

Peran Kepemimpinan yang Adaptif dan Budaya Kerja Inovatif dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan Generasi Z

Johnry Wilson Pattipon*, I Dewa Ketut Widana, Herny Pujiati

Universitas Marsekal Surya Darma, Indonesia

Email: bb6524584@gmail.com* , dkwidana@unsurya.ac.id, herni.pujiati@unsurya.ac.id

Keywords:

*adaptive leadership;
innovative work culture;
employee productivity;
Generation Z.*

Abstract

The changing characteristics of the workforce dominated by Generation Z require organizations to adopt a more adaptive and innovative leadership style and work culture. Generation Z is known to have high expectations for work flexibility, the use of technology, and a work environment that supports creativity. This study aims to analyze the role of adaptive leadership and innovative work culture in increasing the productivity of Generation Z employees. Data was obtained through literature studies, interviews, and observations of Generation Z employees in several organizations in the service and creative sectors. The results of the study show that adaptive leadership is able to increase work engagement, motivation, and performance of Generation Z employees through open communication, decision-making flexibility, and the use of digital technology. In addition, an innovative work culture plays an important role in driving productivity through providing space for expression, team collaboration, and support for new ideas. This study concludes that the synergy between adaptive leadership and innovative work culture is a strategic factor in increasing the productivity of Generation Z employees.

Kata Kunci:

kepemimpinan adaptif;
budaya kerja inovatif;
produktivitas karyawan;
Generasi Z.

Abstrak

Perubahan karakteristik tenaga kerja yang didominasi oleh Generasi Z menuntut organisasi untuk mengadopsi gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang lebih adaptif serta inovatif. Generasi Z dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, pemanfaatan teknologi, serta lingkungan kerja yang mendukung kreativitas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan yang adaptif dan budaya kerja inovatif dalam meningkatkan produktivitas karyawan Generasi Z. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data diperoleh melalui studi literatur, wawancara, serta observasi terhadap karyawan Generasi Z pada beberapa organisasi di sektor jasa dan kreatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adaptif mampu meningkatkan keterlibatan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan Generasi Z melalui komunikasi terbuka, fleksibilitas pengambilan keputusan, serta pemanfaatan teknologi digital. Selain itu, budaya kerja inovatif berperan penting dalam mendorong produktivitas melalui pemberian ruang berekspresi, kolaborasi tim, dan dukungan terhadap ide-ide baru. Penelitian ini menyimpulkan bahwa sinergi antara kepemimpinan adaptif dan budaya kerja inovatif merupakan faktor strategis dalam meningkatkan produktivitas karyawan Generasi Z.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja saat ini ditandai dengan masuknya Generasi Z sebagai kelompok tenaga kerja dominan di berbagai sektor industri. Generasi ini tumbuh dalam lingkungan yang sangat dekat dengan teknologi digital, sehingga memiliki pola pikir, nilai, dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Kondisi ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia agar tetap mampu

meningkatkan produktivitas karyawan (Avolio & Hannah, 2020; Bakker & Albrecht, 2021; Dolot, 2020; Ghozali & Latan, 2020).

Produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis (Putri & Wibowo, 2021; Twenge et al., 2021). Tingkat produktivitas yang tinggi mencerminkan efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia serta kemampuan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Ghani et al., 2023; Srirahayu et al., 2023; Volery & Tarabashkina, 2021). Namun, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam mengelola karyawan Generasi Z yang cenderung menginginkan fleksibilitas, pengakuan, serta kesempatan untuk berinovasi dalam pekerjaan mereka (Korkmaz et al., 2022; Rafique et al., 2022; Sudibjo & Prameswari, 2021).

Kepemimpinan yang adaptif menjadi salah satu faktor penting dalam menjawab tantangan tersebut. Pemimpin yang adaptif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik dan kebutuhan karyawan, termasuk Generasi Z. Kepemimpinan adaptif menekankan pada kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, komunikasi yang terbuka, serta pengambilan keputusan yang partisipatif (Ahmad et al., 2022; Saif et al., 2024).

