksimal	Standard deviation
	Kemauan Untuk Belajar Hal Baru	KMHB1	4.395	1	5	0.720
<i>Workplace Happiness</i>	Perasaan Senang Dalam Bekerja	PSB1	4.005	1	5	1.007
		PSB2	4.005	1	5	1.084
	Keterlibatan Kerja	HK1	3.985	1	5	1.046
		HK2	3.860	1	5	1.109
	Hubungan Kerja Yang Positif	HKP1	4.055	1	5	1.087
		HKP2	3.915	1	5	1.090
	Makna dan Tujuan Kerja	MTK1	3.695	1	5	1.180
		MTK2	3.920	1	5	1.093
	Kesejahteraan Psikologis	KS1	4.050	1	5	1.067
		KS2	4.085	1	5	1.090
<i>Job Satisfaction</i>	<i>General Satisfaction</i>	GNS1	4.465	1	5	0.599
		GNS2	4.385	1	5	0.698
	<i>Growth Satisfaction</i>	GRS1	4.400	1	5	0.671
		GRS2	4.230	1	5	0.786
	<i>Satisfaction With Work Context</i>	SWC1	4.480	1	5	0.721
		SWC2	4.090	1	5	1.001

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.6, seluruh indikator pada setiap variabel menunjukkan tidak adanya data yang hilang, sehingga seluruh jawaban responden dinyatakan lengkap dan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Hal ini mencerminkan kualitas data yang baik serta tingkat keseriusan responden dalam mengisi kuesioner penelitian. Pada variabel *Inclusive Leadership*, nilai rata-rata indikator berada pada kisaran 4,170 hingga 4,480. Indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada aspek ketersediaan pimpinan ($AV2 = 4,480$), sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator aksesibilitas ($AC2 = 4,170$). Secara umum, nilai rata-rata yang berada di atas 4 menunjukkan bahwa responden menilai pimpinan telah menerapkan kepemimpinan yang inklusif dengan baik, terutama dalam hal keterbukaan, ketersediaan, dan kemudahan akses. Nilai standar deviasi yang relatif rendah (0,695 hingga 0,814) mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan inklusif cenderung homogen.

Pada variabel *Adaptive Performance*, nilai rata-rata indikator berkisar antara 4,060 hingga 4,395. Indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada kemauan untuk belajar hal baru (KMHB1 = 4,395), sedangkan nilai terendah terdapat pada kemampuan menghadapi perubahan dan ketidakpastian (KMPK1 = 4,060). Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan adaptasi kerja yang baik, terutama dalam aspek pembelajaran dan pengembangan diri. Namun demikian, aspek menghadapi perubahan masih relatif lebih rendah dibanding indikator lainnya. Nilai standar deviasi yang berkisar antara 0,720 hingga 0,947 menunjukkan adanya variasi persepsi, meskipun masih dalam kategori moderat.

Selanjutnya, variabel *Workplace Happiness*, nilai rata-rata indikator berada pada kisaran 3,695 hingga 4,085. Indikator kesejahteraan psikologis (KS2 = 4,085) menunjukkan nilai tertinggi, sedangkan indikator makna dan tujuan kerja (MTK1 = 3,695) memiliki nilai terendah. Hal ini mengindikasikan bahwa responden secara umum merasa cukup bahagia dalam bekerja, terutama dari sisi kondisi psikologis dan hubungan kerja. Namun, sebagian responden masih belum sepenuhnya merasakan makna dan tujuan yang kuat dalam pekerjaannya. Nilai standar deviasi yang relatif tinggi (1,007 hingga 1,180) menunjukkan adanya keragaman persepsi yang cukup besar pada variabel ini.

Terakhir, variabel *Job Satisfaction* menunjukkan nilai rata-rata indikator tertinggi dibandingkan variabel lainnya, yaitu berkisar antara 4,090 hingga 4,480. Indikator kepuasan terhadap konteks kerja (SWC1 = 4,480) dan kepuasan umum (GNS1 = 4,465) memiliki nilai tertinggi, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator SWC2 (4,090). Hal ini menunjukkan bahwa responden secara keseluruhan merasa sangat puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Nilai standar deviasi yang relatif lebih rendah (0,599 hingga 1,001) mengindikasikan bahwa

tingkat kepuasan kerja responden cenderung lebih konsisten dibandingkan variabel lainnya.

4.3 Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang diolah dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Pemilihan metode PLS-SEM didasarkan pada kemampuannya dalam menganalisis hubungan kausal antar konstruk laten secara simultan, serta fleksibilitasnya yang tidak mensyaratkan distribusi data normal, sehingga relevan untuk digunakan pada data dengan karakteristik yang beragam.

Proses analisis melalui SmartPLS dilakukan dalam dua tahapan utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Pengujian outer model bertujuan untuk menilai tingkat validitas dan reliabilitas indikator dalam merefleksikan konstruk laten yang diteliti. Sementara itu, pengujian inner model diarahkan untuk menguji hubungan antar variabel laten sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan. Evaluasi pada inner model meliputi pengujian koefisien jalur (*path coefficient*), nilai koefisien determinasi (*R-square*), ukuran pengaruh (*f-square*), serta tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditentukan berdasarkan nilai *t-statistics* dan *p-values* melalui prosedur bootstrapping.

4.3.1 Uji Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model dalam PLS-SEM dimulai dengan tahap pengujian model pengukuran (*outer model*), yang berfokus pada penilaian validitas konstruk. Tahapan ini bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan mampu mengukur variabel laten secara tepat serta memenuhi kriteria valid dan reliabel. Dengan kata lain, *outer model* digunakan untuk mengonfirmasi bahwa setiap indikator benar-benar merepresentasikan konstruk yang diteliti. Pengujian validitas pada tahap ini juga bertujuan untuk menilai sejauh mana responden memahami item pernyataan dalam kuesioner penelitian. Dalam PLS-SEM, evaluasi

konstruk mencakup dua aspek utama, yaitu pengujian validitas dan reliabilitas, yang secara keseluruhan digunakan untuk memastikan kualitas alat ukur sebelum dilakukan analisis pada model struktural.

4.3.1.1 Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji validitas konvergen merupakan salah satu tahapan dalam evaluasi outer model pada analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), khususnya dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Pengujian ini bertujuan untuk menilai sejauh mana setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk atau variabel laten yang diukur.

Menurut Hair *et al.* (2021) suatu konstruk reflektif dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading $\geq 0,7$. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan lebih dari 50% varians konstruk yang diukur, sehingga dianggap cukup kuat dalam merepresentasikan variabel laten. Selain itu, validitas konvergen juga dapat diperkuat melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), disuatu konstruk dinyatakan valid apabila memiliki nilai AVE $\geq 0,50$. Hal ini berarti bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikator-indikatornya secara keseluruhan.

Validitas konvergen menjadi aspek penting dalam menilai kualitas instrumen penelitian, karena menunjukkan tingkat kesesuaian antara indikator dengan konstruk yang diwakilinya. Apabila nilai yang dihasilkan rendah atau tidak signifikan, maka hal tersebut mengindikasikan bahwa indikator tersebut kurang mampu merefleksikan konstruk secara akurat, sehingga perlu dipertimbangkan untuk direvisi atau dihapus dari model. Oleh karena itu, pengujian validitas konvergen memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan keandalan dan ketepatan hasil analisis SEM.

Tabel 4.7 Uji Validitas Konvergen Sebelum Perbaikan

Variabel	Item	Indikator	Outer Loadings	Cut- Off	Keterangan
<i>Inclusive Leadership</i>	OP1	Keterbukaan (<i>Openness</i>)	0.758	0.7	Valid
	OP2		0.809	0.7	Valid
	OP3		0.803	0.7	Valid
	AV1	Ketersediaan (<i>Availability</i>)	0.759	0.7	Valid
	AV2		0.745	0.7	Valid
	AC1	Aksesibilitas (<i>Accessibility</i>)	0.789	0.7	Valid
	AC2		0.636	0.7	Tidak Valid
	AC3		0.614	0.7	Tidak Valid
<i>Adaptive Performance</i>	PSK1	Penanganan Situasi Krisis	0.822	0.7	Valid
	PSK2		0.815	0.7	Valid
	KMTP1	Kemampuan Menghadapi Tekanan Pekerjaan	0.796	0.7	Valid
	KMTP2		0.713	0.7	Valid
	PMK1	Pemecahan Masalah Secara Kreatif	0.798	0.7	Valid
	PMK2		0.841	0.7	Valid
	KMPK1	Kemampuan Menghadapi Perubahan dan Ketidakpastian	0.711	0.7	Valid
	KMPK2		0.742	0.7	Valid
	KMHB1	Kemauan Untuk Belajar Hal Baru	0.722	0.7	Valid
<i>Workplace Happiness</i>	PSB1	Perasaan Senang Dalam Bekerja	0.767	0.7	Valid
	PSB2		0.837	0.7	Valid
	HK1	Keterlibatan Kerja	0.819	0.7	Valid
	HK2		0.785	0.7	Valid
	HKP1	Hubungan Kerja Yang Positif	0.766	0.7	Valid
	HKP2		0.869	0.7	Valid
	MTK1	Makna dan Tujuan Kerja	0.786	0.7	Valid
	MTK2		0.803	0.7	Valid
	KS1	Kesejahteraan Psikologis	0.786	0.7	Valid
	KS2		0.789	0.7	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	GNS1	<i>General Satisfaction</i>	0.698	0.7	Tidak Valid
	GNS2		0.762	0.7	Valid
	GRS1	<i>Growth Satisfaction</i>	0.807	0.7	Valid
	GRS2		0.698	0.7	Tidak Valid
	SWC1	<i>Satisfaction With Work Context</i>	0.797	0.7	Valid
	SWC2		0.458	0.7	Tidak Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Hasil uji *validitas konvergen* menunjukkan bahwa sebagian besar indikator telah memenuhi kriteria outer loading $\geq 0,70$, sehingga model pengukuran secara umum dinyatakan valid. Pada variabel *Inclusive Leadership*, terdapat dua indikator tidak valid yaitu AC2 (0,636) dan AC3 (0,614). Variabel *Adaptive Performance* dan *Workplace Happiness* seluruh indikatornya valid.

Sementara itu, pada variabel *Job Satisfaction*, terdapat tiga indikator tidak valid yaitu GNS1 (0,698), GRS2 (0,698), dan SWC2 (0,458). Dengan demikian, model masih perlu perbaikan dengan mengeliminasi indikator yang tidak valid agar hasil analisis menjadi lebih akurat.

Tabel 4.8 Uji Validitas Konvergen Setelah Perbaikan

Variabel	Item	Indikator	Outer Loadings	Cut-Off	Keterangan
<i>Inclusive Leadership</i>	OP1	Keterbukaan (<i>Openness</i>)	0.808	0.7	Valid
	OP2		0.823	0.7	Valid
	OP3		0.801	0.7	Valid
	AV1	Ketersediaan (<i>Availability</i>)	0.797	0.7	Valid
	AV2		0.781	0.7	Valid
	AC1	Aksesibilitas (<i>Accessibility</i>)	0.767	0.7	Valid
<i>Adaptive Performance</i>	PSK1	Penanganan	0.822	0.7	Valid
	PSK2	Situasi Krisis	0.815	0.7	Valid
	KMTP1	Kemampuan Menghadapi Tekanan Pekerjaan	0.796	0.7	Valid
	KMTP2		0.712	0.7	Valid
	PMK1	Pemecahan Masalah Secara Kreatif	0.797	0.7	Valid
	PMK2		0.841	0.7	Valid
	KMPK 1	Kemampuan Menghadapi Perubahan dan Ketidakpastian	0.711	0.7	Valid
	KMPK 2		0.742	0.7	Valid
	KMHB1	Kemauan Untuk Belajar Hal Baru	0.722	0.7	Valid
<i>Workplace Happiness</i>	PSB1	Perasaan Senang Dalam Bekerja	0.767	0.7	Valid
	PSB2		0.837	0.7	Valid

Variabel	Item	Indikator	Outer Loadings	Cut-Off	Keterangan
	HK1	Keterlibatan Kerja	0.819	0.7	Valid
	HK2		0.785	0.7	Valid
	HKP1	Hubungan Kerja Yang Positif	0.767	0.7	Valid
	HKP2		0.869	0.7	Valid
	MTK1	Makna dan Tujuan Kerja	0.786	0.7	Valid
	MTK2		0.803	0.7	Valid
	KS1	Kesejahteraan Psikologis	0.786	0.7	Valid
	KS2		0.788	0.7	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	GNS2	<i>General Satisfaction</i>	0.787	0.7	Valid
	GRS1	<i>Growth Satisfaction</i>	0.828	0.7	Valid
	GRS2		0.714	0.7	Valid
	SWC1	<i>Satisfaction With Work Context</i>	0.843	0.7	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Hasil pengujian validitas konvergen setelah perbaikan menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan telah memenuhi kriteria outer loading $\geq 0,70$, sehingga model pengukuran dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Pada konstruk *Inclusive Leadership*, nilai outer loading berada pada kisaran 0,767 hingga 0,823. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk secara konsisten setelah dilakukan eliminasi indikator yang tidak valid pada tahap sebelumnya. Konstruk *Adaptive Performance* memiliki nilai outer loading antara 0,711 hingga 0,841. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa seluruh indikator telah mampu mengukur kinerja adaptif secara memadai, dengan indikator PMK2 sebagai yang paling dominan.

