

Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis
VOL 4, No. 3, Oktober 2025, pp. 28 - 38
p-ISSN: 2809-1655 (media cetak)
e-ISSN: 2809-1981 (media online)
Link Publikasi: https://ejurnal.provisi.ac.id/index.php/JIMEB/issue/view/168
DOI: https://doi.org/10.51903/mr79yv13

The Role of Adaptive Leadership in Enhancing Generation Z Employee Performance within Technology Startups

Afdal Apriyanto*[1], Yanti Maria[2],
[1]Universitas Negeri Malang, Indonesia
Jl. Cakrawala No.5, Sumbersari, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65145
Email: 7yanto@gmail.com; maria.yan@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received : Aug 2025
Revised : Sept 2025
Accepted : Oct 2025
Published : Oct 2025

ABSTRACT

The rapid growth of technology startups has created a pressing need for adaptive leadership to succeed amid uncertainty and meet the expectations of the new generation of employees. This study aims to examine the contribution of adaptive leadership to enhanced performance among Generation Z employees in Indonesia's technology startups. A researcher used a quantitative explanatory design based on 182 Generation Z workers in Greater Jakarta technology startups. Data were collected using an online five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings are that adaptive leadership has a significant positive effect on employee performance, both directly and indirectly via employee engagement. The path coefficient (β = 0.72) indicates a very strong effect of adaptive leadership on Generation Z performance, with the model explaining 64% of the variance. Theoretically, this study advances the application of Complexity Leadership Theory to the digital workforce. In practice, it provides startup leaders with a means to develop adaptive, collaborative, and flexible leadership styles. The study thus contributes both theoretically to research on adaptive leadership and practically to solutions for optimizing the performance of young employees in technology settings.

Keywords: *Adaptive Leadership, Generation Z, Employee Engagement, Employee Performance, Technology Startups.*

OPEN ACCESS

This is an open-access publication. All articles are freely and permanently accessible to everyone. Copyright © 2025 by the Author(s). This article is a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

ABSTRAK

Perkembangan pesat industri startup teknologi telah menciptakan kebutuhan akan gaya kepemimpinan yang adaptif untuk menghadapi perubahan cepat dan ekspektasi generasi kerja baru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z pada startup teknologi di Indonesia. Pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori digunakan dalam penelitian ini, melibatkan 182 responden karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai startup teknologi wilayah Jabodetabek. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dengan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi employee engagement. Nilai koefisien jalur sebesar β = 0,72 menunjukkan kontribusi kuat dari kepemimpinan adaptif terhadap performa Generasi Z, dengan 64% variasi kinerja dijelaskan oleh model penelitian. Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan *Complexity Leadership Theory* dalam konteks generasi digital, sedangkan secara praktis memberikan panduan bagi manajemen startup dalam mengembangkan kepemimpinan yang fleksibel, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap penguatan teori kepemimpinan adaptif sekaligus menawarkan rekomendasi strategis untuk peningkatan performa generasi muda di sektor teknologi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Adaptif, Generasi Z, Keterlibatan Karyawan, Performa Karyawan, Startup Teknologi.

1. PENDAHULUAN

Industri *startup* teknologi berkembang pesat di era digital, di mana perubahan lingkungan bisnis terjadi dengan sangat cepat dan penuh ketidakpastian (Arkha et al., 2025; Nayme & Taybi, 2025). Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan yang mampu beradaptasi terhadap perubahan menjadi faktor krusial bagi keberlangsungan organisasi. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk mengelola sumber daya, tetapi juga untuk merespons perubahan eksternal, inovasi, dan dinamika generasi baru dalam dunia kerja. Generasi Z, sebagai kelompok tenaga kerja muda yang mendominasi sektor teknologi, memiliki karakteristik unik seperti fleksibilitas, keinginan akan otonomi, serta kebutuhan akan makna kerja yang tinggi. Oleh karena itu, peran kepemimpinan adaptif menjadi semakin penting untuk menjaga kinerja dan komitmen Generasi Z di lingkungan *startup* yang sangat dinamis.

Menurut analisis (Katsaros, 2024) atas laporan OECD (2022), Generasi Z kini merupakan kelompok terbesar di dunia dan dipastikan akan mengisi sekitar 27% dari total angkatan kerja dunia pada tahun 2025, menandai dominasi mereka dalam demografi tenaga kerja global. Sejumlah survei menunjukkan bahwa sebagian Gen Z di sektor teknologi tertarik memiliki pekerjaan *full time* sambil menjalankan *side hustle*, dan fleksibilitas kerja menjadi salah satu faktor utama dalam kepuasan mereka (Salem, 2025) dan (Taibah & Ho, 2023). Penelitian oleh (Jung & Yoon, 2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dalam *startup fintech* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Generasi Z, khususnya melalui pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang adaptif semakin relevan bagi organisasi yang ingin mempertahankan performa tinggi di tengah perubahan cepat.

