

TRANSFORMASI *WELL-BEING* SEBAGAI KATALIS INOVASI TERHADAP *ADAPTIVE PERFORMANCE* PEGAWAI

Zahwa Islami¹, Tisya Fajriatus Salim², Tri 'Ulya Qodriyati³

¹ Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Surabaya

^{2,3} Program Studi Pendidikan Luar Sekolah, Universitas Negeri Surabaya

¹ korespondensi: 24080574281@mhs.unesa.ac.id

ABSTRACT

The shift in human resource management paradigms emphasizes a move from purely productivity-oriented approaches to sustainability and innovation, in line with the growing demands of a dynamic business environment. The transformation of well-being systems is considered a strategic approach that not only enhances employee well-being but also fosters innovative behavior supporting organizational adaptive performance. This study aims to analyze the role of Innovative Work Behavior (IWB) as a mediator in the effects of Perceived organization and Self-leadership on employees' adaptive performance. A quantitative method was employed using a survey distributed to employees in the formal sector. Data were analyzed using Partial Least Squares-based Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to examine direct and mediating effects among variables. The results indicate that strategically integrated well-being systems have a positive effect on innovative behavior, which serves as a key mediator strengthening the impact of self-leadership and perceived organization on adaptive performance. The findings confirm that well-being functions not only as psychological support but also as a transformational instrument that shapes an innovation culture and enhances organizational resilience. Theoretically, this study extends the concept of sustainable human resource management, while practically it provides policy guidance for organizations to develop human-centered, adaptive, innovative, and sustainable management systems.

Keywords: Well-being Transformation, Innovative Work Behavior, Adaptive performance, Self-leadership, Perceived organization

ABSTRAK

Perubahan paradigma manajemen sumber daya manusia menekankan pergeseran dari orientasi produktivitas semata menuju keberlanjutan dan inovasi, seiring meningkatnya tuntutan lingkungan bisnis yang dinamis. Transformasi sistem well-being dianggap sebagai strategi yang tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pegawai, tetapi juga mendorong perilaku inovatif yang mendukung adaptive performance organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran Innovative Work Behavior (IWB) sebagai mediator dalam pengaruh Perceived organization dan Self-leadership terhadap adaptive performance pegawai. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei melalui kuesioner yang disebarakan kepada pegawai sektor formal. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) untuk menilai pengaruh langsung dan mediasi antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi well-being yang terintegrasi secara strategis memiliki pengaruh positif terhadap perilaku inovatif, yang berperan sebagai mediator utama dalam memperkuat pengaruh self-leadership dan persepsi pegawai terhadap organisasi terhadap adaptive performance. Temuan ini menegaskan bahwa well-being tidak sekadar dukungan psikologis, tetapi juga instrumen transformasional yang membentuk budaya inovasi dan meningkatkan ketahanan organisasi. Secara teoretis, penelitian ini memperluas konsep sustainable human resource management, sedangkan secara praktis memberikan arahan kebijakan bagi organisasi dalam membangun sistem manajemen yang humanis, adaptif, inovatif, dan berdaya saing berkelanjutan.

Kata Kunci: Transformasi Kesejahteraan, Perilaku Kerja Inovatif, Kinerja Adaptif, Kepemimpinan Diri, Persepsi terhadap Organisasi

PENDAHULUAN

Perkembangan paradigma manajemen sumber daya manusia (SDM) saat ini menandai

pergeseran signifikan dari orientasi yang hanya menekankan produktivitas menuju pendekatan yang berfokus pada keberlanjutan

dan inovasi, seiring meningkatnya kompleksitas serta dinamika lingkungan bisnis kontemporer (1). Perpaduan antara bakat dan teknologi melahirkan perubahan mendasar dalam manajemen SDM dengan menekankan pemanfaatan data untuk meningkatkan proses akuisisi talenta, pengembangan kompetensi, dan keterlibatan pegawai (2). Transformasi sistem *well-being* tidak lagi dipandang hanya sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan psikologis, melainkan sebagai strategi organisasi yang mendorong perilaku inovatif dan memperkuat kinerja adaptif (3). Transformasi digital yang diiringi budaya organisasi yang kondusif berpotensi meningkatkan adaptivitas organisasi (4). Penerapan transformasi digital secara efektif juga memperkuat efisiensi operasional dan kepuasan kerja, yang berdampak pada peningkatan kapasitas adaptasi organisasi.