Selanjutnya, konstruk *Workplace Happiness* menunjukkan nilai outer loading berkisar antara 0,767 hingga 0,869. Hal ini mencerminkan bahwa indikator yang digunakan telah mampu menggambarkan tingkat kebahagiaan kerja secara baik dan

konsisten. Pada konstruk *Job Satisfaction*, nilai outer loading berada pada kisaran 0,714 hingga 0,843. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang dipertahankan telah representatif dalam mengukur kepuasan kerja setelah dilakukan penghapusan indikator yang tidak valid. Secara keseluruhan, setelah proses eliminasi indikator yang tidak memenuhi kriteria, seluruh konstruk dalam model telah memenuhi persyaratan validitas konvergen, sehingga model pengukuran dapat dinyatakan baik dan siap untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Tabel 4.9 Hasil Uji AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Adaptive Performance	0.600	Valid
Inclusive Leadership	0.634	Valid
Job Satisfaction	0.631	Valid
Workspace Happiness	0.642	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Hasil uji *Average Variance Extracted* (AVE) pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian memiliki nilai AVE di atas batas minimum sebesar 0,50. Variabel *Adaptive Performance* memiliki nilai AVE sebesar 0,600, *Inclusive Leadership* sebesar 0,634, *Job Satisfaction* sebesar 0,631, dan *Workspace Happiness* sebesar 0,642.

Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya, sehingga dapat dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, seluruh variabel dalam model penelitian ini dinyatakan valid dan memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan konstruk yang diukur, sehingga layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

4.3.1.2 Uji Discriminant Validity

Penilaian validitas diskriminan telah menjadi prasyarat yang secara umum diterima untuk menganalisis hubungan antara variabel laten. Untuk partial least squares, kriteria Fornell-Larcker dan pemeriksaan cross-loading adalah pendekatan dominan untuk mengevaluasi validitas diskriminan.

Tabel 4.10 Hasil Uji Fornell-Larcker

	Adaptive Performance	Inclusive Leadership	Job Satisfaction	Workspace Happiness
Adaptive Performance	0.775			
Inclusive Leadership	0.426	0.796		
Job Satisfaction	0.491	0.662	0.795	
Workspace Happiness	0.289	0.356	0.351	0.801

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Hasil uji Fornell-Larcker pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE (ditunjukkan pada diagonal) untuk setiap variabel lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar variabel lainnya. Nilai diagonal untuk masing-masing konstruk yaitu *Adaptive Performance* (0,775), *Inclusive Leadership* (0,796), *Job Satisfaction* (0,795), dan *Workspace Happiness* (0,801). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan metode Fornell-Larcker. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki perbedaan yang jelas dan tidak saling tumpang tindih dalam mengukur konsep yang diteliti, sehingga model pengukuran dinyatakan baik dan layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Tabel 4.11 Hasil Uji Cross Loading

	Adaptive Performance	Inclusive Leadership	Job Satisfaction	Workspace Happiness
AP_1	0.822	0.435	0.455	0.268
AP_2	0.815	0.399	0.481	0.287
AP_3	0.796	0.375	0.441	0.243
AP_4	0.712	0.230	0.190	0.128
AP_5	0.797	0.252	0.353	0.257
AP_6	0.841	0.358	0.364	0.251
AP_7	0.711	0.330	0.319	0.228
AP_8	0.742	0.251	0.350	0.134
AP_9	0.722	0.317	0.437	0.196
IL_1	0.255	0.808	0.435	0.176
IL_2	0.349	0.823	0.569	0.281
IL_3	0.358	0.801	0.590	0.343
IL_4	0.343	0.781	0.507	0.318
IL_5	0.312	0.767	0.400	0.324
IL_6	0.407	0.797	0.642	0.258
JS_1	0.344	0.413	0.787	0.263
JS_2	0.406	0.554	0.828	0.331
JS_3	0.473	0.653	0.714	0.233
JS_4	0.347	0.496	0.843	0.285
WH_1	0.298	0.356	0.329	0.767
WH_2	0.280	0.278	0.340	0.837
WH_3	0.231	0.255	0.318	0.819
WH_4	0.219	0.275	0.222	0.785
WH_5	0.235	0.308	0.243	0.767
WH_6	0.311	0.315	0.310	0.869
WH_7	0.291	0.317	0.259	0.786
WH_8	0.153	0.224	0.290	0.803
WH_9	0.182	0.311	0.261	0.786
WH_10	0.105	0.216	0.235	0.788

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Hasil uji cross loading menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki korelasi yang lebih kuat terhadap konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini

terlihat pada indikator *Adaptive Performance*, *Inclusive Leadership*, *Job Satisfaction*, dan *Workspace Happiness* yang konsisten memiliki loading lebih tinggi pada variabelnya sendiri. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria *discriminant validity*, sehingga setiap konstruk dalam penelitian ini terbukti memiliki perbedaan yang jelas dan tidak saling tumpang tindih.

4.3.1.3 Uji Reliabilitas - *Cronbach's Alpha*

Menurut Hair *et al.* (2021), reliabilitas merupakan tingkat konsistensi internal yang menunjukkan sejauh mana indikator dalam suatu konstruk saling berkorelasi. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dengan nilai minimum yang disarankan sebesar 0,70.

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas

Konstruk	Cronbach's alpha	Composite reliability	Keterangan
Adaptive Performance	0.916	0.931	Reliabel
Inclusive Leadership	0.885	0.912	Reliabel
Job Satisfaction	0.804	0.872	Reliabel
Workspace Happiness	0.938	0.947	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.12, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.3.1.4 Uji Collinearity - VIF

Menurut Hair *et al.* (2021), uji *collinearity* digunakan untuk mengetahui adanya korelasi tinggi antar variabel independen dalam model. Kolinieritas terjadi ketika dua atau lebih variabel independen memiliki hubungan korelasi yang kuat, sehingga dapat menyulitkan dalam proses estimasi parameter dan berpotensi mengurangi keakuratan dalam menampilkan hasil analisis. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), dimana nilai VIF yang disarankan adalah $\leq 3,3$. Selain batas ideal $\leq 3,3$, nilai VIF ≤ 5 masih dapat diterima dan menunjukkan bahwa model tidak mengalami masalah kolinearitas yang serius.

Tabel 4.13 Hasil Uji VIF

Konstruk	VIF	Keterangan
Adaptive Performance -> Job Satisfaction	1.255	Bebas Kolinearitas
Adaptive Performance -> Kemampuan Menghadapi Perubahan & Ketidakpastian	1.000	Bebas Kolinearitas
Adaptive Performance -> Kemampuan Menghadapi Tekanan Pekerjaan	1.000	Bebas Kolinearitas
Adaptive Performance -> Kemauan Untuk Mempelajari Hal Baru	1.000	Bebas Kolinearitas
Adaptive Performance -> Pemecahan Masalah Secara Kreatif	1.000	Bebas Kolinearitas
Adaptive Performance -> Penanganan Situasi Krisis	1.000	Bebas Kolinearitas
Adaptive Performance -> Workspace Happiness	1.222	Bebas Kolinearitas
Inclusive Leadership -> Accessibility	1.000	Bebas Kolinearitas
Inclusive Leadership -> Availability	1.000	Bebas Kolinearitas
Inclusive Leadership -> Job Satisfaction	1.317	Bebas Kolinearitas
Inclusive Leadership -> Openness	1.000	Bebas Kolinearitas
Inclusive Leadership -> Workspace Happiness	1.222	Bebas Kolinearitas
Job Satisfaction -> General Satisfaction	1.000	Bebas Kolinearitas
Job Satisfaction -> Growth Satisfaction	1.000	Bebas Kolinearitas
Job Satisfaction -> Satisfaction With Work Context	1.000	Bebas Kolinearitas
Workspace Happiness -> Hubungan Kerja Yang Positif	1.000	Bebas Kolinearitas
Workspace Happiness -> Job Satisfaction	1.176	Bebas Kolinearitas
Workspace Happiness -> Kesejahteraan Psikologis	1.000	Bebas Kolinearitas

Workspace Happiness -> Keterlibatan Kerja	1.000	Bebas Kolinearitas
Workspace Happiness -> Makna & Tujuan Kerja	1.000	Bebas Kolinearitas
Workspace Happiness -> Perasaan Senang Dalam Bekerja	1.000	Bebas Kolinearitas

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.13, seluruh variabel memiliki nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) di bawah 3,3, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini tidak mengalami masalah kolinearitas.

4.3.2 Uji Struktural (*Inner Model*)

Uji model struktural (*inner model*) dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk mengkaji dan menilai hubungan antar variabel dalam model penelitian yang telah disusun. Pada pendekatan SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS), terdapat dua ukuran utama yang sering digunakan untuk mengevaluasi kelayakan model, yaitu nilai *R-Square* (R^2) dan *F-Square* (f^2). Kedua ukuran tersebut digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel dependen (Y) dapat dijelaskan oleh variabel independen (X) yang terdapat dalam model penelitian.

4.3.2.1 Uji *R-Square*

R-square, juga disebut koefisien determinasi, adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model. Menurut Hair *et al.* (2021) nilai R^2 dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu sebesar 0,75 yang menunjukkan model memiliki kemampuan yang kuat, sebesar 0,50 yang menunjukkan kemampuan moderat, dan sebesar 0,25 yang menunjukkan kemampuan yang lemah dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 4.14 Nilai *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Job Satisfaction	0.499	0.492
Workspace Happiness	0.150	0.141

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.14, diperoleh nilai *R-square* untuk variabel *Job Satisfaction* sebesar 0,499 dan nilai *R-square adjusted* sebesar 0,492. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen dalam penelitian mampu menjelaskan variabel *Job Satisfaction* sebesar 49,9%, sedangkan sisanya sebesar 50,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Dapat disimpulkan nilai ini termasuk dalam kategori sedang.

Sementara itu, nilai *R-square* untuk variabel *Workspace Happiness* sebesar 0,150 dan nilai *R-square adjusted* sebesar 0,141. Hal ini berarti variabel independen hanya mampu menjelaskan variabel *Workspace Happiness* sebesar 15%, sedangkan sebesar 85% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Maka dapat disimpulkan nilai ini termasuk dalam kategori lemah.

4.3.2.2 Uji *f-Square*

Nilai *effect size* (f^2) digunakan untuk menilai seberapa besar atau seberapa kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam suatu model penelitian. Pedoman umum dalam menilai nilai *effect size* (f^2) menunjukkan bahwa nilai sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing mencerminkan ukuran efek yang kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1988).