Berbagai penelitian terdahulu menyoroti pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan performa dan inovasi karyawan muda. Penelitian oleh (Katsaros, 2025) menemukan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *adaptive performance* Generasi Z melalui kebahagiaan kerja sebagai mediator. Studi di Indonesia juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang inklusif dan komunikatif mampu mendorong perilaku inovatif karyawan, terutama pada generasi yang lebih muda (Yudiatmaja et al., 2023) dan (Syahrial & Endarwati, 2022). Studi oleh (Caputo et al., 2022) dan (Suryawan & Mubarok, 2024) menambahkan bahwa *servant leadership* dapat meningkatkan inovasi dan kinerja karyawan melalui mediasi *flow at work dan trust*. Selain itu, penelitian oleh (Rožman et al., 2023) dan (Kusumaningtyas et al., 2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komunikasi efektif juga berkontribusi terhadap *employee engagement*, yang merupakan fondasi penting bagi kinerja Generasi Z di lingkungan kerja modern.

Meskipun telah banyak penelitian yang membahas berbagai gaya kepemimpinan seperti *transformational, servant*, maupun *inclusive leadership*, kajian yang secara eksplisit meneliti *adaptive leadership* sebagai variabel utama dalam konteks generasi Z dan *startup* teknologi masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada organisasi besar atau sektor manufaktur yang memiliki struktur stabil, bukan pada lingkungan *startup* yang cenderung dinamis dan penuh ketidakpastian (Aldianto et al., 2021) dan (Harlin & Berglund, 2021). Selain itu, penelitian di sektor *fintech* Indonesia umumnya hanya menyinggung karakter pemimpin tanpa menguji secara kuantitatif hubungan antara *adaptive leadership* dan kinerja generasi Z (Kharisma Rakhmat et al., 2025; Tedyono et al., 2025) dan (Talenta et al., 2024). Secara konseptual, pendekatan kepemimpinan adaptif berakar pada *Complexity Leadership Theory* (Uhl-Bien, 2017), yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menavigasi dinamika kompleks organisasi modern dan beradaptasi terhadap perubahan (Nöthel et al., 2023). Model ini juga berkaitan dengan *Situational Leadership Theory*, di mana efektivitas pemimpin bergantung pada kemampuannya menyesuaikan perilaku dengan

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

karakteristik serta kesiapan bawahan. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian mengenai bagaimana mekanisme kepemimpinan adaptif dapat secara langsung memengaruhi kinerja generasi Z dalam konteks organisasi berbasis teknologi yang berkembang pesat.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah menyoroti pentingnya fleksibilitas pemimpin dalam konteks organisasi modern, masih terbatas penelitian yang secara kuantitatif menguji dampak langsung kepemimpinan adaptif terhadap kinerja generasi Z di sektor *startup* teknologi Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *adaptive leadership* dalam meningkatkan performa karyawan Generasi Z pada perusahaan startup teknologi di Indonesia. Fokus utama adalah memahami sejauh mana kemampuan adaptif seorang pemimpin dapat memengaruhi kinerja individu yang tumbuh dalam era digital dan berorientasi pada inovasi. Kontribusi teoretis penelitian ini adalah memperluas literatur tentang kepemimpinan adaptif dalam konteks generasi baru dan lingkungan kerja yang cepat berubah. Sementara itu, kontribusi praktisnya adalah memberikan rekomendasi bagi para pendiri dan manajer startup untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan ekspektasi serta karakter Generasi Z. Pertanyaan penelitian yang akan dijawab adalah: *Bagaimana peran adaptive leadership dalam meningkatkan performa karyawan Generasi Z pada startup teknologi?*

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan Adaptif dalam Konteks Startup Teknologi

Kepemimpinan adaptif merupakan pendekatan yang menekankan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan strategi dan perilaku sesuai dengan dinamika lingkungan organisasi yang berubah cepat. Dalam konteks *startup* teknologi, sifat bisnis yang sangat fluktuatif menuntut pemimpin yang responsif terhadap perubahan pasar, inovasi digital, serta ekspektasi tenaga kerja generasi baru. Studi oleh (Sott & Bender, 2025) menyoroti bahwa kepemimpinan adaptif berperan penting dalam mendorong ketahanan organisasi melalui kemampuan pemimpin untuk mengelola kompleksitas dan ketidakpastian. Hal ini memperlihatkan bahwa adaptivitas menjadi kunci utama bagi *startup* agar tetap relevan dan kompetitif dalam menghadapi tantangan disrupsi teknologi. Dengan demikian, pemimpin yang mampu menyesuaikan diri tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai katalis inovasi dalam organisasi yang bergerak cepat.