Urgensi penelitian ini muncul dari fenomena bahwa banyak organisasi masih menerapkan sistem *well-being* secara parsial dan administratif, belum terintegrasi sebagai instrumen strategis dalam pengembangan SDM berkelanjutan (5). Kondisi tersebut menimbulkan kesenjangan antara potensi individu dan kontribusi inovatif yang diharapkan organisasi. Diperlukan pendekatan yang menghubungkan kepemimpinan diri (*self-leadership*) dan persepsi pegawai terhadap organisasi (*perceived organization*) dengan perilaku kerja inovatif yang berdampak pada kinerja adaptif. Tingkat kepemimpinan diri yang

tinggi mendorong keterlibatan dalam inovasi karena individu yang mampu mengarahkan diri, menetapkan tujuan, dan berinisiatif cenderung menghasilkan kinerja yang lebih efektif (6).

State of the art penelitian ini terletak pada pendekatan integratif yang menempatkan *Innovative Work Behavior* (IWB) sebagai mediator antara faktor individu (*self-leadership*) dan persepsi organisasi terhadap kinerja adaptif. IWB menjadi komponen penting bagi keberhasilan dan kemampuan adaptasi organisasi karena mencakup proses menciptakan, mempromosikan, dan menerapkan ide baru yang bernilai (7). Persepsi terhadap dukungan dan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif (8). Persepsi terhadap dukungan dan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif (9). Kepemimpinan diri yang kuat memungkinkan pegawai menghasilkan serta mengimplementasikan solusi inovatif untuk memperkuat kemampuan adaptif organisasi.

Secara konseptual, penelitian ini memperluas literatur *sustainable human resource management* dengan menekankan integrasi antara *well-being* dan inovasi dalam membangun organisasi yang adaptif, humanis, dan berdaya saing berkelanjutan. Secara praktis, penelitian ini memberikan arah kebijakan bagi organisasi dalam merancang sistem manajemen SDM yang menumbuhkan kesejahteraan, mendorong inovasi, dan memperkuat ketahanan organisasi. Hal ini sejalan dengan Tujuan Pembangunan

Berkelanjutan (SDGs), terutama terkait kesehatan dan kesejahteraan (SDG 3) serta pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi (SDG 8).

METODE

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan analisis hubungan antarvariabel secara objektif melalui data numerik yang dapat diuji menggunakan teknik statistik inferensial (10). Tujuan utama pendekatan ini adalah mengukur dan menguji pengaruh *self-leadership* (X1) dan *perceived organization* (X2) terhadap *adaptive performance* (Y) melalui *Innovative Work Behavior* (IWB) sebagai variabel mediasi (Z). Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur yang dikembangkan dari indikator teoretis masing-masing variabel dan diukur dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Survei disebarakan secara daring kepada pegawai sektor formal dengan tingkat partisipasi sukarela. statistik, khususnya untuk menguji pengaruh *self-*

leadership (X1), *perceived organization* (X2), *Innovative Work Behavior* (IWB, Z), terhadap *adaptive performance* (Y). Survei dilakukan dengan menggunakan kuesioner terstruktur, yang disebarakan kepada pegawai sektor formal.