Tabel 4.15 Nilai *f-Square*

Konstruk	f-square
Adaptive Performance -> Workplace Happiness	0.027
Inclusive Leadership -> Workplace Happiness	0.078
Workplace Happiness -> Job Satisfaction	0.015

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.15, nilai *effect size* (f^2) menunjukkan bahwa pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Workplace Happiness* memiliki nilai sebesar 0,027, yang termasuk dalam kategori kecil, sehingga dapat diartikan bahwa kontribusi variabel *Adaptive Performance* terhadap peningkatan *Workplace Happiness* relatif rendah. Selanjutnya, pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Workplace Happiness* memiliki nilai sebesar 0,078, yang juga berada dalam kategori kecil, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Workplace Happiness* masih tergolong lemah. sementara *Workplaces Happiness* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

4.3.3 Uji Hipotesis

Dalam metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi hubungan antar variabel melalui koefisien jalur sekaligus menilai kelayakan model secara keseluruhan. Menurut Hair *et al.* (2021) pengujian hipotesis dalam PLS-SEM dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value*. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 atau nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05.

4.3.3.1 Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Path coefficients merupakan koefisien yang menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar variabel laten dalam model struktural. Hair et al. (2021) berpendapat bahwa nilai koefisien berkisar antara -1 hingga +1, di mana nilai yang mendekati +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat, sedangkan nilai yang mendekati 0 menunjukkan hubungan yang lemah. *Path coefficients* dapat digunakan untuk menginterpretasikan arah hubungan antar variabel dalam model. Nilai koefisien yang positif menunjukkan adanya hubungan searah, yang berarti ketika variabel independen (X) mengalami peningkatan, maka variabel dependen (Y) juga akan meningkat. Sebaliknya, apabila nilai koefisien bernilai negatif, hal ini mengindikasikan hubungan yang berlawanan arah, di mana peningkatan pada variabel independen (X) justru diikuti dengan penurunan pada variabel dependen (Y).

Tabel 4.16 Nilai *Path Coefficients*

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hipotesis
Adaptive Performance -> Job Satisfaction	0.239	2.026	0.021	Diterima
Adaptive Performance -> Workplace Happiness	0.168	1.36	0.087	Ditolak
Inclusive Leadership -> Job Satisfaction	0.527	3.928	0	Diterima
Inclusive Leadership -> Workplace Happiness	0.285	2.408	0.008	Diterima
Workplace Happiness -> Job Satisfaction	0.095	1.611	0.054	Diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.16, *Pengaruh Adaptive Performance terhadap Job Satisfaction* memiliki nilai koefisien sebesar 0,239 dengan *t-statistic* sebesar 2,026 dan *p-value* sebesar 0,021. Hal ini menunjukkan bahwa *Adaptive Performance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Artinya, semakin tinggi kemampuan adaptif karyawan, maka tingkat kepuasan kerja juga akan meningkat.

Selanjutnya, pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Workplace Happiness* memiliki nilai koefisien sebesar 0,168 dengan *t-statistic* sebesar 1,360 dan *p-value* sebesar 0,087. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Meskipun arah hubungan positif, namun peningkatan *Adaptive Performance* belum mampu meningkatkan *Workplace Happiness* secara signifikan.

Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Job Satisfaction* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,527 dengan *t-statistic* sebesar 3,928 dan *p-value* sebesar 0,000. Hal ini berarti *Inclusive Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian, semakin baik gaya kepemimpinan inklusif, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Workplace Happiness* memiliki nilai koefisien sebesar 0,285 dengan *t-statistic* sebesar 2,408 dan *p-value* sebesar 0,008. Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Artinya, kepemimpinan yang inklusif mampu meningkatkan kebahagiaan karyawan di tempat kerja.

Terakhir, pengaruh *Workplace Happiness* terhadap Job Satisfaction memiliki nilai koefisien sebesar 0,095 dengan t-statistic sebesar 1,611 dan p-value sebesar 0,054. Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. di mana semakin tinggi tingkat kebahagiaan karyawan di tempat kerja, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

4.3.3.2 Uji Efek Mediasi – *Specify Indirect Effects*

Dalam *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), specific indirect effect merujuk pada pengaruh tidak langsung yang terjadi ketika variabel independen (X) memengaruhi variabel dependen (Y) melalui suatu variabel perantara atau mediator (M) dalam model. Menurut Hair *et al.* (2021) nilai specific indirect effect diperoleh dengan mengalikan koefisien jalur dari variabel independen ke mediator (a) dengan koefisien jalur dari mediator ke variabel dependen (b). Selanjutnya, untuk memastikan signifikansi pengaruh tidak langsung tersebut, dilakukan pengujian menggunakan metode bootstrapping dengan melihat nilai t-statistic dan p-value, di mana hubungan dinyatakan signifikan apabila p-value lebih kecil dari 0,05.

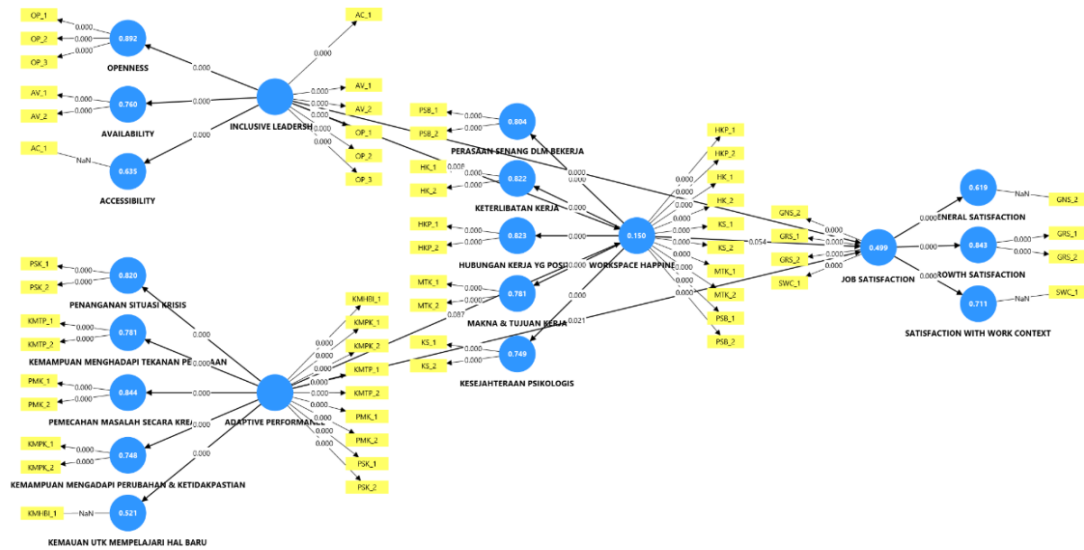
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Mediasi

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hipotesis
Adaptive Performance -> Workplace Happiness -> Job Satisfaction	0.016	1.047	0.147	Ditolak
Inclusive Leadership -> Workplace Happiness -> Job Satisfaction	0.027	1.208	0.114	Ditolak

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.17 mengenai hasil pengujian mediasi, dapat dijelaskan bahwa *Workplace Happiness* tidak terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *Adaptive Performance* dan *Job Satisfaction*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,016 dengan t-statistics 1,047 serta p-values 0,147 yang berada di atas tingkat signifikansi 0,05. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa *Adaptive Performance* tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *Job Satisfaction* melalui *Workplace Happiness*. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh mediasi dalam hubungan ini tidak dapat diterima.

Selain itu, hasil pengujian juga menunjukkan bahwa *Workplace Happiness* tidak memediasi hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Job Satisfaction*. Nilai original sample sebesar 0,027 dengan t-statistics 1,208 dan p-values 0,114 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Inclusive Leadership* tidak memberikan pengaruh terhadap *Job Satisfaction* melalui *Workplace Happiness*, sehingga peran mediasi tidak terjadi. Dengan demikian, hipotesis mediasi pada hubungan ini juga ditolak.



Gambar 4.1 Hasil Pengujian *Bootstrapping*

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Workplace Happiness*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Inclusive Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workplace Happiness*, sehingga **hipotesis pertama (H1) diterima**. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,285, t-statistic sebesar 2,408, serta p-value sebesar 0,008 yang telah memenuhi kriteria signifikansi. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan inklusif dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kebahagiaan karyawan di tempat kerja.

Secara konseptual, hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Workplace Happiness* dapat dijelaskan melalui perspektif *Job Demands–Resources Model* yang dikemukakan oleh Bakker & Demerouti (2017). Dalam model tersebut, kepemimpinan inklusif diposisikan sebagai job resource yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, seperti kebutuhan akan dukungan sosial, penghargaan, dan rasa aman. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, karyawan akan mengalami peningkatan motivasi intrinsik, emosi positif, serta kesejahteraan

psikologis, yang merupakan komponen utama dari *Workplace Happiness*.

Lebih lanjut, kepemimpinan inklusif menciptakan mekanisme psikologis berupa meningkatnya *psychological safety* dan rasa memiliki (*sense of belonging*). Karyawan yang merasa aman untuk mengekspresikan diri tanpa takut akan konsekuensi negatif akan lebih terbuka, terlibat, dan nyaman dalam bekerja. Hal ini mendorong munculnya perasaan senang, keterlibatan kerja, serta makna dalam pekerjaan, yang pada akhirnya memperkuat kebahagiaan kerja.

Dalam konteks karyawan Generasi Z di industri kreatif, kepemimpinan inklusif menjadi semakin relevan karena generasi ini cenderung memiliki kebutuhan tinggi terhadap kebebasan berekspresi, pengakuan atas ide, serta lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif. Industri kreatif yang dinamis menuntut karyawan untuk terus menghasilkan inovasi dan ide-ide baru, sehingga peran pemimpin yang terbuka terhadap perbedaan pendapat dan memberikan ruang partisipasi menjadi sangat penting. Generasi Z juga lebih menghargai hubungan kerja yang egaliter dan komunikasi dua arah dibandingkan struktur organisasi yang kaku. Oleh karena itu, ketika pemimpin mampu menunjukkan sikap inklusif, seperti menghargai kontribusi setiap individu, mendengarkan aspirasi karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, maka karyawan Generasi Z akan merasa lebih nyaman, dihargai, dan memiliki keterikatan emosional dengan pekerjaannya. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan *Workplace Happiness* karena karyawan merasa bahwa identitas, kreativitas, dan potensi mereka dapat berkembang secara optimal di dalam organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosari *et al.* (2025) serta Tampubolon dan Huliselan (2025) yang menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan yang inklusif, maka semakin tinggi tingkat kebahagiaan karyawan di tempat kerja. Pemimpin yang terbuka, mudah diakses, dan memberikan ruang partisipasi kepada karyawan mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan suportif. Kondisi tersebut mendorong munculnya perasaan dihargai dan diterima, yang pada akhirnya meningkatkan *Workplace Happiness*.

4.4.2 Pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Workplace Happiness*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Adaptive Performance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Workplace Happiness*, sehingga **hipotesis kedua (H2) ditolak**. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,168 dengan t-statistic sebesar 1,360 dan p-value sebesar 0,087. Meskipun demikian, arah hubungan yang positif mengindikasikan bahwa peningkatan kemampuan adaptif karyawan cenderung diikuti oleh peningkatan kebahagiaan kerja, namun pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik.

Secara konseptual, hubungan antara *Adaptive Performance* dan *Workplace Happiness* dapat dijelaskan melalui perspektif Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menekankan adanya hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang menunjukkan kemampuan adaptasi tinggi dianggap memberikan kontribusi positif bagi organisasi, sehingga berpotensi memperoleh dukungan, pengakuan, dan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Dalam kondisi ideal, proses pertukaran sosial tersebut dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kebahagiaan kerja karyawan.