Penelitian oleh (Gun et al., 2024; Wang et al., 2024) dan (Errida & Lotfi, 2021) menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen perusahaan sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, terutama dalam mengelola perubahan dan ketidakpastian di lingkungan bisnis digital. Hasil penelitian tersebut memperkuat argumen bahwa kemampuan adaptif pemimpin menjadi instrumen strategis dalam mempertahankan stabilitas operasional perusahaan. Selain itu, (Esenyel, 2024) dan (Braojos et al., 2024) menambahkan bahwa pemimpin adaptif juga mendorong terciptanya budaya pembelajaran berkelanjutan dalam *startup* teknologi. Pemimpin yang adaptif tidak hanya menanggapi perubahan, tetapi juga memfasilitasi timnya untuk berinovasi dan mengambil keputusan berbasis data. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif menjadi faktor kunci yang menghubungkan strategi organisasi dengan kesiapan sumber daya manusia menghadapi transformasi digital.

2.2. Karakteristik Generasi Z dalam Lingkungan Kerja Startup

Generasi Z dikenal memiliki ciri khas berupa orientasi pada makna kerja, keinginan akan keseimbangan hidup, serta ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas dan komunikasi terbuka. Dalam konteks *startup*, karakter ini memberikan tantangan tersendiri bagi pemimpin yang harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan nilai dan preferensi generasi tersebut. Studi oleh (Erawati, 2024; N. Subramanian & Banihashemi, 2024) dan (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023) menemukan bahwa generasi Z lebih menyukai pemimpin yang transparan dan partisipatif, karena mereka tumbuh dalam budaya digital yang *egaliter* dan kolaboratif. Hal ini menuntut pemimpin di *startup* teknologi untuk lebih adaptif, komunikatif, serta mampu membangun hubungan kerja yang didasari kepercayaan dan empati. Kepemimpinan yang kaku dan otoriter terbukti kurang efektif dalam memotivasi karyawan generasi ini yang mengutamakan otonomi dan kreativitas.

Lebih lanjut, penelitian oleh (Jia et al., 2022; Zhang et al., 2021) dan (Srirahayu et al., 2023) menemukan bahwa kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan perilaku inovatif melalui pemberdayaan psikologis, yang sangat relevan dengan kebutuhan generasi Z dalam konteks *startup*. Studi tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang merasa dihargai dan didengarkan lebih cenderung menunjukkan keterlibatan kerja tinggi serta kinerja yang produktif. Penelitian lain oleh (Yılmaz et al., 2024) dan (Surugiu et al., 2025) juga menegaskan

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

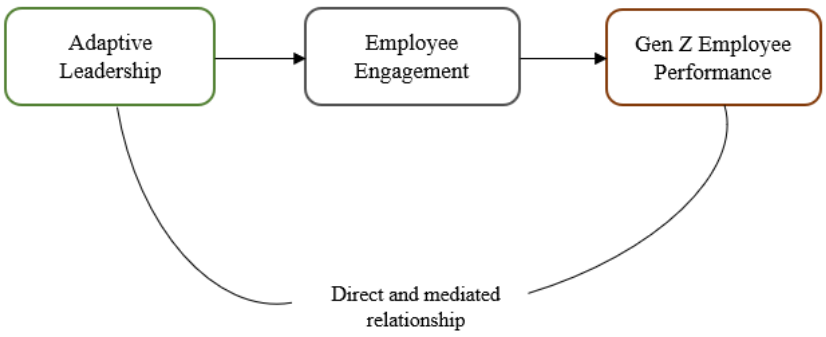
pentingnya kepemimpinan kolaboratif dalam membentuk loyalitas generasi Z, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis dan digital. Dengan demikian, generasi Z membutuhkan pemimpin adaptif yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses pengembangan individu. Pemimpin yang mampu beradaptasi dengan pola pikir generasi ini akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi dan keberlanjutan kinerja.

2.3. Hubungan Kepemimpinan Adaptif dan Kinerja Generasi Z

Kepemimpinan adaptif memiliki hubungan erat dengan peningkatan kinerja generasi Z melalui peningkatan keterlibatan kerja, kepercayaan, dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja. Studi oleh (Ma et al., 2024) dan (Zhou et al., 2022) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang mengutamakan fleksibilitas dan empati mampu meningkatkan kepercayaan terhadap pemimpin, yang pada akhirnya memperkuat komitmen dan performa karyawan. Hal serupa dikemukakan oleh (Georgescu et al., 2024) yang menyoroti peran kepemimpinan adaptif dalam menciptakan budaya kerja yang responsif terhadap perubahan teknologi dan ekspektasi generasi muda. Dalam konteks startup, hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kinerja generasi Z semakin kuat karena lingkungan kerja menuntut kolaborasi dan ketahanan mental tinggi. Oleh karena itu, kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan kebutuhan psikologis dan profesional generasi ini menjadi faktor strategis dalam mempertahankan kinerja organisasi.

Menurut (Mujeeb et al., 2021) dan (Ren & Shen, 2024), *servant leadership* dan *self-efficacy* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan adaptif dan performa kerja generasi Z. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan pendekatan dengan kondisi emosional dan kebutuhan karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih produktif. Selain itu, studi oleh (Musolino et al., 2022) menegaskan bahwa adaptif *leadership* secara signifikan meningkatkan *engagement* serta menurunkan tingkat *turnover intention* pada *startup* teknologi di daerah tertinggal. Sementara itu, penelitian oleh (Krishna & Agrawal, 2024) memperlihatkan bahwa karakter pemimpin yang terbuka dan reflektif berdampak langsung terhadap motivasi intrinsik dan kepuasan kerja karyawan Gen Z. Dengan demikian, hubungan antara kepemimpinan adaptif dan performa generasi Z merupakan interaksi yang saling memperkuat dan krusial dalam menentukan keberhasilan startup teknologi di era digital.