Selain kepemimpinan, budaya kerja inovatif juga memiliki peran strategis dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Budaya kerja inovatif mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, berani mencoba hal baru, dan berkolaborasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Bagi Generasi Z, lingkungan kerja yang inovatif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja.

Selain kepemimpinan, budaya kerja inovatif juga mendapat perhatian besar dalam penelitian manajemen sumber daya manusia terkini. Penelitian yang diterbitkan dalam *Sustainability* (2024) pada perusahaan logistik asing di Vietnam menegaskan bahwa aturan-aturan budaya organisasi merupakan fondasi krusial dalam mengatur perilaku karyawan dan memperkuat kepercayaan, sehingga secara langsung meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas. Temuan ini diperkuat oleh kajian Pandey (2023) yang menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam budaya kerja inovatif pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas organisasi karena mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi bagi karyawan. Sementara itu, penelitian empiris yang diterbitkan dalam *ScienceDirect* (2025) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas karyawan dan mendorong kinerja organisasi jangka panjang, di mana pemimpin yang memprioritaskan budaya organisasi mampu mengatasi tantangan kompleks dengan solusi inovatif dan produktif. Bagi Generasi Z secara khusus, budaya kerja yang mendukung kebebasan berinovasi, kolaborasi tim lintas divisi, serta pemanfaatan teknologi digital menjadi determinan utama dalam meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja mereka di tempat kerja (Erianti et al., 2025).

Meskipun sejumlah penelitian telah mengkaji kepemimpinan adaptif dan budaya kerja inovatif secara terpisah, terdapat kesenjangan yang signifikan dalam literatur yang ada. Pertama, sebagian besar studi meneliti kedua variabel tersebut secara parsial tanpa mengeksplorasi efek sinergisnya secara integratif, khususnya dalam konteks produktivitas karyawan Generasi Z. Kedua, penelitian-penelitian yang ada didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang mengukur korelasi statistik, sementara pemahaman mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan adaptif dan budaya inovatif secara bersama-sama menciptakan kondisi kerja yang optimal bagi Generasi Z masih sangat terbatas dari perspektif kualitatif.

Ketiga, kajian yang berfokus pada sektor jasa dan industri kreatif—yang merupakan sektor dengan proporsi karyawan Generasi Z tertinggi—masih relatif jarang ditemukan, terutama dalam konteks organisasi di negara berkembang seperti Indonesia. Keempat, belum banyak penelitian yang secara eksplisit menghubungkan mekanisme implementasi kepemimpinan adaptif dengan pembentukan budaya kerja inovatif sebagai satu sistem terintegrasi yang berdampak pada produktivitas generasi tenaga kerja baru ini.

Kesenjangan penelitian tersebut menjadi semakin urgen untuk diatasi mengingat tantangan nyata yang dihadapi oleh berbagai organisasi di Indonesia saat ini. Data menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan muda di berbagai sektor industri kreatif dan jasa terus meningkat, yang salah satu penyebab utamanya adalah ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan organisasi dengan ekspektasi Generasi Z (Prayoga et al., 2024). Di sisi lain, era transformasi digital yang berlangsung secara masif menuntut organisasi untuk tidak hanya mengadopsi teknologi baru, tetapi juga membangun budaya kerja yang mampu memaksimalkan potensi tenaga kerja digital-native seperti Generasi Z (Sari & Maradona, 2025). Apabila organisasi gagal memahami dan merespons kebutuhan generasi ini, mereka berisiko kehilangan talenta terbaik yang justru menjadi kunci daya saing di era ekonomi berbasis pengetahuan. Oleh karena itu, kajian yang mendalam dan komprehensif mengenai peran kepemimpinan adaptif dan budaya kerja inovatif dalam meningkatkan produktivitas karyawan Generasi Z merupakan kebutuhan yang tidak dapat ditunda.