Generasi Z pada industri kreatif, kemampuan adaptasi sering kali menjadi kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh karyawan untuk dapat bertahan dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh perubahan. Karakteristik industri kreatif yang ditandai dengan

perkembangan tren yang cepat, perubahan preferensi pasar, serta tingginya tuntutan inovasi menyebabkan karyawan Generasi Z dituntut untuk terus menyesuaikan diri terhadap perubahan tugas, teknologi, maupun pola kerja. Kondisi tersebut membuat *adaptive performance* lebih dipandang sebagai bagian dari tuntutan pekerjaan dibandingkan sebagai faktor yang mampu menciptakan kebahagiaan kerja. Selain itu, Generasi Z cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap *work-life balance*, makna kerja, dan lingkungan kerja yang suportif. Oleh karena itu, meskipun karyawan memiliki kemampuan adaptasi yang baik, kebahagiaan kerja tidak secara otomatis meningkat apabila organisasi belum mampu memenuhi kebutuhan psikologis dan emosional mereka. Dengan demikian, pada konteks Generasi Z di industri kreatif, *workplace happiness* tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi individu, tetapi juga oleh dukungan organisasi, kualitas hubungan kerja, serta terciptanya lingkungan kerja yang memberikan rasa nyaman dan penghargaan terhadap karyawan.

Meskipun memiliki arah hubungan positif, kemampuan adaptif karyawan belum mampu meningkatkan kebahagiaan kerja secara signifikan. penelitian ini menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan. Temuan ini berbeda dengan penelitian Tan dan Antonio (2022) serta (Fadila *et al.* 2025) yang menemukan adanya pengaruh positif antara kemampuan adaptif dan kebahagiaan kerja. Namun, Tang, Abu Bakar, dan Omar (2024) menjelaskan bahwa hubungan antara *adaptive performance* dan aspek psikologi positif, termasuk kesejahteraan dan kebahagiaan kerja, masih menunjukkan hasil yang beragam dan tidak selalu memberikan pengaruh signifikan secara langsung terhadap kondisi psikologis karyawan (Tang *et al.*, 2024). Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung pandangan bahwa kemampuan adaptif belum tentu secara langsung meningkatkan *workplace happiness*, terutama apabila karyawan memandang adaptasi sebagai tuntutan kerja, bukan sebagai sumber kesejahteraan psikologis. Namun demikian, hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme tersebut belum berjalan secara optimal. Hal ini dapat disebabkan oleh karakteristik responden dalam penelitian ini, yaitu karyawan generasi Z di industri kreatif, yang cenderung memandang kemampuan adaptasi sebagai tuntutan pekerjaan, bukan sebagai sumber kebahagiaan. Dengan kata lain, kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan dan tekanan kerja lebih dipersepsikan sebagai kewajiban profesional dibandingkan sebagai faktor yang meningkatkan kepuasan emosional. Akibatnya, meskipun karyawan mampu beradaptasi dengan baik, hal tersebut belum secara langsung meningkatkan *Workplace Happiness*.

4.4.3 Pengaruh *Workplace Happiness* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Workplace Happiness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, sehingga **hipotesis ketiga (H3) diterima**. Meskipun nilai p-value sedikit berada di atas batas konvensional 0,05, hasil ini masih dapat dikategorikan signifikan secara marginal. Hal ini terlihat dari nilai koefisien sebesar 0,095, t-statistic sebesar 1,611, serta p-value sebesar 0,054, dalam konteks pengujian one-tailed pada arah pengaruh positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kebahagiaan karyawan di tempat kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Secara konseptual, temuan ini dapat dijelaskan melalui peran *Workplace Happiness* sebagai kondisi afektif positif yang mencerminkan perasaan senang, nyaman, serta adanya makna dalam pekerjaan. Dalam perspektif teori sikap kerja, kebahagiaan di tempat kerja merupakan antecedent penting yang membentuk evaluasi kognitif dan emosional karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan merasakan emosi positif, keterlibatan, serta hubungan sosial yang baik di lingkungan kerja, maka mereka cenderung menilai pekerjaannya secara lebih positif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan

konsep yang dikemukakan oleh Fisher (2010) bahwa *workplace happiness* mencakup dimensi emosi positif, keterlibatan, dan makna kerja yang berkontribusi pada kesejahteraan individu dalam organisasi.

Selain itu, dalam kerangka teori kesejahteraan psikologis, kebahagiaan kerja juga berperan sebagai faktor yang memperkuat kondisi mental dan emosional karyawan. Karyawan yang bahagia cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, hubungan interpersonal yang lebih baik, serta tingkat motivasi yang lebih tinggi. Kondisi ini secara langsung memengaruhi persepsi mereka terhadap pekerjaan, sehingga meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan. Dengan kata lain, *workplace happiness* tidak hanya berfungsi sebagai kondisi emosional sesaat, tetapi juga sebagai fondasi dalam membentuk sikap kerja yang positif Locke (1976).

Generasi Z pada industri kreatif, *workplace happiness* menjadi faktor yang penting dalam membentuk job satisfaction karena generasi ini cenderung menempatkan aspek kenyamanan kerja, makna pekerjaan, serta hubungan interpersonal sebagai prioritas dalam bekerja. Karakteristik industri kreatif yang fleksibel dan berbasis kolaborasi memungkinkan karyawan Generasi Z untuk lebih bebas mengekspresikan ide dan kreativitas mereka. Ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, suportif, dan memberikan ruang bagi pengembangan diri, maka karyawan akan merasakan emosi positif serta keterikatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Selain itu, Generasi Z cenderung memiliki orientasi kerja yang tidak hanya berfokus pada imbalan finansial, tetapi juga pada pengalaman kerja yang menyenangkan dan bermakna. Oleh karena itu, perasaan bahagia dalam bekerja akan mendorong munculnya evaluasi positif terhadap pekerjaan dan organisasi, sehingga meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Dengan demikian, pada konteks Generasi Z di industri kreatif, *workplace happiness* menjadi elemen penting yang dapat memperkuat job

satisfaction melalui terciptanya lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, kolaborasi, dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung argumentasi bahwa *Workplace Happiness* merupakan faktor strategis dalam meningkatkan Job Satisfaction karyawan, bukan sekadar kondisi emosional sementara. Kebahagiaan kerja yang didukung oleh lingkungan kerja yang positif, hubungan sosial yang baik, serta makna dalam pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, sehingga memperkuat sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kebahagiaan yang dirasakan karyawan di tempat kerja, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka miliki Laily dan Nurmayanti (2024).

4.4.4 Pengaruh Inclusive Leadership terhadap Job Satisfaction

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Inclusive Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, sehingga **hipotesis keempat (H4) diterima**. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,527, t-statistic sebesar 3,928, serta p-value sebesar 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan inklusif dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Selain itu, dalam penelitian ini *Inclusive Leadership* merupakan variabel dengan pengaruh paling kuat terhadap *Job Satisfaction*, yang menunjukkan peran strategisnya dalam membentuk sikap kerja karyawan.

Secara konseptual, hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Job Satisfaction* dapat dijelaskan melalui perspektif *Job Demands–Resources Model* Bakker & Demerouti (2017), di mana kepemimpinan inklusif diposisikan sebagai job resource yang mampu meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang inklusif menyediakan dukungan sosial, menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam

pengambilan keputusan. Keberadaan sumber daya tersebut tidak hanya membantu mengurangi tekanan kerja (*job demands*), tetapi juga meningkatkan kondisi psikologis positif, seperti rasa aman, dihargai, dan memiliki kontrol terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja.

Lebih lanjut, kepemimpinan inklusif juga menciptakan mekanisme psikologis berupa meningkatnya *psychological safety* dan *sense of belonging*. Karyawan yang merasa didengar, dihargai, dan dilibatkan dalam organisasi akan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaan dan organisasi. Kondisi ini mendorong terbentuknya evaluasi positif terhadap pekerjaan, sehingga meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan.

Generasi Z pada industri kreatif, kepemimpinan inklusif menjadi faktor yang sangat penting dalam meningkatkan job satisfaction karena generasi ini cenderung mengharapkan lingkungan kerja yang terbuka, kolaboratif, dan menghargai keberagaman ide. Industri kreatif yang menuntut inovasi dan kreativitas tinggi membuat karyawan Generasi Z membutuhkan pemimpin yang mampu memberikan ruang partisipasi, kebebasan berekspresi, serta dukungan terhadap pengembangan potensi individu. Generasi Z juga cenderung lebih menyukai pola komunikasi yang egaliter dan hubungan kerja yang fleksibel dibandingkan gaya kepemimpinan yang otoriter. Oleh karena itu, ketika pemimpin mampu menunjukkan sikap inklusif, seperti mendengarkan aspirasi karyawan, memberikan apresiasi terhadap kontribusi individu, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, maka karyawan akan merasa lebih dihargai dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong terbentuknya evaluasi positif terhadap pekerjaan, sehingga meningkatkan tingkat job satisfaction pada karyawan Generasi Z di industri kreatif.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Rahman *et al.* (2023) serta Asumta *et al.* (2025). Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang inklusif memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang memberikan perhatian, keterbukaan, serta kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan rasa memiliki dan kepuasan terhadap pekerjaan. Dalam penelitian ini, *Inclusive Leadership* juga menjadi variabel dengan pengaruh paling kuat terhadap *Job Satisfaction*.

4.4.5 Pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Adaptive Performance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, sehingga **hipotesis kelima (H5) diterima**. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,239 dengan t-statistic sebesar 2,026 dan p-value sebesar 0,021. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan dan tuntutan kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Adaptive Performance mencerminkan kemampuan karyawan dalam menyesuaikan perilaku, strategi, serta respons kerja terhadap situasi yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Karyawan yang memiliki tingkat *adaptive performance* yang tinggi cenderung lebih fleksibel, mampu menghadapi tekanan kerja, serta memiliki kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas. Kondisi ini memungkinkan mereka untuk mencapai target kerja secara lebih efektif, memperoleh pengakuan atas kinerjanya, serta merasakan pencapaian dalam pekerjaan. Pengalaman kerja yang positif tersebut pada akhirnya membentuk evaluasi yang lebih baik terhadap pekerjaan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja Tanjung (2025).

Secara konseptual, hubungan ini dapat dijelaskan melalui perspektif *Social Exchange Theory* Blau (1964), yang menekankan adanya

hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang menunjukkan kemampuan adaptif yang tinggi memberikan kontribusi positif bagi organisasi, sehingga berpotensi memperoleh umpan balik dalam bentuk dukungan, pengakuan, maupun peluang pengembangan. Proses pertukaran ini menciptakan hubungan kerja yang saling menguntungkan dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja.

Generasi Z pada industri kreatif, *adaptive performance* menjadi kemampuan yang sangat penting karena karakteristik pekerjaan di industri ini cenderung dinamis, fleksibel, dan terus mengalami perubahan mengikuti perkembangan tren serta teknologi. Generasi Z yang dikenal dekat dengan teknologi dan memiliki kemampuan belajar yang cepat cenderung lebih mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja, pola komunikasi, maupun tuntutan inovasi dalam pekerjaan. Kemampuan untuk beradaptasi tersebut dapat membantu karyawan menyelesaikan tugas secara lebih efektif, meningkatkan rasa percaya diri, serta memberikan pengalaman kerja yang lebih positif. Selain itu, ketika karyawan Generasi Z mampu menghadapi perubahan dan tekanan kerja dengan baik, mereka akan merasa lebih kompeten dan memiliki kontrol terhadap pekerjaannya. Kondisi ini dapat membentuk evaluasi positif terhadap pekerjaan dan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, pada konteks Generasi Z di industri kreatif, *adaptive performance* tidak hanya menjadi tuntutan pekerjaan, tetapi juga menjadi faktor yang dapat mendukung terciptanya *job satisfaction* melalui pengalaman kerja yang lebih fleksibel, dinamis, dan bermakna.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Rana dan Ahmed (2021) dan Park *et al.* (2020). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan, tekanan kerja, serta situasi yang dinamis dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang mampu menyesuaikan diri dengan baik cenderung lebih percaya

diri dalam menyelesaikan tugas, sehingga memberikan pengalaman kerja yang lebih positif.

4.4.6 Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Job Satisfaction* Dimediasi *Workplace Happiness*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Workplace Happiness* tidak mampu memediasi pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Job Satisfaction*, sehingga **hipotesis keenam (H6) ditolak**. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,027 dengan t-statistic sebesar 1,208 dan p-value sebesar 0,114 yang tidak memenuhi kriteria signifikansi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Job Satisfaction* lebih dominan terjadi secara langsung dibandingkan melalui mekanisme tidak langsung melalui *Workplace Happiness*.