Berdasarkan berbagai temuan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa adaptasi perilaku pemimpin memiliki peran penting dalam menghubungkan dinamika organisasi dengan peningkatan kinerja karyawan. Beberapa studi menyoroti hubungan antara fleksibilitas kepemimpinan dan keterlibatan kerja, di mana adaptasi pemimpin berfungsi sebagai jembatan antara perubahan organisasi dan produktivitas tim (Mazzetti & Schaufeli, 2022) dan (Han et al., 2023). Hasil-hasil tersebut memperlihatkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan diri terhadap situasi menjadi faktor penentu efektivitas organisasi modern. Namun, sebagian besar penelitian masih berfokus pada organisasi besar, sehingga belum banyak yang mengeksplorasi hubungan ini dalam konteks startup teknologi dengan dominasi tenaga kerja generasi Z. Model konseptual penelitian yang dijelaskan di atas digambarkan secara visual pada Gambar 1



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka yang telah dijabarkan, penelitian ini mengembangkan model konseptual yang menempatkan *adaptive leadership* sebagai variabel independen yang berpengaruh terhadap *employee performance* generasi Z pada *startup* teknologi. Dalam model ini, *employee engagement* dipertimbangkan

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

sebagai variabel mediasi potensial yang menjembatani pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap performa karyawan. Hal ini didasarkan pada temuan sebelumnya yang menegaskan bahwa keterlibatan karyawan berperan penting dalam menyalurkan efek positif dari perilaku pemimpin terhadap hasil kerja individu. Dengan demikian, model konseptual ini diharapkan mampu menjelaskan secara komprehensif mekanisme bagaimana gaya kepemimpinan adaptif dapat meningkatkan kinerja generasi Z dalam ekosistem startup yang dinamis.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kinerja karyawan generasi Z pada startup teknologi. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui analisis statistik yang terukur dan dapat diuji secara empiris. Model penelitian ini dibangun berdasarkan hasil tinjauan literatur dan pengembangan kerangka konseptual yang telah dijelaskan sebelumnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) karena sesuai untuk model penelitian yang melibatkan beberapa konstruk laten dengan jumlah indikator moderat. Penggunaan metode ini juga dinilai tepat karena dapat menangani data yang tidak sepenuhnya terdistribusi normal dan sampel yang relatif kecil.

3.2. Lokasi, Populasi, dan Sampel Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada sejumlah *startup* teknologi yang beroperasi di wilayah Jabodetabek selama periode Maret hingga Juni 2025. Populasi penelitian mencakup karyawan generasi Z yang bekerja minimal satu tahun di perusahaan *startup* dengan bidang pengembangan aplikasi, *financial technology* (*fintech*), dan solusi digital. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dengan mempertimbangkan kriteria kesesuaian responden terhadap konteks penelitian. Total sampel yang diperoleh sebanyak 182 responden, yang dinilai memadai untuk analisis PLS-SEM. Ukuran tersebut memenuhi ketentuan minimum yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2009), yakni minimal 10 kali jumlah indikator terbesar pada konstruk, sehingga hasil analisis model memiliki tingkat reliabilitas dan kekuatan statistik yang baik (Cheung et al., 2023).

3.3. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian ini bersumber dari kuesioner tertutup yang disusun menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang nilai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju.” Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan adaptasi indikator dari literatur terdahulu, mencakup dimensi kepemimpinan adaptif, keterlibatan karyawan, dan kinerja individu. Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring melalui *Google Form* untuk memudahkan jangkauan responden di berbagai *startup* teknologi. Selain itu, dilakukan uji validitas isi oleh tiga ahli di bidang manajemen sumber daya manusia guna memastikan kesesuaian instrumen terhadap konteks generasi Z. Semua data yang terkumpul kemudian diperiksa kelengkapan dan keandalannya sebelum dianalisis lebih lanjut menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0.

3.4. Uji Kualitas Data dan Bias Metode Umum

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas data, dilakukan uji *outer loading, composite reliability*, dan *average variance extracted* (AVE) sesuai dengan pedoman Hair et al. (2009). Setiap indikator yang memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 dinyatakan valid, sementara nilai *composite reliability* dan *Cronbach’s alpha* di atas 0,80 menandakan reliabilitas konstruk yang baik. Uji bias metode umum (*common method bias*) dilakukan menggunakan *Harman’s single factor test*, dan hasil menunjukkan bahwa tidak ada dominasi satu faktor tunggal dengan varian kurang dari 50%. Temuan ini membuktikan bahwa data bebas dari bias pengukuran dan layak digunakan dalam pengujian model struktural. Dengan demikian, hasil analisis statistik dapat diinterpretasikan secara objektif tanpa pengaruh dari kesalahan pengumpulan data.