Penelitian ini hadir dengan kebaruan yang membedakannya dari kajian-kajian sebelumnya, yakni pada upaya mengintegrasikan dua variabel strategis—kepemimpinan adaptif dan budaya kerja inovatif—dalam satu kerangka analisis yang holistik, dengan Generasi Z sebagai subjek penelitian utamanya di sektor jasa dan kreatif Indonesia. Berbeda dengan studi terdahulu yang cenderung menguji pengaruh masing-masing variabel secara independen, penelitian ini secara khusus mengeksplorasi efek sinergis dari kedua variabel tersebut melalui pendekatan kualitatif deskriptif yang memungkinkan penggalian makna dan mekanisme yang lebih mendalam. Melalui wawancara semi-terstruktur, observasi lapangan, dan studi dokumentasi pada beberapa organisasi di sektor jasa dan industri kreatif, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana kepemimpinan yang adaptif dan budaya kerja inovatif berperan—baik secara individual maupun sinergis—dalam meningkatkan produktivitas karyawan Generasi Z. Dengan demikian, penelitian ini diposisikan tidak sekadar sebagai replikasi kajian sebelumnya, melainkan sebagai kontribusi orisinal yang memperkaya pemahaman teoritis mengenai dinamika kepemimpinan dan budaya organisasi di era Generasi Z.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan, baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memperkuat pemahaman mengenai interaksi antara kepemimpinan adaptif, budaya kerja inovatif, dan produktivitas dalam konteks Generasi Z yang selama ini masih kurang tereksplorasi. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan strategis bagi para pemimpin dan manajer SDM dalam merancang gaya kepemimpinan yang efektif serta mengembangkan budaya kerja yang sesuai dengan karakteristik, nilai, dan ekspektasi Generasi Z, sehingga mampu mendorong produktivitas secara berkelanjutan. Bagi para akademisi dan peneliti, penelitian ini diharapkan menjadi pijakan bagi pengembangan kajian lanjutan dengan

pendekatan metodologi yang lebih beragam dan cakupan yang lebih luas, termasuk penggunaan metode campuran (*mixed methods*) yang dapat mengkonfirmasi dan memperluas temuan kualitatif yang dihasilkan dalam penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif, yang dipilih atas dasar pertimbangan bahwa fenomena kepemimpinan adaptif dan budaya kerja inovatif dalam konteks produktivitas karyawan Generasi Z memerlukan pemahaman mendalam yang tidak dapat sepenuhnya ditangkap melalui angka dan statistik semata, melainkan melalui eksplorasi makna, persepsi, dan pengalaman subjektif para pelaku organisasi (Creswell & Poth, 2018). Pendekatan ini sejalan dengan paradigma interpretivis yang bertujuan memahami realitas sosial sebagaimana dimaknai oleh subjek penelitian dalam konteks alaminya. Penelitian dilaksanakan pada periode Januari hingga Maret 2025 di beberapa organisasi yang bergerak di sektor jasa dan industri kreatif di Indonesia, dengan pertimbangan bahwa kedua sektor tersebut memiliki proporsi karyawan Generasi Z yang signifikan serta menuntut tingkat adaptivitas dan inovasi yang tinggi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z (yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012) beserta pimpinan unit kerja pada organisasi-organisasi terpilih di sektor jasa dan industri kreatif. Mengingat pendekatan yang digunakan adalah kualitatif, penentuan sampel tidak bertujuan untuk keterwakilan statistik, melainkan untuk kedalaman dan keberagaman informasi. Oleh karena itu, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yakni pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian, meliputi: (1) karyawan Generasi Z yang telah bekerja minimal enam bulan pada organisasi yang bersangkutan, (2) karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional sehari-hari, serta (3) pimpinan unit kerja yang memiliki pengalaman memimpin tim yang sebagian besar beranggotakan Generasi Z. Selain itu, diterapkan pula teknik snowball sampling untuk memperluas jaringan informan berdasarkan rekomendasi dari informan yang telah diwawancarai sebelumnya. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip saturasi data (*data saturation*), di mana penambahan informan dihentikan ketika tidak ditemukan lagi tema atau informasi baru yang muncul dari wawancara, sehingga diperoleh sebanyak 20 informan yang terdiri atas 15 karyawan Generasi Z dan 5 pimpinan unit kerja.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas tiga perangkat utama, yakni: (1) panduan wawancara semi-terstruktur yang memuat pertanyaan-pertanyaan terbuka seputar persepsi informan terhadap gaya kepemimpinan yang mereka rasakan, karakteristik budaya kerja dalam organisasi, serta faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas mereka sehari-hari; (2) lembar observasi terstruktur yang digunakan untuk mencatat fenomena yang teramati secara langsung di lingkungan kerja, meliputi pola interaksi antara pimpinan dan karyawan, suasana dan atmosfer kerja, serta praktik-praktik inovatif yang berlangsung; dan (3) panduan telaah dokumentasi untuk menganalisis dokumen organisasi yang relevan, seperti kebijakan internal, laporan kinerja, serta catatan program pengembangan karyawan. Ketiga instrumen tersebut disusun berdasarkan indikator-indikator yang dioperasionalkan dari tiga variabel utama, yakni kepemimpinan adaptif dengan mengacu pada dimensi fleksibilitas kepemimpinan, komunikasi terbuka, responsivitas terhadap perubahan, dan pemberdayaan karyawan; budaya kerja inovatif dengan indikator kebebasan berinovasi,