Secara konseptual, mediasi *Workplace Happiness* seharusnya terjadi ketika kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan kondisi emosional positif karyawan, yang kemudian mendorong peningkatan kepuasan kerja. Namun, dalam penelitian ini, mekanisme tersebut belum berjalan secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun *Inclusive Leadership* mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka, suportif, dan menghargai karyawan, peningkatan kebahagiaan kerja yang dihasilkan belum cukup kuat untuk secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja sebagai variabel outcome.

Jika dilihat dari perspektif *Social Exchange Theory* Blau (1964), hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Dalam konteks ini, kepemimpinan inklusif sebagai bentuk dukungan organisasi dapat langsung meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian penghargaan, keterlibatan, serta rasa dihargai tanpa harus melalui kondisi emosional berupa kebahagiaan kerja. Dengan kata lain, karyawan mungkin lebih merasakan dampak langsung dari perlakuan pemimpin terhadap kepuasan kerja dibandingkan melalui

proses psikologis yang lebih kompleks seperti workplace happiness. Temuan ini berbeda dengan penelitian yang menemukan bahwa *Workplace Happiness* dapat menjadi mediator. Perbedaan ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini, pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Job Satisfaction* lebih dominan terjadi secara langsung dibandingkan melalui mekanisme kebahagiaan kerja.

Generasi Z pada industri kreatif, tidak signifikannya peran mediasi Workplace Happiness dapat disebabkan oleh karakteristik generasi ini yang cenderung lebih menghargai aspek nyata dan langsung dari kepemimpinan dibandingkan kondisi emosional jangka pendek dalam bekerja. Karyawan Generasi Z umumnya lebih sensitif terhadap perlakuan pemimpin yang adil, keterbukaan komunikasi, kesempatan berkembang, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Pada industri kreatif yang memiliki dinamika kerja tinggi dan tekanan inovasi yang kuat, kepemimpinan inklusif kemungkinan lebih langsung memengaruhi *job satisfaction* melalui dukungan kerja, fleksibilitas, dan pengakuan terhadap kontribusi individu, tanpa harus terlebih dahulu membentuk *workplace happiness*. Selain itu, Generasi Z cenderung memandang kebahagiaan kerja sebagai kondisi yang bersifat fluktuatif dan dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti *work-life balance*, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan sosial kerja. Oleh karena itu, meskipun pemimpin telah menerapkan inclusive leadership dan mampu menciptakan suasana kerja yang positif, hal tersebut belum tentu cukup untuk menjadikan *workplace happiness* sebagai mekanisme utama dalam meningkatkan job satisfaction. Dengan demikian, pada konteks Generasi Z di industri kreatif, pengaruh inclusive leadership terhadap *job satisfaction* cenderung terjadi secara langsung melalui persepsi dukungan dan penghargaan dari pemimpin terhadap karyawan.

Temuan penelitian ini berbeda dengan penelitian (Rosari *et al.* 2025) yang menemukan bahwa *Workplace Happiness* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Job Satisfaction* melalui mekanisme *thriving at work*. Selain itu, penelitian (Srimulyani *et al.* 2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui budaya organisasi dan komitmen afektif yang menciptakan *workplace happiness*. Penelitian Tampubolon & Huliselan (2025) juga mendukung adanya peran mediasi melalui *employee well-being* sebagai representasi dari *workplace happiness*.

Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa hubungan mediasi bersifat kontekstual dan dapat dipengaruhi oleh karakteristik responden maupun lingkungan organisasi. Dalam penelitian ini, kemungkinan karyawan lebih menekankan aspek langsung dari kepemimpinan, seperti keadilan, dukungan, dan keterlibatan, sebagai faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja, dibandingkan aspek emosional berupa kebahagiaan kerja. Selain itu, dimungkinkan bahwa terdapat variabel mediasi lain yang lebih dominan, seperti *work engagement*, *psychological safety*, atau *organizational commitment*, yang belum dimasukkan dalam model penelitian ini.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Workplace Happiness* belum mampu menjadi mekanisme mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Job Satisfaction*. Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini lebih bersifat langsung, sehingga peran variabel mediasi lain perlu dipertimbangkan dalam penelitian selanjutnya.

4.4.7 Pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Job Satisfaction* Dimediasi *Workplace Happiness*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Workplace Happiness* tidak mampu memediasi pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Job*

Satisfaction, sehingga **hipotesis ketujuh (H7) ditolak**. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,016 dengan t-statistic sebesar 1,047 dan p-value sebesar 0,147 yang tidak memenuhi kriteria signifikansi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Job Satisfaction* lebih dominan terjadi secara langsung dibandingkan melalui mekanisme tidak langsung melalui *Workplace Happiness*.

Secara konseptual, mediasi *Workplace Happiness* seharusnya terjadi ketika kemampuan adaptasi karyawan mampu menciptakan kondisi emosional positif yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja. *Adaptive Performance* sendiri merupakan kemampuan individu dalam menyesuaikan perilaku, strategi, dan respons terhadap situasi kerja yang dinamis dan penuh ketidakpastian (Pulakos *et al.*, 2000). Dalam konteks industri kreatif yang memiliki tingkat perubahan tinggi, kemampuan adaptasi lebih dipandang sebagai tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi, bukan sebagai sumber kebahagiaan kerja. Oleh karena itu, karyawan yang mampu beradaptasi cenderung langsung merasakan manfaatnya dalam bentuk pencapaian kerja, pengakuan, dan keberhasilan tugas, yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja tanpa harus melalui perasaan bahagia terlebih dahulu.

Jika dilihat dari perspektif *Social Exchange Theory* Blau (1964), kontribusi karyawan dalam bentuk kemampuan adaptif akan direspons oleh organisasi melalui penghargaan, dukungan, atau pengakuan. Proses pertukaran ini dapat langsung meningkatkan kepuasan kerja tanpa melalui variabel perantara seperti *Workplace Happiness*. Dengan kata lain, hubungan antara *Adaptive Performance* dan *Job Satisfaction* dalam penelitian ini bersifat lebih langsung dibandingkan tidak langsung.

Generasi Z pada industri kreatif, kemampuan adaptasi cenderung dipandang sebagai kompetensi dasar yang harus dimiliki untuk dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Karakteristik industri kreatif yang identik dengan perubahan tren, perkembangan teknologi digital, serta tingginya tuntutan inovasi membuat karyawan Generasi Z terbiasa menghadapi perubahan secara cepat. Kondisi tersebut menyebabkan *adaptive performance* lebih dipersepsikan sebagai bagian dari tanggung jawab profesional dibandingkan sebagai sumber kebahagiaan kerja. Selain itu, Generasi Z cenderung lebih menghargai hasil konkret dari kemampuan adaptasi, seperti pencapaian kerja, peluang pengembangan diri, serta pengakuan dari organisasi, yang secara langsung dapat meningkatkan *job satisfaction*. Oleh karena itu, meskipun karyawan mampu menyesuaikan diri dengan baik terhadap perubahan dan tekanan kerja, kemampuan tersebut belum tentu terlebih dahulu meningkatkan *workplace happiness* sebelum memengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian, pada konteks Generasi Z di industri kreatif, hubungan antara *adaptive performance* dan *job satisfaction* lebih bersifat langsung melalui keberhasilan dalam menghadapi tuntutan kerja dan pencapaian profesional dibandingkan melalui mekanisme emosional berupa *workplace happiness*.

Temuan ini berbeda dengan penelitian Rana & Ahmed (2021) yang menemukan adanya peran variabel *intervening* dalam hubungan antara *adaptive performance* dan *job satisfaction*. Namun, beberapa penelitian lain juga menunjukkan bahwa *adaptive performance* lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi seperti dukungan organisasi dan perilaku ekstra peran. Penelitian Aliya et al. (2025) menunjukkan bahwa *adaptive work behavior* berkontribusi langsung terhadap *job satisfaction* dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Wijaya (2025) juga menegaskan bahwa faktor seperti *organizational support* berperan penting dalam meningkatkan *adaptive performance*, yang pada akhirnya berdampak langsung pada hasil kerja karyawan.

Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa hubungan mediasi bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh karakteristik responden serta

lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, karyawan cenderung menilai keberhasilan adaptasi sebagai bagian dari pencapaian kerja yang langsung berdampak pada kepuasan kerja, bukan melalui peningkatan kebahagiaan kerja terlebih dahulu. Selain itu, kemungkinan terdapat variabel mediasi lain yang lebih relevan, seperti *work engagement*, *self-efficacy*, atau *organizational support*, yang belum dimasukkan dalam model penelitian.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Workplace Happiness* belum mampu menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *Adaptive Performance* dan *Job Satisfaction*. Pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Job Satisfaction* dalam penelitian ini lebih bersifat langsung, sehingga peran variabel lain perlu dipertimbangkan dalam penelitian selanjutnya untuk menjelaskan hubungan tersebut secara lebih komprehensif.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. *Inclusive Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Workplace Happiness*

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan yang inklusif, maka semakin meningkat kebahagiaan kerja karyawan. Kepemimpinan yang terbuka, menghargai kontribusi, dan menciptakan rasa aman secara psikologis mampu meningkatkan kesejahteraan emosional karyawan Generasi Z.

b. *Adaptive Performance tidak berpengaruh signifikan terhadap Workplace Happiness*

Meskipun memiliki arah hubungan positif, kemampuan adaptasi karyawan belum mampu meningkatkan kebahagiaan kerja secara nyata. Dalam konteks industri kreatif, kemampuan adaptif lebih dipandang sebagai tuntutan pekerjaan daripada sumber kebahagiaan kerja.

c. *Workplace Happiness berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction*

Kebahagiaan kerja terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kebahagiaan yang dirasakan karyawan dalam bekerja, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang diperoleh, khususnya pada karyawan Generasi Z.

d. *Inclusive Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction*

Kepemimpinan inklusif menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Semakin baik pemimpin melibatkan

dan menghargai karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan.

e. ***Adaptive Performance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction***

Karyawan yang mampu beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan pekerjaan cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

f. ***Workplace Happiness tidak mampu memediasi hubungan Inclusive Leadership terhadap Job Satisfaction***

Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kepuasan kerja lebih terjadi secara langsung, tanpa melalui kebahagiaan kerja sebagai variabel perantara.

g. ***Workplace Happiness tidak mampu memediasi hubungan Adaptive Performance terhadap Job Satisfaction***

Kemampuan adaptasi karyawan juga lebih berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tanpa melalui kebahagiaan kerja sebagai mediator.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *inclusive leadership* dan *adaptive performance* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, sementara *workplace happiness* tidak berperan sebagai variabel mediasi, maka terdapat beberapa saran yang dapat diajukan sebagai implikasi praktis maupun akademis.

1. Bagi praktisi (Manajemen/Perusahaan di Industri Kreatif)

Perusahaan disarankan menjadikan *inclusive leadership* sebagai prioritas utama karena memiliki pengaruh paling dominan terhadap *job satisfaction* ($\beta = 0,527$), melalui kepemimpinan yang terbuka, partisipatif, serta komunikasi dua arah yang efektif. Selain itu, peningkatan *adaptive performance* ($\beta = 0,239$) perlu didukung melalui pelatihan teknologi, *problem solving*, dan manajemen stres. Meskipun *workplace happiness*

tidak berpengaruh signifikan, perusahaan tetap perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh dengan memperkuat kompensasi, pengembangan karier, dan *work-life balance*, mengingat rendahnya nilai R^2 (0,150).

2. Bagi Karyawan (Generasi Z)

Karyawan diharapkan dapat secara aktif mengembangkan kemampuan *adaptive performance*, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Kemampuan ini tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga terbukti meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, karyawan juga disarankan untuk lebih proaktif dalam membangun komunikasi dengan atasan serta berpartisipasi dalam lingkungan kerja yang inklusif, sehingga dapat memaksimalkan manfaat dari gaya kepemimpinan yang diterapkan organisasi.