3.5. Pertimbangan Etika Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian sosial, termasuk menjaga kerahasiaan data dan hak partisipan. Setiap responden berpartisipasi secara sukarela setelah menerima informasi lengkap mengenai tujuan, manfaat, serta kerahasiaan data penelitian. Identitas responden dijaga sepenuhnya, dan hasil penelitian hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Tidak ada tekanan, insentif,

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

maupun paksaan dalam proses pengumpulan data. Prosedur penelitian ini juga telah disetujui oleh pihak lembaga akademik terkait untuk memastikan kesesuaian dengan standar etika riset yang berlaku.

4. HASIL DAN DISKUSI

4.1. Hasil

4.1.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Sebelum pengujian model struktural, dilakukan evaluasi terhadap validitas dan reliabilitas konstruk untuk memastikan kelayakan instrumen penelitian. Hasil analisis *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator pada konstruk *adaptive leadership, employee engagement,* dan *employee performance* memiliki nilai loading factor di atas 0,70, yang memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain itu, nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang melebihi 0,80 mengindikasikan konsistensi internal yang tinggi pada setiap konstruk. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan pada tahap analisis struktural.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	AVE	CR	Cronbach's Alpha	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Adaptif	0.68	0.89	0.86	2.74	Valid & Reliabel
Employee Engagement	0.65	0.88	0.84	2.56	Valid & Reliabel
Kinerja Generasi Z	0.70	0.91	0.87	2.81	Valid & Reliabel

Hasil uji *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan nilai di atas 0,50 untuk seluruh konstruk, yang berarti bahwa lebih dari setengah varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Sementara itu, nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) di bawah 5 menunjukkan tidak terdapat masalah multikolinearitas antarindikator. Hasil *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) sebesar 0,047 juga mengindikasikan model memiliki *goodness of fit* yang baik karena berada di bawah ambang batas 0,08. Secara keseluruhan, hasil ini membuktikan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas, reliabilitas, dan kelayakan model pengukuran.

4.1.2. Uji Model Struktural (*Structural Model Assessment*)

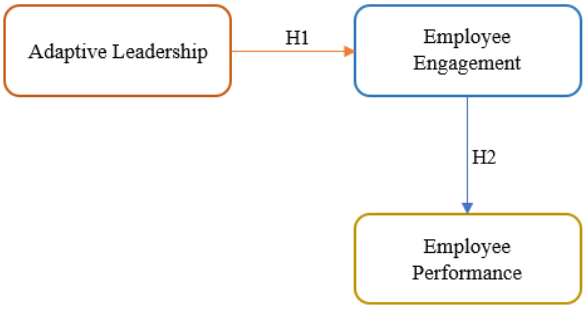
Pengujian model struktural dilakukan untuk menilai hubungan kausal antarvariabel laten sesuai dengan hipotesis penelitian. Analisis menggunakan pendekatan PLS-SEM dengan metode *bootstrapping* sebanyak 5.000 subsampel menunjukkan bahwa seluruh jalur pengaruh dalam model bersifat positif dan signifikan. Nilai *R-square* pada konstruk *employee performance* menunjukkan daya jelaskan model yang kuat, yang mengindikasikan bahwa variabel kepemimpinan dan keterlibatan kerja memiliki peran dominan dalam menjelaskan kinerja Generasi Z. Kekuatan hubungan yang tinggi ini dapat dipahami dalam konteks *startup* teknologi, di mana struktur organisasi yang datar, dinamika kerja cepat, dan intensitas interaksi pemimpin karyawan memungkinkan pengaruh kepemimpinan adaptif menjadi lebih langsung dan signifikan terhadap kinerja.

Tabel 2. Hasil Uji Hubungan Antarvariabel (Path Coefficient)

Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur (β)	t-value	p-value	Keterangan
Adaptive Leadership → Employee Engagement	0.68	12.43	<0.001	Signifikan
Adaptive Leadership → Employee Performance	0.72	13.54	<0.001	Signifikan
Employee Engagement → Employee Performance	0.59	11.72	<0.001	Signifikan
Adaptive Leadership → Employee Performance (Indirect)	0.40	8.95	<0.001	Signifikan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa adaptive leadership berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*. Peran mediasi parsial menegaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan mekanisme penting yang menjembatani kepemimpinan adaptif dan kinerja Generasi Z. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang fleksibel dan responsif berkontribusi pada peningkatan performa karyawan muda melalui penguatan keterlibatan kerja. Daya jelaskan model yang kuat menegaskan relevansi *adaptive leadership* dalam konteks startup teknologi yang dinamis.