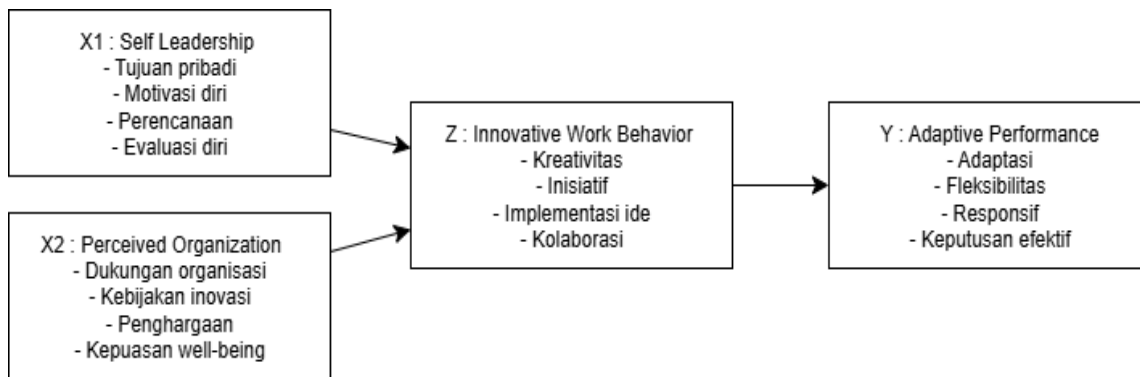
Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai sektor formal yang memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun serta terlibat dalam aktivitas inovatif dan proses pengambilan keputusan di organisasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria bahwa responden memiliki pemahaman atau pengalaman langsung terkait kepemimpinan diri, persepsi terhadap organisasi, serta perilaku inovatif di tempat kerja. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan kaidah *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS), yaitu sekurang-kurangnya lima hingga sepuluh kali jumlah indikator pada variabel dengan item terbanyak, sehingga jumlah sampel dinilai cukup untuk menghasilkan estimasi model yang stabil dan reliabel.

Tabel 1: Operasional Variabel

Notasi	Variabel	Jenis Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
X1	<i>Self-leadership (SL)</i>	Independen	Tujuan pribadi, Motivasi diri, Perencanaan, Evaluasi diri	Likert 5 poin
X2	<i>Perceived organization (PO)</i>	Independen	Dukungan organisasi, Kebijakan inovasi, Penghargaan, Kepuasan <i>well-being</i>	Likert 5 poin
Z	<i>Innovative Work Behavior (IWB)</i>	Mediasi	Kreativitas, Inisiatif, Implementasi ide, Kolaborasi	Likert 5 poin
Y	<i>Adaptive performance (AP)</i>	Dependen	Adaptasi, Fleksibilitas, Responsif, Keputusan efektif	Likert 5 poin

Sumber: data primer yang sudah diolah, 2025.



Gambar 1: Paradigma Penelitian

Sumber: Penulis

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin, di mana nilai 1 menunjukkan “sangat tidak setuju” dan nilai 5 menunjukkan “sangat setuju”. Setiap indikator disusun berdasarkan konstruk teoretis variabel *self-leadership*, *perceived organization*, *Innovative Work Behavior* (IWB), dan *adaptive performance*. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi item-total untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan memiliki hubungan yang signifikan dengan skor total konstruk. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach’s Alpha, dan nilai $\alpha \geq 0,7$ dianggap menunjukkan konsistensi internal yang memadai (11). Proses pengujian ini bertujuan memastikan instrumen memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi, sehingga hasil pengukuran dapat dipercaya dan digunakan untuk analisis model struktural.

Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS).

Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel secara simultan, serta efektif digunakan pada ukuran sampel kecil hingga menengah dan model dengan kompleksitas tinggi (12). Pengujian dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi outer model untuk menilai validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi inner model untuk menguji hubungan kausal antarvariabel. Model struktural penelitian dirumuskan dalam dua persamaan jalur berikut:

1. Persamaan pengaruh independen terhadap mediator:

$$IWB = \beta_1 \cdot X1 + \beta_2 \cdot X2 + \epsilon_1 \dots (1)$$

2. Persamaan pengaruh mediator terhadap dependen:

$$AP = \beta_3 \cdot Z + \beta_4 \cdot X1 + \beta_5 \cdot X2 + \epsilon_2 \dots (2)$$