3. Bagi Akademisi dan Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada variabel yang digunakan, khususnya dalam menjelaskan *workplace happiness* yang memiliki nilai R^2 relatif rendah (0,150). Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang lebih komprehensif, seperti *employee engagement*, *organizational commitment*, *work-life balance*, dan kompensasi, guna meningkatkan kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen.

Selain itu, penelitian ini hanya berfokus pada karyawan Generasi Z di industri kreatif Yogyakarta, sehingga generalisasi hasil penelitian masih terbatas. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian ke sektor industri lain maupun wilayah geografis yang berbeda agar memperoleh hasil yang lebih representatif. Penggunaan metode penelitian yang lebih beragam, seperti pendekatan longitudinal atau *mixed methods*, juga disarankan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antar variabel.

4. Bagi pembuat kebijakan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam merumuskan kebijakan terkait pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menghadapi karakteristik tenaga kerja Generasi Z. Pembuat kebijakan disarankan untuk mendorong penerapan kepemimpinan inklusif di lingkungan kerja melalui program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan. Selain itu, penting untuk merancang kebijakan yang mendukung peningkatan kemampuan adaptif tenaga kerja sebagai respons terhadap perubahan dunia kerja yang semakin dinamis.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis, baik oleh organisasi maupun pihak terkait lainnya, serta menjadi pijakan untuk pengembangan penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Y., & Nugroho, W. (2025). *A Systematic Literature Review on Workplace Expectations and Behavioral Characteristics of Generation Z Employees Tinjauan Literatur Sistematis tentang Harapan Tempat Kerja dan Karakteristik Perilaku Karyawan Generasi Z*. 14(3), 367–375.
- Agustien, E., & Soeling, P. D. (2020). How does Happiness at Work Affect Employee Performance in the Head Office of BKKBN? *Hasanuddin Economics and Business Review*, 4(2), 58–64.
<https://doi.org/10.26487/hebr.v4i2.2448>
- Aliya, I. H., Setiawan, R., & Zakiyyah, A. M. (2025, March). The Effect of Adaptive Work Behavior, Self Efficacy, Employee Competence AMD Job Satisfaction on The Performance of BKPP Banyuwangi. In *Proceeding of International Conference on Social Science and Humanity* (Vol. 2, No. 1, pp. 327-339).
- Anam, K. (2021). Komponen-Komponen Inclusive Leadership pada Sektor Pendidikan dan Organisasi In Society 5.0. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 10(2).
<https://journal.stiem.ac.id/index.php/jureq/article/view/822>
- Anandita, S., Gunawan, A., & Febriyansyah, H. (2025). *Exploring Gen Z Engagement : Work – Life Balance and Flexibility in Creative Programming Work*. 04(04), 1494–1503.
- Antara News. (2018). *BEKRAF: DIY potensial untuk pengembangan ekonomi kreatif*.
<https://jogja.antaranews.com/berita/358453/bekraf-diy-potensial-untuk-pengembangan-ekonomi-kreatif>
- Azka Rifqi Firdaus, Anggun Devaga Vynatria, Siti Lulu'ul Husna, M. Fian Nur Alfareza, A. A. H. (2024). *Ekonomi Kreatif Sebagai Lokomotif Baru*

- Perekonomian Indonesia Menuju Indonesia Yang Maju. *MANABIS (Jurnal Manajemen Dan Bisnis)*, 3(2), 44–52.
- Bappeda DIY. (2024). *Potensi Industri Daerah Istimewa Yogyakarta 2022–2024*. Diakses dari: https://bapperida.jogjaprovo.go.id/dataku/data_dasar/cetak/307-potensi-industri
- Berlianti, A., & Hapsari, M. T. B. (2024). Kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan frontliner di industri perhotelan. *Jurnal Sublimapsi*, 5(3), 379-388.
- BPS DIY. (2024). *Direktori Industri Pengolahan Besar dan Sedang Daerah Istimewa Yogyakarta 2024*. <https://yogyakarta.bps.go.id/id/publication/2024/10/18/d28406b892eeae849cf9ada4/direktori-industri-pengolahan-besar-dan-sedang-daerah-istimewa-yogyakarta-2024.html>
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Ekonomi Kreatif Indonesia 2013–2024*. Jakarta: BPS. <https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2025/02/05/2408/ekonomi-indonesia-tahun-2024-tumbuh-5-03-persen--c-to-c---ekonomi-indonesia-triwulan-iv-2024-tumbuh-5-02-persen--y-on-y---ekonomi-indonesia-triwulan-iv-2024-tumbuh-0-53-persen--q-to-q--.html>
- Buchori, A. (2025). Model Penelitian Inclusive Leadership untuk Peningkatan Work Engagement Karyawan dalam Efektivitas Proses Pekerjaan. *Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 1(2), 308-316. <https://doi.org/10.63822/0zerjq43>
- Choerudin, A. (2022). 3.4 Pengukuran Kepuasan Kerja. *Perilaku Organisasi*, 35.
- Destifani, L., Siregar, S. I. S. A., & Sanjaya, V. F. (2025). Hubungan Pendapatan dan Kesejahteraan Terhadap Kebahagiaan Karyawan PT Pos Indonesia Bandar Lampung. *Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 32-41.
- Dacholfany, M. I., Sumarno, S. T., Sya'rani, R., Sulmiah, S. P., Zahrudin, A.,

- Marulitua, D. M., ... & ST, M. (2025). Kolaborasi Efektif: Kunci Kepemimpinan Dalam Manajemen Tim Yang Sukses. PT. Nawala Gama Education.
- Darmawan, D., & Putra, A. R. (2022). Pencapaian efektivitas kerja melalui optimalisasi kecerdasan emosional dan pemberian beban kerja secara tepat kepada karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(1), 8-16.
- Hafiz, M., & Kurniawan, I. N. (2019). Peran Kebersyukuran terhadap Work Engagement pada Pegawai ASN di Kabupaten Sintang Provinsi Kalimantan Barat. *Khasanah: Jurnal Mahasiswa*, 11(2), 1–11.
- Handayani, R. (2024). Adaptif Adalah Kunci Sukses Menghadapi Perubahan. Kerjoo. <https://kerjoo.com/blog/adaptif-adalah-pengertian-manfaat-dan-penerapannya/>
- Hafid, M. A. (2025, October). Pengaruh Inclusive Leadership Terhadap Employee Well Being Melalui Career Satisfaction Pada Karyawan Pt Aneka Kirana Amertha Surabaya. In Seminar Nasional Manajemen (Vol. 10, No. 1).
- Hasan, L. D., Pattiasina, R. Y., Lisbet, Z. T., & Astaginy, N. (2025). Kepemimpinan:: Mewujudkan Hal-Hal Luar Biasa dalam Organisasi. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Inclusive Leadership and Quality of Work Life: Their Impact on Organizational Commitment with Job Satisfaction as a Mediator.” Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE).
- Iriyadi, D., & Fauzi, A. (2024). Adaptifitas Kepegawaian: Tinjauan Literatur terhadap Pengembangan Institusi Pendidikan. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 4(3), 1487-1494.
- Irnowati, & Nuryani. (2023). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Adaptif Karyawan. *Jurnal Manajemen*.
- Jufri, M., Ilham, H. A., & Djajadi, M. (2025). Pemimpin Alfa Di Pemerintahan: Menginspirasi, Memimpin, Dan Bertransformasi. Nas Media Pustaka.

- Katsaros, K. K. (2024). administrative sciences Gen Z Employee Adaptive Performance : The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences*.
- Khan, Q., & Iqbal, Z. (2021). *Inclusive Leadership and Adaptive Performance : Testing a Mediated Moderation of Psychological Safety and Learning Behaviors*. 20(4), 2130–2141. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.04.244>
- Koespono, D. N., Suhariadi, F., & Yulianti, P. (2024). Understanding Generation Z ' s adaptive performance : the role of core self-evaluation and harmonious work passion. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 17(1), 26–44. <https://doi.org/10.26740/bisma.v17n1.p26-44>
- Lubis, D. M. G. S. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan RS Pertamina Pangkalan Brandan. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan Kesehatan (J-P3K)*, 1(2), 109-118.
- Media Indonesia. (2018). *BEKRAF ajak pelaku ekonomi kreatif DIY gabung ke BISMA*.
<https://mediaindonesia.com/ekonomi/171366/bekraf-ajak-pelaku-ekonomi-kreatif-diy-gabung-ke-bisma>
- Muafi, M. (2021). The influence of workplace happiness and innovative work behavior on job satisfaction mediated by work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(7), 186-198.
- Magfiroh, H., Tahol, T. O., Anisah, S., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan adaptif: Sebuah studi literatur. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 118-136.
- Maria, S. (2021). Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai. Penerbit NEM.

- Mariana, R., Rahmat, A., & Abdillah, M. R. (2025). The Effect Of Inclusive Leadership On Work Engagement: Explaining The Mechanism Of Sense Of Belonging. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 6(4), 4566–81.
- Nugraha, C. V., & Suhariadi, F. (2021). Pengaruh Quality of Work Life terhadap Work Engagement dengan Workplace Happiness sebagai Variabel Mediator pada Pekerja Work From Office di Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Psikologi*.
- Nidarmawati. (2025). Dampak Ekonomi Kreatif Terhadap Peningkatan Pdb Dan Penyerapan Tenaga Kerja. *JUKONI*,02(03),3064-3406.
- Octavia, D. H., & Budiono, B. (2021). Pengaruh teamwork terhadap kinerja karyawan melalui job satisfaction. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 954-965.
- Oktavian, R. F., Satriawan, B., & Johan, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Diri terhadap Kinerja Adaptif Selama Krisis: Peran Mediasi Pemberdayaan Psikologi. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(8), 3402-3412.
- Oztürk, N., & Sumbas, E. (2023). Job satisfaction and workplace happiness as predictors of workplace friendship across psychological counselors. *Journal of Theoretical Educational Science*, 16(2), 372-393.
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance. *Sustainability*, 12(12), 4872. <https://doi.org/10.3390/su12124872>
- Paparang, N. C., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119-123.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Singh, S. K. (2017). Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive performance in

- Indian manufacturing industries. *Journal of Workplace Learning*, 29(3), 235–247. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2016-0046>
- Pratama, R. M. (2024). Pengaruh agile leadership terhadap kinerja karyawan dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Purba, D. E., & Margareta, C. (2022). Kepemimpinan inklusif dan persepsi keamanan psikologis: Peran mediasi kepercayaan pada manajemen: Inclusive leadership and perceptions of psychological safety: The mediating role of trust in management. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 11(2), 154-171.
- Purnamaningtyas, S. D., & Rahardja, E. (2021). Pengaruh kepemimpinan Inklusif dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan perilaku inovatif sebagai variabel mediasi (Studi Pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi JawaTengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(4).
- Purwoasih, E., & Nugrohoseno, D. (2014). Jurnal Ilmu Manajemen Inclusive leadership : memperkuat employee work engagement dan affective organizational commitment di perusahaan furnitur. *JIM*, 12, 989–1005.
- Rahmadiyah, V. O., & Kuswinarno, M. (2024). Efektivitas Kecerdasan Emosional: dalam Peningkatan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Ebisnis Manajemen*, 2(4), 68-77.
- Rahman, N., Rahmat, A., & Oemar, F. (2023). Pengaruh Inclusive leadership Terhadap Meaningful work: Peran Mediasi Psychological safety. *JURNAL KOMUNITAS SAINS MANAJEMEN*, 2(3), 200-211.
- Rahmaningtyas, W., Suryani, N., Marimin, M., Saeroji, A., & Agustin, A. (2021). Inclusive leadership, organizational justice, happiness at work on extra-role behavior with moderation organizational learning. In *Proceedings of Research, 4th International Conference on Economics*. EAI. <https://doi.org/10.4108/eai> (pp. 27-7).