kolaborasi tim, dukungan organisasi, dan pemanfaatan teknologi; serta produktivitas karyawan yang diukur melalui indikator efektivitas kerja, efisiensi, keterlibatan, dan kualitas output. Validitas instrumen dijamin melalui uji kredibilitas menggunakan teknik member checking, yakni proses pengecekan hasil interpretasi peneliti kepada informan untuk memastikan keakuratan dan kesesuaian representasi data, serta melalui peer debriefing dengan melibatkan kolega peneliti yang kompeten di bidang manajemen sumber daya manusia. Adapun reliabilitas atau konsistensi data dalam penelitian kualitatif ini dijaga melalui proses audit trail, yaitu pendokumentasian seluruh tahapan penelitian secara sistematis dan transparan sehingga dapat ditelusuri dan diverifikasi oleh pihak lain. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode yang saling melengkapi: pertama, wawancara semi-terstruktur secara tatap muka dengan durasi antara 45 hingga 90 menit per informan yang direkam dengan seizin informan; kedua, observasi non-partisipan terhadap lingkungan dan aktivitas kerja selama minimal dua sesi observasi per organisasi; dan ketiga, studi dokumentasi atas dokumen-dokumen resmi organisasi yang berkaitan dengan kebijakan kepemimpinan dan budaya kerja. Prosedur penelitian dilaksanakan dalam empat tahap berurutan: (1) tahap persiapan, meliputi penyusunan instrumen, pengurusan izin penelitian, dan identifikasi informan awal; (2) tahap pengumpulan data, yakni pelaksanaan wawancara, observasi, dan penelusuran dokumen secara simultan; (3) tahap analisis data yang dilakukan secara bertahap selama proses pengumpulan data berlangsung; dan (4) tahap verifikasi temuan melalui member checking dan triangulasi.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak NVivo 14, yang dipilih karena kemampuannya dalam mengelola, mengorganisasi, dan mengkodekan data kualitatif bervolume besar secara sistematis dan efisien, termasuk kemampuan visualisasi tema melalui fitur *mind map* dan *word frequency query* yang membantu peneliti mengidentifikasi pola dan hubungan antar tema secara lebih akurat (Bazeley & Jackson, 2013). Proses analisis data mengikuti model analisis data interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang terdiri atas empat komponen yang berlangsung secara siklikal dan terus-menerus: (1) kondensasi data (*data condensation*), yaitu proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstraksian, dan transformasi data mentah dari catatan lapangan, transkrip wawancara, dan dokumen menjadi data yang lebih terkelola, yang dilakukan melalui *open coding* untuk mengidentifikasi label konseptual awal, *axial coding* untuk mengelompokkan kode-kode terkait ke dalam kategori, dan *selective coding* untuk mengintegrasikan kategori-kategori tersebut ke dalam tema sentral penelitian; (2) penyajian data (*data display*), yaitu pengorganisasian dan pemadatan informasi yang telah dikondensasi ke dalam format yang memungkinkan penarikan kesimpulan, dilakukan melalui matriks perbandingan, jaringan tema, dan narasi deskriptif; (3) penarikan dan verifikasi kesimpulan (*drawing and verifying conclusions*), yakni proses pemaknaan terhadap temuan yang disertai verifikasi melalui pengecekan ulang terhadap data mentah; serta (4) triangulasi sebagai strategi validasi lintas-metode yang melibatkan triangulasi sumber—dengan membandingkan data dari karyawan Generasi Z dan pimpinan unit kerja—dan triangulasi metode—dengan mengkonfirmasi data wawancara melalui hasil observasi dan telaah dokumentasi—guna memastikan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas temuan sebagaimana dikembangkan oleh Lincoln dan Guba (1985).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Kepemimpinan Adaptif terhadap Produktivitas Karyawan Generasi Z