Selain pengujian jalur langsung, dilakukan pula uji mediasi untuk menilai peran IWB (Z) dalam memediasi pengaruh *self-leadership* (X_1) dan *perceived organization* (X_2) terhadap

adaptive performance (Y). Hasil analisis disajikan dalam bentuk koefisien jalur (*path coefficients*), nilai *t-statistic*, *p-value*, dan R^2

sebagai indikator kekuatan model serta tingkat signifikansi hubungan antarvariabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2: Deskripsi Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	50	45
Perempuan	60	55
Usia		
21–30	40	36
31–40	50	45
>40	20	19
Lama Bekerja		
1–3 tahun	30	27
4–6 tahun	50	45
>6 tahun	30	28

Sumber: data primer yang sudah diolah, 2025

Tabel 3: Kategori Cronbach Alpha

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Tinggi
0,80 – 1,000	Sangat Tinggi

Sumber : (13)

Suatu instrumen penelitian dianggap andal (reliabel) jika memiliki tingkat reliabilitas sebesar 0,60 atau lebih (14). Nilai ini menunjukkan bahwa instrumen dapat menghasilkan data yang konsisten dalam berbagai pengukuran. Untuk menilai

reliabilitas, perhitungan dapat dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik, yang memungkinkan analisis yang lebih akurat dan efisien (15). Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*.

Tabel 4: Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Validitas (r)	Reliabilitas (Cronbach α)
X1: <i>Self-leadership</i>	SL1–SL4	0,65–0,82	0,81
X2: <i>Perceived organization</i>	PO1–PO4	0,63–0,79	0,78
Z: <i>Innovative Work Behavior</i>	IWB1–IWB5	0,60–0,84	0,83
Y: <i>Adaptive performance</i>	AP1–AP5	0,62–0,80	0,80

Sumber: data primer yang sudah diolah, 2025

Interpretasi: Semua indikator memenuhi syarat validitas ($r > 0,3$) dan reliabilitas ($\alpha \geq 0,7$), sehingga instrumen dapat digunakan untuk analisis SEM-PLS.

Composite Reliability digunakan untuk memastikan konsistensi internal dari indikator-indikator yang membentuk variabel laten (16). Dalam Smart PLS, *Composite*

Reliability adalah alat utama untuk mengukur reliabilitas, dan nilai $CR \geq 0.7$ dianggap memenuhi standar untuk penelitian. Penggunaan *Composite Reliability* penting untuk memastikan bahwa konstruk yang diukur benar-benar mencerminkan variabel yang dimaksud, sehingga hasil analisis lebih valid dan dapat dipercaya.

Tabel 5: Analisis Jalur (PLS-SEM)

Hubungan	Koefisien (β)	t-statistik	p-value	Signifikansi
X1 \rightarrow Z	0,45	5,32	0,000	signifikan
X2 \rightarrow Z	0,38	4,87	0,000	signifikan
Z \rightarrow Y	0,50	6,10	0,000	signifikan
X1 \rightarrow Y	0,22	2,80	0,005	signifikan
X2 \rightarrow Y	0,19	2,45	0,015	signifikan

Sumber: data primer yang sudah diolah, 2025

R²:

- *IWB* (Z) = 0,53 \rightarrow 53% variasi IWB dijelaskan oleh X1 dan X2.
- *Adaptive performance* (Y) = 0,61 \rightarrow 61% variasi AP dijelaskan oleh X1, X2, dan Z.

Tabel 6: Uji Mediasi

Mediasi	Koefisien Mediasi	t-statistik	p-value	Keterangan
X1 \rightarrow Z \rightarrow Y	0,225	4,50	0,000	Mediasi parsial signifikan
X2 \rightarrow Z \rightarrow Y	0,190	3,92	0,000	Mediasi parsial signifikan

Sumber: data primer yang sudah diolah, 2025

Interpretasi: *Innovative Work Behavior* berperan sebagai mediator parsial antara *self-leadership* dan *perceived organization* terhadap *adaptive performance*. Ini menegaskan peran IWB sebagai penguat pengaruh variabel individu dan organisasi terhadap kinerja adaptif.