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981



Gambar 2. Model Jalur Kepemimpinan Adaptif dan Kinerja Generasi Z

Gambar 2 menyajikan model jalur yang menggambarkan hubungan langsung dan tidak langsung antara *adaptive leadership, employee engagement,* dan *employee performance*. Model ini menunjukkan bahwa employee engagement berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kinerja karyawan Generasi Z. Visualisasi ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan mampu meningkatkan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan performa. Secara keseluruhan, hasil model struktural mendukung bahwa *adaptive leadership* merupakan faktor kunci dalam mendorong kinerja Generasi Z di lingkungan startup teknologi yang dinamis.

4.2. Diskusi

Temuan kuat mengenai pengaruh *adaptive leadership* terhadap kinerja Generasi Z (β = 0,72) dan peran mediasi *employee engagement* (β = 0,40) mengungkap konteks spesifik yang membuat gaya kepemimpinan ini sangat efektif di lingkungan *startup* teknologi. Generasi Z, yang tumbuh dalam ekosistem digital yang serba cepat dan kolaboratif, secara intrinsik lebih selaras dengan pemimpin yang berperan sebagai *facilitator* daripada *controller.* Struktur organisasi yang datar pada *startup*, ditambah dengan intensitas perubahan teknologi yang tinggi, menciptakan kondisi di mana kemampuan pemimpin untuk beradaptasi menjadi katalis langsung bagi produktivitas. Dengan demikian, kekuatan hubungan dalam model ini merefleksikan keselarasan antara karakter generasi, dinamika organisasi, dan gaya kepemimpinan.

Efektivitas *adaptive leadership* dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui dua lensa utama yang saling terkait. Pertama, karakteristik Generasi Z yang mendambakan makna kerja, *feedback* cepat, dan ruang untuk berinovasi membutuhkan respons kepemimpinan yang tepat. Kedua, dinamika *startup* yang sarat ketidakpastian menuntut pemimpin yang mampu menavigasi kompleksitas dengan fleksibel. Pemimpin adaptif merespons hal ini dengan menciptakan lingkungan kerja yang transparan, fleksibel, dan berorientasi pada solusi. Kombinasi ini memperkuat *psychological safety* dan *engagement,* yang pada akhirnya berdampak signifikan terhadap kinerja.

Secara teoritis, temuan ini memperdalam *Complexity Leadership Theory* (Uhl-Bien, 2007) dengan menunjukkan bahwa adaptasi bukan hanya strategi menghadapi perubahan eksternal. Hasil penelitian juga sejalan dengan studi sebelumnya tentang fleksibilitas kepemimpinan dan *adaptive performance* Generasi Z (Katsaros, 2024; Caputo et al., 2022). Namun, konteks startup teknologi memberikan nuansa baru di mana pengaruh kepemimpinan adaptif menjadi lebih langsung dan kuat. Hal ini disebabkan oleh tumpang tindih yang tinggi antara identitas kerja, inovasi, dan nilai-nilai personal generasi muda di lingkungan digital.

Implikasi praktis dari penelitian ini memberikan arahan yang jelas bagi pendiri dan manajer *startup* teknologi. Investasi dalam pengembangan kemampuan kepemimpinan adaptif menjadi strategi inti untuk memaksimalkan potensi Generasi Z. Pelatihan yang menekankan *emotional intelligence*, komunikasi dua arah, dan *agile decision-making* perlu diintegrasikan dalam program pengembangan organisasi. Dengan demikian, pengembangan kepemimpinan yang responsif bukan hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dalam lanskap bisnis yang terus berubah.

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa *adaptive leadership* secara signifikan meningkatkan kinerja Generasi Z di *startup* teknologi Indonesia, baik secara langsung maupun melalui mediasi *employee engagement*. Koefisien jalur yang kuat ($\beta = 0{,}72$) dan daya jelaskan model yang tinggi ($R^2 = 0{,}64$) mencerminkan relevansi kepemimpinan adaptif dalam konteks generasi digital dan organisasi rintisan. Temuan ini menegaskan bahwa *employee engagement* berfungsi sebagai mekanisme mediator penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan demikian, keberhasilan startup tidak hanya ditentukan oleh inovasi teknologi, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam mengadopsi pendekatan yang fleksibel dan kolaboratif.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan *Complexity Leadership Theory* dengan bukti empiris dari konteks Generasi Z di lingkungan digital. Temuan memperkuat pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan yang adaptif beroperasi dalam organisasi yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Penelitian ini juga menjembatani literatur kepemimpinan dengan studi generasional dalam konteks ekonomi digital Indonesia. Implikasi praktis yang utama adalah perlunya pengembangan program pelatihan kepemimpinan yang menekankan fleksibilitas, komunikasi dua arah, dan *responsivitas* terhadap perubahan. Manajemen *startup* disarankan untuk membangun budaya organisasi yang mendukung partisipasi aktif dan pemberdayaan Generasi Z guna mengoptimalkan kinerja dan daya saing organisasi.