- Ramdhani, D. Y., & Rasto. (2021). Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) sebagai Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial*, 20(1). <https://doi.org/10.17509/manajerial.v20i1.29670>
- Rahmi, A. K., & Desiana, P. M. (2023). *Linking Inclusive Leadership , Workplace Spirituality , and Innovative Work Behaviour to Job Performance : An Empirical Study in Public Sector. 0.*
- Rana, S., Ahmed, I., & Shahzadi, G. (2022). Linking workplace spirituality and adaptive performance through a serial mediation of job satisfaction and emotional labor strategies. *Management Research Review*, 45(10), 1354-1371.
- Reskiputri, T. D., & Nursaidah. (2025). Peningkatan Kinerja Berkelanjutan pada Perguruan Tinggi Swasta Se-Kabupaten Jember Melalui Kepemimpinan Inklusif dan Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(1), 103–115. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v11i1.3038>
- Rifdan, R., Haerul, H., & Zainal, H. (2024). Kepemimpinan Organisasi Publik. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rosari, R., Wibowo, A., Santoso, C. B., Nastiti, T., Ardianto, H., & Danarilia, V. O. (2025). Inclusive Leadership and Workplace Happiness: Thriving as Mediator and Workaholism as Moderator in Indonesia. *SAGE Open*, 15(3), 1–12. <https://doi.org/10.1177/21582440251355798>
- Sandria, W., Rahmat, A., & Seswandi, A. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Adaptif Karyawan. *Proceeding IAIN Batusangkar*, 1(1), 168-174.
- Saptarini, N. I., & Mustika, M. D. (2023). Workforce Agility and Adaptive Performance in Government Institution: The Mediating Role of Work Engagement. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 25(1), 55–62. <https://doi.org/10.9744/jmk.25.1.55-6>
- Shafaei, A., & Nejati, M. (2023). Creating meaningful work for employees: The

- role of inclusive leadership. *Human Resource Development Quarterly*, 1–23.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21512>
- Simangunsong, R., Nauli, M., Depari, O. A., Nauli, H., & Tarigan, M. I. B. (2025). Keseimbangan Kerja dan Kehidupan dalam MSDM: Analisis Literatur terhadap Pengaruhnya pada Kesejahteraan Karyawan. *SIBATIK Journal*, 4(6), 953–970.
- Soehardi, S., Permatasari, D. A., & Sihite, J. (2020). Pengaruh pandemik Covid-19 terhadap pendapatan tempat wisata dan kinerja karyawan pariwisata di Jakarta. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 1(1), 1-14.
- Soerkoatmodjo, G. W. L. (2025). The Pursuit of Happiness at Work: Behavior Pathway of Gen Z Employees. *International Journal of Positivity & Well-Being*, 3(2), 105–119. <https://doi.org/10.61518/ijpw-130>
- Srimulyani, V. A., Rustiyaningsih, S., Farida, F. A., & Hermanto, Y. B. (2023). Mediation of "AKHLAK" corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance. *Sustainable Futures*, 6, 100138. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2023.100138>
- Sunaryono, S., Aswan, M. K., Maulana, A. W., Adiatma, T., Irayani, I., Minarsi, A., ... & Rusmini, R. (2025). The Art Of Management: Menciptakan Organisasi yang Adaptif dan Inovatif. PT. Star Digital Publishing, Yogyakarta-Indonesia.
- Sutrisno, S., Ausat, A. M. A., & Junaidi, A. (2025). Analisis Peran Strategis Human Capital Agility dan Digital Readiness dalam Mengoptimalkan Kinerja Tim Virtual pada Dinamika Lingkungan Kerja Hibrida Berbasis Teknologi Adaptif. *Jurnal Minfo Polgan*, 14(2), 2850-2861.
- Tanjung, B. N. (2025). Kepemimpinan Adaptif dalam Menghadapi Transformasi Digital: Kajian Konseptual terhadap Kinerja Organisasi Modern. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 18-25.
- Tampubolon, L., & Huliselan, J. J. (2025). The Effect of Inclusive Leadership,

- Employee Well-Being, Corporate Culture, And Affective Commitment on Intrinsic Motivation And Employee Performance In Employees of A Leading Bakery Company In Indonesia. *International Journal of Economics, Accounting and Management*, 1(6), 518–532.
<https://jurnal.intekom.id/index.php/ijeam/article/view/1152>
- Tan, R., & Antonio, F. (2022). New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic: Empirical evidence from Indonesia. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 175-206.
<https://doi.org/10.7341/20221826>
- Teluma, S. G. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Adaptif, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Universitas Sanata Dharma.
- Urban Agenda Platform. (2025). *Indonesia National Report 2025: Tourism and creative economy labour force*. Urban Agenda Platform.
- Wahyono, Prihandono, D., & Wijayanto, A. (2021). RETRACTED: The influence of spiritual leadership on spirituality, conscientiousness and job satisfaction and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(1), 90-113.
- Wahyudi, et al. (2025). Peran Kepemimpinan Inklusif terhadap Kinerja Tim Organisasi Mahasiswa di STIE Mahardhika Surabaya. *ResearchGate*.
<https://www.researchgate.net/publication/392459307>
- Wibisana, D. (2025). Employee Engagement dengan Psychological Safety Climate sebagai Pemediasi. *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA*, 9(1), 1352–67.
- Widyastomo, H., Fauzi, A., Wibowo, H. K., Tamba, R., Swasti, U., & Rahmat, A. (2022). Adaptasi Karir, Motivasi Dan Pelatihan Serta Profesionalisme Sebagai Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Di Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Syntax Transformation*, 796-801.

- Wijaya, F. (2025). PENGARUH WORK PASSION (GAIRAH KERJA) DAN ORGANIZATION SUPPORT TERHADAP ADAPTIVE PERFORMANCE KARYAWAN COLONY BILLIARD DAN CAFE LAMPUNG. *Jurnal Jejama Manajemen Malahayati*, 5(2), 444-454.
- Zulham, Z., Lubis, Y., & Lubis, S. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan Kebun Kelapa Sawit PT Langkat Nusantara Kepong. *AGRISAINS: Jurnal Ilmiah Magister Agribisnis*, 2(1), 81-95.
- Asumta, M., Maramba, R., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Dimediasi oleh Kepercayaan Organisasional di PT. Sahasrabhanu Cipta Karya Yogyakarta*. 7(1), 232–242.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Fadila, F., Rosita, S., & Hendriyaldi, H. (2025). Workplace Happiness dan Employee Engagement Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Inovatif Kerja. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(2), 160–179.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer International Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=umFMEAAAQBAJ>
- Katsaros, K. K. (2024). administrative sciences Gen Z Employee Adaptive Performance : The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences*.
- Laily, N., & Nurmayanti, S. (2024). PENGARUH KEBAHAGIAAN DI TEMPAT KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Distribusi - Journal of Management and Business*.

<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:273018911>

- Lastrianna Tampubolon, & Juanna Judith Huliselan. (2025). The Effect of Inclusive Leadership, Employee Well-Being, Corporate Culture, And Affective Commitment on Intrinsic Motivation And Employee Performance In Employees of A Leading Bakery Company In Indonesia. *International Journal of Economics Accounting and Management*, 1(6 SE-Articles), 518–532. <https://jurnal.intekom.id/index.php/ijeam/article/view/1152>
- Mustofa, A., & Prasetyo, A. (2020). HUBUNGAN ANTARA KEBAHAGIAAN DI TEMPAT KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA PADA PERAWAT BAGIAN RAWAT INAP RUMAH SAKIT ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG. *Jurnal EMPATI*, 8, 665–671. <https://doi.org/10.14710/empati.2019.26510>
- Park, Y., Lim, D. H., & Kim, W. (n.d.). *Organizational Support and Adaptive Performance : The Revolving Structural Relationships between Job Crafting , Work Engagement , and Adaptive Performance.*
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational Support and Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships between Job Crafting, Work Engagement, and Adaptive Performance. In *Sustainability* (Vol. 12, Issue 12, p. 4872). <https://doi.org/10.3390/su12124872>
- Rahman, N., Rahmat, A., & Oemar, F. (2023). *Pengaruh Inclusive leadership Terhadap Meaningful work : Peran Mediasi Psychological safety.* 2(3), 200–211.
- Rana, S., & Ahmed, I. (2021). *Linking workplace spirituality and adaptive performance through a serial mediation of job satisfaction and emotional labor strategies spirituality.* <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2020-0663>
- Rosari, R., Wibowo, A., Santoso, C. B., Nastiti, T., Ardianto, H., & Danarilia, V. O. (2025). *Inclusive Leadership and Workplace Happiness : Thriving as Mediator and Workaholism as Moderator in Indonesia.* September, 1–12.

<https://doi.org/10.1177/21582440251355798>

- Tan, R. (2022). *New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic : Empirical evidence from Indonesia* (Vol. 18, Issue 50).
- Urban Agenda Platform. (2025). *Indonesia National Report 2025: Tourism and creative economy labour force*. Urban Agenda Platform.
- Wahyono, Prihandono, D., & Wijayanto, A. (2021). RETRACTED: The influence of spiritual leadership on spirituality, conscientiousness and job satisfaction and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(1), 90-113
- Aliya, I., Setiawan, R., & Zakiyyah, A. (2025). THE EFFECT OF ADAPTIVE WORK BEHAVIOR, SELF EFFICACY, EMPLOYEE COMPETENCE AMD JOB SATISFACTION ON THE PERFORMANCE OF BKPP BANYUWANGI. *Proceeding of International Conference on Social Science and Humanity*, 2, 327–339. <https://doi.org/10.61796/icossh.v2i1.176>
- Asumta, M., Maramba, R., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Dimediasi oleh Kepercayaan Organisasional di PT . Sahasrabhanu Cipta Karya Yogyakarta*. 7(1), 232–242.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward*. 22(3), 273–285.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193–206. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:144648010>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Fadila, F., Rosita, S., & Hendriyaldi, H. (2025). Workplace Happiness dan

- Employee Engagement Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Inovatif Kerja. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(2), 160–179.
- Fisher, C. D. (2010). *Happiness at Work*. 12, 384–412.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer International Publishing.
<https://books.google.co.id/books?id=umFMEAAAQBAJ>
- Katsaros, K. K. (2024). administrative sciences Gen Z Employee Adaptive Performance : The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences*.
- Laily, N., & Nurmayanti, S. (2024). PENGARUH KEBAHAGIAAN DI TEMPAT KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Distribusi - Journal of Management and Business*.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:273018911>
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 31.
- Mustofa, A., & Prasetyo, A. (2020). HUBUNGAN ANTARA KEBAHAGIAAN DI TEMPAT KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA PADA PERAWAT BAGIAN RAWAT INAP RUMAH SAKIT ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG. *Jurnal EMPATI*, 8, 665–671.
<https://doi.org/10.14710/empati.2019.26510>
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational Support and Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships between Job Crafting, Work Engagement, and Adaptive Performance. In *Sustainability* (Vol. 12, Issue 12, p. 4872). <https://doi.org/10.3390/su12124872>
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the

- Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Rahman, N., Rahmat, A., & Oemar, F. (2023). *Pengaruh Inclusive leadership Terhadap Meaningful work : Peran Mediasi Psychological safety*. 2(3), 200–211.
- Rana, S., & Ahmed, I. (2021). *Linking workplace spirituality and adaptive performance through a serial mediation of job satisfaction and emotional labor strategies spirituality*. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2020-0663>
- Srimulyani, V. A., Rustiyaningsih, S., Farida, F. A., & Hermanto, Y. B. (2023). Mediation of “AKHLAK” corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance. *Sustainable Futures*, 6, 100138. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100138>
- Tan, R. (2022). *New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic : Empirical evidence from Indonesia* (Vol. 18, Issue 50).
- Wijaya, F. (2025). PENGARUH WORK PASSION (GAIRAH KERJA) DAN ORGANIZATION SUPPORT TERHADAP ADAPTIVE PERFORMANCE KARYAWAN COLONY BILLIARD DAN CAFE LAMPUNG. *Jurnal Jejama Manajemen Malahayati*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:282068796>
- Urban Agenda Platform. (2025). *Indonesia National Report 2025: Tourism and creative economy labour force*. Urban Agenda Platform.
- Wahyono, Prihandono, D., & Wijayanto, A. (2021). RETRACTED: The influence of spiritual leadership on spirituality, conscientiousness and job satisfaction and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(1), 90-113.