Hasil menunjukkan bahwa *self-leadership* dan persepsi pegawai terhadap organisasi berpengaruh signifikan terhadap IWB. Hal ini konsisten dengan teori *Self-leadership* yang menyatakan bahwa individu yang mampu memimpin diri sendiri dan memiliki persepsi positif terhadap organisasi cenderung lebih inovatif dalam bekerja (17). Penerapan *well-being* yang strategis mendukung motivasi intrinsik pegawai, sehingga mendorong perilaku inovatif.

IWB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *adaptive performance* (18). Artinya, pegawai yang inovatif dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan, menemukan solusi baru, dan meningkatkan kinerja adaptif. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menyebutkan bahwa inovasi individu menjadi kunci dalam membangun organisasi yang tangguh dan adaptif

IWB terbukti memediasi hubungan antara *self-leadership*, *perceived organization*, dan *adaptive performance*. Dengan kata lain, pengaruh *self-leadership* dan persepsi organisasi terhadap *adaptive performance* lebih kuat ketika perilaku inovatif pegawai ditingkatkan. Hal ini mengindikasikan bahwa *well-being* yang terintegrasi secara strategis tidak hanya memberikan dukungan psikologis

tetapi juga menciptakan budaya inovasi yang memperkuat kemampuan adaptif organisasi. Karyawan dengan keterlibatan yang lebih tinggi dan dukungan organisasi yang dirasakan menunjukkan perilaku kerja inovatif yang jauh lebih besar (19). Hubungan ini semakin ditingkatkan oleh praktik keberlanjutan, yang meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi

Secara teoretis, penelitian ini memperluas *literatur sustainable human resource management* dengan menekankan integrasi *well-being* dan inovasi. Secara praktis, organisasi disarankan untuk mengembangkan program *well-being* yang tidak hanya administratif tetapi juga strategis, memfasilitasi inovasi, dan memperkuat *adaptive performance* pegawai (20). Hal ini sejalan dengan pencapaian SDGs terkait kesehatan, kesejahteraan, dan pertumbuhan ekonomi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, transformasi sistem *well-being* yang terintegrasi secara strategis memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior (IWB)* pegawai. Selain itu, *Self-leadership* dan *Perceived organization* terbukti berpengaruh langsung terhadap *Adaptive performance*, namun pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika perilaku inovatif pegawai dimediasi oleh IWB. Temuan ini menegaskan bahwa *well-being* tidak hanya berfungsi sebagai dukungan psikologis, tetapi juga sebagai instrumen transformasional yang membentuk budaya