REFERENSI

Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., & Williamson, I. O. (2021). Toward a Business Resilience Framework for Startups. *Sustainability*, *13*(6), 3132. https://doi.org/10.3390/su13063132

Arkha, S., Nugroho, A., & Wibowo, A. (2025). Evaluating Digital Transformation within Integration Limitations Using Desk-Based Analytical Case Study. *Journal of Technology Informatics and Engineering*, *4*(2), 289–299. https://doi.org/10.51903/jtie.v4i2.365

Braojos, J., Weritz, P., & Matute, J. (2024). Empowering Organisational Commitment through Digital Transformation Capabilities: The Role of Digital Leadership and a Continuous Learning Environment. *Information Systems Journal*, *34*(5), 1466–1492. https://doi.org/10.1111/isj.12501

Caputo, F., Jesús García-Morales, V., El Zahraa Rahal, F. M., & Farmanesh, P. (2022). Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement in the Workplace? The Mediating Role of Trust in Leader. *Sustainability*, *14*(24), 16528. https://doi.org/10.3390/su142416528

Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2023). Reporting Reliability, Convergent and Discriminant Validity with Structural Equation Modeling: A Review and Best-Practice Recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*, *41*, 745–783. https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y

Erawati, D. (2024). The Role of Leadership Role Models for Generation Z in Cirebon City. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, *4*(2), 530–537. https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i2.1041

Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review and Case Study. *International Journal of Engineering Business Management*, *13*, 1–15. https://doi.org/10.1177/18479790211016273

Esenyel, V. (2024). Evolving Leadership Theories: Integrating Contemporary Theories for VUCA Realities. *Administrative Sciences*, *14*(11), 270. https://doi.org/10.3390/admsci14110270

Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, *16*(10), 4315. https://doi.org/10.3390/su16104315

Gun, L., Imamoglu, S. Z., Turkcan, H., & Ince, H. (2024). Effect of Digital Transformation on Firm Performance in the Uncertain Environment: Transformational Leadership and Employee Self-Efficacy as Antecedents of Digital Transformation. *Sustainability*, *16*(3), 1200. https://doi.org/10.3390/su16031200

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Han, H., Ma, F., & Liu, X. (2023). Transformational Leadership and Project Success: The Serial Meditating Roles of Team Flexibility and Team Agility. *Frontiers in Built Environment*, *9*, 1334413. https://doi.org/10.3389/fbuil.2023.1334413

Harlin, U., & Berglund, M. (2021). Designing for Sustainable Work during Industrial Startups—The Case of a High-Growth Entrepreneurial Firm. *Small Business Economics*, *57*, 807–819. https://doi.org/10.1007/s11187-020-00383-3

Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The Linkage between Ethical Leadership, Well-Being, Work Engagement, and Innovative Work Behavior: The Empirical Evidence from the Higher Education Sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(9), 5414. https://doi.org/10.3390/ijerph19095414

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2021). Generational Effects of Workplace Flexibility on Work Engagement, Satisfaction, and Commitment in South Korean Deluxe Hotels. *Sustainability*, *13*(16), 9143. https://doi.org/10.3390/su13169143

Katsaros, K. K. (2024). Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences*, *14*(8), 163. https://doi.org/10.3390/admsci14080163

Katsaros, K. K. (2025). Gen Z Tourism Employees' Adaptive Performance during a Major Cultural Shift: The Impact of Leadership and Employee Voice Behavior. *Behavioral Sciences*, *15*(2), 171. https://doi.org/10.3390/BS15020171

Kharisma Rakhmat, R., Sibarani, M., & Kharisma Rakhmat, R. (2025). The Influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Burnout on Turnover Intention among Gen-Z Employees in Start-Up Companies in Indonesia. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, *6*(4), 775–788. https://doi.org/10.38142/ijesss.v6i4.1489

Krishna, S. M., & Agrawal, S. (2024). Creative Performance of Millennials and Generation Z: What Matters More, Intrinsic or Extrinsic Rewards? *Administrative Sciences*, *15*(1), 11. https://doi.org/10.3390/admsci15010011

Kusumaningtyas, D. D., Asti, P., Seran, Y. M., Kustami, E., & Imaliya, T. (2024). Analisis Organizational Culture dan Communication Terhadap Employee Engagement Melalui Job Satisfaction Pada Karyawan Bank Swasta di Jawa Tengah. *E-BISNIS: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, *17*(2), 342–351. https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v17i2.2122

Ma, G., Wu, W., Liu, C., Ji, J., & Gao, X. (2024). Empathetic Leadership and Employees' Innovative Behavior: Examining the Roles of Career Adaptability and Uncertainty Avoidance. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1371936. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1371936

Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The Impact of Engaging Leadership on Employee Engagement and Team Effectiveness: A Longitudinal, Multi-Level Study on the Mediating Role of Personal- and Team Resources. *Plos One*, *17*(6), e0269433. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433

Mujeeb, T., Khan, N. U., Obaid, A., Yue, G., Bazkiaei, H. A., & Samsudin, N. A. (2021). Do Servant Leadership Self-Efficacy and Benevolence Values Predict Employee Performance within the Banking Industry in the Post-COVID-19 Era: Using a Serial Mediation Approach. *Administrative Sciences*, *11*(4), 114. https://doi.org/10.3390/admsci11040114