- Wahyudi, et al. (2025). Peran Kepemimpinan Inklusif terhadap Kinerja Tim Organisasi Mahasiswa di STIE Mahardhika Surabaya. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/392459307>
- Wibisana, D. (2025). Employee Engagement dengan Psychological Safety Climate sebagai Pemediasi. *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA*, 9(1), 1352–67.
- Widyastomo, H., Fauzi, A., Wibowo, H. K., Tamba, R., Swasti, U., & Rahmat, A. (2022). Adaptasi Karir, Motivasi Dan Pelatihan Serta Profesionalisme Sebagai Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Di Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Syntax Transformation*, 796-801.
- Wijaya, F. (2025). PENGARUH WORK PASSION (GAIRAH KERJA) DAN ORGANIZATION SUPPORT TERHADAP ADAPTIVE PERFORMANCE KARYAWAN COLONY BILLIARD DAN CAFE LAMPUNG. *Jurnal Jejama Manajemen Malahayati*, 5(2), 444-454.
- Zulham, Z., Lubis, Y., & Lubis, S. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan Kebun Kelapa Sawit PT Langkat Nusantara Kepong. *AGRISAINS: Jurnal Ilmiah Magister Agribisnis*, 2(1), 81-95.
- Aliya, I., Setiawan, R., & Zakiyyah, A. (2025). THE EFFECT OF ADAPTIVE WORK BEHAVIOR, SELF EFFICACY, EMPLOYEE COMPETENCE AND JOB SATISFACTION ON THE PERFORMANCE OF BKPP BANYUWANGI. *Proceeding of International Conference on Social Science and Humanity*, 2, 327–339. <https://doi.org/10.61796/icossh.v2i1.176>
- Asumta, M., Maramba, R., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Dimediasi oleh Kepercayaan Organisasional di PT. Sahasrabhanu Cipta Karya Yogyakarta*. 7(1), 232–242.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job Demands – Resources Theory* :

- Taking Stock and Looking Forward*. 22(3), 273–285.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193–206. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:144648010>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Fadila, F., Rosita, S., & Hendriyaldi, H. (2025). Workplace Happiness dan Employee Engagement Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Inovatif Kerja. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(2), 160–179.
- Fisher, C. D. (2010). *Happiness at Work*. 12, 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer International Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=umFMEAAAQBAJ>
- Katsaros, K. K. (2024). administrative sciences Gen Z Employee Adaptive Performance : The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences*.
- Laily, N., & Nurmayanti, S. (2024). PENGARUH KEBAHAGIAAN DI TEMPAT KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Distribusi - Journal of Management and Business*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:273018911>
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 31.
- Mustofa, A., & Prasetyo, A. (2020). HUBUNGAN ANTARA KEBAHAGIAAN DI TEMPAT KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA PADA PERAWAT BAGIAN RAWAT INAP RUMAH SAKIT ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG. *Jurnal EMPATI*, 8, 665–671.

<https://doi.org/10.14710/empati.2019.26510>

Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.6>.

LAMPIRAN

Lampiran A Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Saudara/I Responden

Di tempat

Dengan hormat,

Perkenalkan nama saya Mawarni Ayu Lestari, mahasiswi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Berhubungan dengan penyusunan Skripsi sebagai syarat kelulusan, maka saya melakukan penelitian ini yang berjudul **“Pengaruh Inclusive Leadership dan Adaptive Performance terhadap Job Satisfaction : Workplace Happiness sebagai Pemediasi ”**

Untuk itu saya mengharapkan kesediaan Saudara/I, khususnya yang masuk dalam kriteria

1. Karyawan aktif berusia 18-28 tahun
2. Bekerja di perusahaan yang berdomisili di DIY (Khususnya sektor industri kreatif)

Untuk menjadi responden dengan mengisi lembar kuesioner ini secara lengkap sesuai dengan keadaan dan pendapat Saudara/I yang sebenarnya. Data yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian sehingga kerahasiaanya akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian. Atas partisipasi Saudara/I dalam mengisi daftar pertanyaan atau kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Mawarni Ayu Lestari

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :
Jenis Kelamin : (...) Laki-laki (...) Perempuan
Usia :
Domisili Saat Ini :
Pekerjaan :

KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk Pengisian

- Jawablah setiap pertanyaan sesuai dengan pendapat Anda sendiri.
- Pilihlah jawaban dengan cara memberi tanda centang (V) pada salah satu kolom
- Petunjuk Pengisian

Bacalah setiap pernyataan berikut ini dan isilah salah satu pilihan yang paling sesuai/mewakili gambaran Anda

1. : Sangat tidak setuju
2. : Tidak setuju
3. : Netral
4. : Setuju
5. : Sangat tidak setuju

INCLUSIVE LEADERSHIP

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	S (3)	T (4)	ST (5)
Keterbukaan (openness)						
1.	Pemimpin saya terbuka terhadap ide dan saran dari anggota tim.					
2.	Pemimpin saya menghargai perbedaan pendapat tim.					
3.	Pemimpin saya mempertimbangkan berbagai perspektif sebelum mengambil keputusan					
Ketersediaan (availability)						
1.	Pemimpin saya mudah dihubungi ketika saya membutuhkan bantuan.					
2.	Pemimpin saya meluangkan waktu untuk mendengarkan permasalahan anggota tim					
Aksesibilitas (Accessibility)						
1.	Saya merasa nyaman untuk berkomunikasi dengan pemimpin saya.					

ADAPTIVE PERFORMANCE

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	S (3)	T (4)	ST (5)
Penanganan Situasi Krisis						
1.	Saya mampu tetap tenang ketika menghadapi situasi darurat di tempat kerja.					
2.	Saya dapat mengambil keputusan dengan cepat dalam kondisi krisis.					

Kemampuan Mengatasi Tekanan Pekerjaan						
1.	Saya mampu mengelola stres akibat beban kerja yang tinggi.					
2.	Saya tetap fokus dan produktif meskipun berada di bawah tekanan pekerjaan.					
Pemecahan Masalah Secara Kreatif						
1.	Saya mampu menemukan solusi baru untuk menyelesaikan masalah pekerjaan.					
2.	Saya berfikir fleksibel ketika menghadapi hambatan kerja.					
Kemampuan menghadapi perubahan dan ketidakpastian						
1.	Saya dapat menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan atau prosedur kerja.					
2.	Saya tetap bekerja secara optimal meskipun kondisi kerja berubah-ubah.					
Kesediaan untuk Mempelajari Hal Baru						
1.	Saya bersedia mempelajari teknologi atau metode kerja baru.					

JOB SATISFACTION

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	S (3)	T (4)	ST (5)
General Satisfaction						
1.	Secara umum, saya menyukai pekerjaan yang saya lakukan saat ini.					
Growth Satisfaction						
1.	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan saya.					

2.	Saya merasa pekerjaan ini membantu saya bertumbuh secara profesional.					
Satisfaction with Work Context						
1.	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima.					

WORKPLACE HAPPINESS

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	S (3)	T (4)	ST (5)
Perasaan Senang dalam Bekerja						
1.	Saya merasa senang ketika menjalankan tugas pekerjaan saya.					
2.	Saya merasa nyaman menjalani aktivitas kerja sehari-hari.					
Keterlibatan Kerja						
1.	Saya menunjukkan antusiasme tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan					
2.	Saya merasa senang saat menjalankan aktivitas kerja.					
Hubungan Kerja yang Positif						
1.	Saya merasa hubungan kerja saya dengan atasan berjalan baik dan positif.					
2.	Saya memperoleh dukungan sosial dari rekan kerja saya saat menghadapi kesulitan.					
Makna dan Tujuan Kerja						
1.	Pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti penting bagi saya secara pribadi.					
2.	Saya merasa pekerjaan saya berkontribusi secara nyata terhadap organisasi.					
Kesejahteraan Psikologis						

1.	Saya merasa aman secara emosional saat bekerja					
2.	Saya merasa dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.					

Lampiran B Karakteristik Responden

KARAKTERISTIK RESPONDEN

Jenis Kelamin

Kategori	Frekuensi	Presentase
<i>Jenis kelamin</i>		
Laki-laki	85	41,46%
Perempuan	120	58,54%

Domisili

Kategori	Frekuensi	Presentase
<i>Domisili saat ini</i>		
Yogyakarta	56	27,32%
Bantul	41	20,00%
Sleman	40	19,51%
Gunung Kidul	37	18,05%
Kulon progo	31	15,12%

Usia

Kategori	Frekuensi	Presentase
<i>Usia</i>		
20–25	83	43,75%
26–30	107	56,25%

Bidang Usaha

Kategori	Frekuensi	Presentase
Kuliner	62	30,10%
Fashion	44	21,36%

Jasa	10	4,85%
Fotografi	8	3,88%
Desain grafis	6	2,91%
Digital Content Creator	12	5,83%
Social Media Specialist/Admin	10	4,85%
Digital Marketing	9	4,37%
Event Organizer (EO)	8	3,88%
Online Shop (Non-Fashion)	7	3,40%
Multimedia & Video Editing	6	2,91%
Kerajinan Tangan (Handicraft)	6	2,91%
Percetakan & Sablon	5	2,43%
Pendidikan Non-Formal (Kursus)	5	2,43%
Startup/Usaha Berbasis Teknologi	4	1,94%
Copywriting/Penulisan	2	0,97%
Animasi/Game Developer	2	0,97%

Hasil Analisis Deskriptif Per Pernyataan

Variabel	Indikator	Item	Rata-rata	Minimal	Maksimal	Standard deviation
<i>Inclusive Leadership</i>	Keterbukaan (<i>Openness</i>)	OP1	4.180	1	5	0.805
		OP2	4.380	1	5	0.725
		OP3	4.200	1	5	0.775
	Ketersediaan (<i>Availability</i>)	AV1	4.205	1	5	0.814
		AV2	4.480	1	5	0.721
	Aksesibilitas (<i>Accessibility</i>)	AC1	4.370	1	5	0.695
		AC2	4.170	1	5	0.794
		AC3	4.270	1	5	0.760
<i>Adaptive Performance</i>	Penanganan Situasi Krisis	PSK1	4.220	1	5	0.895
		PSK2	4.205	1	5	0.907
	Kemampuan Menghadapi Tekanan Pekerjaan	KMTP1	4.200	1	5	0.894
		KMTP2	4.195	1	5	0.881
	Pemecahan Masalah Secara Kreatif	PMK1	4.270	1	5	0.817
		PMK2	4.175	1	5	0.863
		KMPK 1	4.060	1	5	0.947

Variabel	Indikator	Item	Rata-rata	Minimal	Maksimal	Standard deviation
	Kemampuan Menghadapi Perubahan dan Ketidakpastian	KMPK 2	4.315	1	5	0.746
	Kemauan Untuk Belajar Hal Baru	KMHB1	4.395	1	5	0.720
<i>Workplace Happiness</i>	Perasaan Senang Dalam Bekerja	PSB1	4.005	1	5	1.007
		PSB2	4.005	1	5	1.084
	Keterlibatan Kerja	HK1	3.985	1	5	1.046
		HK2	3.860	1	5	1.109
	Hubungan Kerja Yang Positif	HKP1	4.055	1	5	1.087
		HKP2	3.915	1	5	1.090
	Makna dan Tujuan Kerja	MTK1	3.695	1	5	1.180
		MTK2	3.920	1	5	1.093
	Kesejahteraan Psikologis	KS1	4.050	1	5	1.067
		KS2	4.085	1	5	1.090
<i>Job Satisfaction</i>	<i>General Satisfaction</i>	GNS1	4.465	1	5	0.599
		GNS2	4.385	1	5	0.698
	<i>Growth Satisfaction</i>	GRS1	4.400	1	5	0.671
		GRS2	4.230	1	5	0.786
	<i>Satisfaction With Work Context</i>	SWC1	4.480	1	5	0.721
		SWC2	4.090	1	5	1.001

Lampiran C Hasil Pengujian *Bootstrapping*

HASIL PENGUJIAN *BOOTSTRAPPING*