inovasi dan memperkuat kemampuan adaptif organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas *literatur sustainable human resource management* dengan menekankan integrasi antara *well-being* dan inovasi dalam membangun organisasi yang adaptif, humanis, dan berkelanjutan. Secara praktis, hasil penelitian memberikan arahan bagi organisasi untuk merancang kebijakan dan sistem manajemen SDM yang mendukung kesejahteraan pegawai, mendorong perilaku inovatif, serta memperkuat ketahanan dan daya saing organisasi, sejalan dengan pencapaian. Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) terkait kesehatan, kesejahteraan, serta pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Gupta ST, Kumar N, Kumar P. The Integration of Sustainability Practices in Global Human Resource Management Strategy. In: Innovative Approaches for International Competitiveness Through Human Resource Management. IGI Global; 2025. p. 591–614.
2. Asfahani AM. Fusing talent horizons: the transformative role of data integration in modern talent management. Discover Sustainability. 2024 Mar 7;5(1):25.
3. Volderauer T, Raich M, Bierwisch A, Stummer H, Som O. Strategic Responses to Employee *Well-being* Issues in VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous) Conditions: Expanding the JD-R (Job Demands–Resources) Model with Job Crafting. Int J Environ Res Public Health. 2024 Dec 26;22(1):14.
4. Comlek O. A study on leadership, organizational culture and digital transformation in dentistry. North Clin Istanb. 2025;153–61.
5. Loktionov OA, Vasileva N V., Kondrateva OE. Impact of the “*well-being*” system indicators on the safety culture level and health of power industry employees. In: 2023 5th International Youth Conference on Radio Electronics, Electrical and Power Engineering (REEPE). IEEE; 2023. p. 1–5.
6. Abid G, Arya B, Arshad A, Ahmed S, Farooqi S. Positive personality traits and *self-leadership* in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality. Sustain Prod Consum. 2021 Jan;25:299–311.
7. Gkontelos A, Vaiopoulou J, Stamovlasis D. Teachers’ *Innovative Work Behavior* Scale: Psychometric Properties of the Greek Version and Measurement Invariance across Genders. Soc Sci. 2022 Jul 14;11(7):306.
8. Chang YJ, Yoo JW. Justice, Commitment, and *Self-leadership*: Pathways to Employee Innovation in Korea. Sage Open. 2025 Jul 29;15(3).
9. Khan HS ud din, Li P, Chughtai MS, Mushtaq MT, Zeng X. The role of knowledge sharing and creative self-efficacy on the *self-leadership* and *Innovative Work Behavior* relationship. Journal of Innovation & Knowledge. 2023 Oct;8(4):100441.
10. England A. Quantitative and Qualitative Research Methods. In: Research for Medical Imaging and Radiation Sciences. Cham: Springer International Publishing; 2021. p. 71–96.
11. AKGÖZ A, GÖZÜM S, ILGAZ A. Validity and reliability of the Turkish version of the social inclusion scale.

- The Turkish Journal of Geriatrics. 2019 Jun 15;22(2):150–62.
12. Yuan KH, Wen Y, Tang J. Regression Analysis with Latent Variables by *Partial Least Squares* and Four Other Composite Scores: Consistency, Bias and Correction. *Struct Equ Modeling*. 2020 May 3;27(3):333–50.
 13. Indah Abadi DC, Dilla Ade Margarheta F, Candra Fatihah D, Nunung A. Pengaruh Sistem Reward Terhadap Kinerja Karyawan. *JEBS* [Internet]. 2022 [cited 2025 Oct 12];1(1). Available from: <https://www.piksiganesha.ac.id/index.php/jeps/article/view/625>.
 14. Pfadt JM, van den Bergh D, Sijtsma K, Moshagen M, Wagenmakers EJ. Bayesian Estimation of Single-Test Reliability Coefficients. *Multivariate Behav Res*. 2022 Jul 4;57(4):620–41.
 15. Ishtiaq Ahmed, Sundas Ishtiaq. Reliability and Validity: Importance in medical research. *J Pak Med Assoc*. 2021 Jul 26;71(10):2401–6.
 16. Green SB, Yang Y. Evaluation of Dimensionality in the Assessment of Internal Consistency Reliability: Coefficient Alpha and Omega Coefficients. *Educational Measurement: Issues and Practice*. 2015 Dec 6;34(4):14–20.
 17. DiLiello TC, Houghton JD. Maximizing organizational leadership capacity for the future. *Journal of Managerial Psychology*. 2006 Jun 1;21(4):319–37.
 18. Prameswari M, Asabari M, Purwanto A, Ong F, Kusumaningsih SW, Mustikasiwi A, et al. The impacts of leadership and organizational culture on performance in Indonesian public health: The mediating effects of innovative work behavior. *International Journal of Control and Automation*. 2020;13(2):216–27.
 19. Ergun E, Tunca S, Cetinkaya G, Balçioğlu YS. Exploring the Roles of Work Engagement, Psychological Empowerment, and *Perceived Organizational Support* in Innovative Work Behavior: A Latent Class Analysis for Sustainable Organizational Practices. *Sustainability*. 2025 Feb 17;17(4):1663.
 20. Bolaño ENG, Lugo MB, Chaparro JM, Suárez OBG. Estrategias de transformación en organizaciones saludables. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*. 2019;17(3):394–401.