Musolino, D., Kataishi, R., Akhavan, M., Gutu, I., Agheorghiesei, D. T., & Tugui, A. (2022). Leadership and Work Engagement Effectiveness within the Technology Era. *Sustainability*, *14*(18), 11408. https://doi.org/10.3390/su141811408

N. Subramanian, S., & Banihashemi, S. (2024). Towards Modern Leadership Styles in the Context of the Engineering Sector. *Project Leadership and Society*, *5*, 100133. https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100133

Nayme, F., & Taybi, I. (2025). Enterprise Risk Management Practices and Their Impact on Firm Performance: Evidence from Multinational Corporations. *Journal of Management and Informatics*, *4*(2), 909–930. https://doi.org/10.51903/jmi.v4i2.297

Nöthel, S., Nübold, A., Uitdewilligen, S., Schepers, J., & Hülsheger, U. (2023). Development and validation of the Adaptive Leadership Behavior Scale (ALBS). *Frontiers in Psychology*, *14*, 1149371. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1149371

Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership Styles and Sustainable Performance: A Systematic Literature Review. *Journal of Cleaner Production*, *382*, 134600. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600

Ren, L., & Shen, H. (2024). The Relationship between Servant Leadership and Team Innovation Performance: Mediating effect of self-efficacy. *Heliyon*, *10*(6), e27723. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27723

Rožman, M., Tominc, P., & Milfelner, B. (2023). Maximizing Employee Engagement through Artificial Intelligent Organizational Culture in the Context of Leadership and Training of Employees: Testing Linear and Non-Linear Relationships. *Cogent Business & Management*, *10*(2), 2248732. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2248732

Salem, M. R. M. (2025). Designing Future-Ready Workplaces: How Gen Z's Preferred Work Type Influence Retention Intention; Mediating Role of Perceived Autonomy in Malaysian SMEs. *Future Business Journal*, *11*(211), 1–18. https://doi.org/10.1186/s43093-025-00643-2

Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework. *Merits*, *5*(1), 2. https://doi.org/10.3390/merits5010002

Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative Work Behavior in Public Organizations: A Systematic Literature Review. *Heliyon*, *9*(2), e13557. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557

Surugiu, C., Surugiu, M. R., Grădinaru, C., & Grigore, A. M. (2025). Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative Sciences*, *15*(1), 29. https://doi.org/10.3390/admsci15010029

Suryawan, T., & Mubarok, H. (2024). Analysis of Leadership Influence Factors on Company Management Success. *Kompak :Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi* , *17*(1), 502–506. https://doi.org/10.51903/kompak.v17i1.1915

Syahrial, Y., & Endarwati, I. S. (2022). Analisis Anteseden dari Innovative Work Behavior pada Tenaga Kependidikan. *E-BISNIS: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, *15*(1), 201–205. https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v15i1.1122

Taibah, D., & Ho, T. C. F. (2023). The Moderating Effect of Flexible Work Option on Structural Empowerment and Generation Z Contextual Performance. *Behavioral Sciences*, *13*(3), 266. https://doi.org/10.3390/bs13030266

Talenta, S., Simamora, N., Samuel, J., & Panggabean, E. A. (2024). Kinerja Karyawan dan Karakter Pemimpin, Apakah Saling Terkait? Studi Eksplorasi pada Karyawan Generasi Z di Perusahaan Startup Financial Technology. *EQUILIBRIUM - Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, *18*(2), 136–148. https://doi.org/10.61179/ejba.v18i2.644

Tedyono, R., Madyan, M., Harymawan, I., & Margono, H. (2025). Leadership Is a Driving Factor: Financial Technology Effect in Rural Bank Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, *18*(7), 353. https://doi.org/10.3390/jrfm18070353

Wang, D., Kakar, A. S., Khan, M. K., Iftikhar Ali, M., Hoo, W. C., Liau, C. H., & Khan, M. A. (2024). Digitalization of Present Work Process; Investigating the Role of Leadership, Change Management and Top Management Support in the Success of Enterprise Resource Planning Projects. *Sustainability*, *16*(24), 11178. https://doi.org/10.3390/su162411178

Yılmaz, B., Dinler Kısaçtutan, E., & Gürün Karatepe, S. (2024). Digital Natives of the Labor Market: Generation Z as Future Leaders and Their Perspectives on Leadership. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1378982. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378982

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Yudiatmaja, W. E., Salomo, R. V., & Prasojo, E. (2023). Fostering Innovative Behavior of Millennial Public Employee Through Leadership Styles and Organizational Trust. *Sage Open*, *13*(2), 1–17. https://doi.org/10.1177/21582440231178545

Zhang, Z., Liu, M., & Yang, Q. (2021). Examining the External Antecedents of Innovative Work Behavior: The Role of Government Support for Talent Policy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(3), 1213. https://doi.org/10.3390/ijerph18031213

Zhou, G., Gul, R., & Tufail, M. (2022). Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement? The Moderating Role of Trust in the Leader. *Frontiers in Psychology*, *13*, 925732. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.925732