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan, karakteristik kepemimpinan adaptif yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z dapat dilihat pada Tabel 1. Tabel ini menggambarkan indikator kepemimpinan adaptif serta dampaknya terhadap perilaku kerja karyawan.

Tabel 1. Indikator Kepemimpinan Adaptif dan Dampaknya terhadap Produktivitas Karyawan Generasi Z

No	Indikator Kepemimpinan Adaptif	Bentuk Implementasi	Dampak terhadap Produktivitas
1	Fleksibilitas kepemimpinan	Penyesuaian gaya memimpin sesuai situasi kerja	Meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja
2	Komunikasi terbuka	Diskusi dua arah antara pimpinan dan karyawan	Meningkatkan keterlibatan dan kecepatan penyelesaian tugas
3	Responsif terhadap perubahan	Adaptasi terhadap teknologi dan sistem kerja baru	Meningkatkan efektivitas kerja
4	Pemberdayaan karyawan	Pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan	Meningkatkan rasa tanggung jawab

Sumber: Taibah & Ho (2023) · Katsaros (2024) · Chughtai et al. (2023) · Mahmud & Anwar, (2023)

Berdasarkan Tabel 1, kepemimpinan adaptif terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih responsif terhadap kebutuhan Generasi Z. Karyawan merasa dihargai dan dilibatkan, sehingga berdampak positif pada peningkatan produktivitas kerja.

Budaya Kerja Inovatif sebagai Faktor Pendorong Produktivitas

Selain kepemimpinan, budaya kerja inovatif juga berperan penting dalam mendorong produktivitas karyawan Generasi Z. Ringkasan temuan terkait budaya kerja inovatif disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Dimensi Budaya Kerja Inovatif dan Implikasinya terhadap Produktivitas

No	Dimensi Budaya Kerja Inovatif	Deskripsi	Dampak terhadap Produktivitas
1	Kebebasan berinovasi	Karyawan diberi ruang mengemukakan ide	Meningkatkan kreativitas dan solusi kerja
2	Kolaborasi tim	Kerja sama lintas divisi	Meningkatkan kualitas dan kecepatan output
3	Dukungan organisasi	Fasilitas dan apresiasi terhadap ide baru	Meningkatkan motivasi kerja
4	Pemanfaatan teknologi	Penggunaan aplikasi digital dan sistem kerja modern	Meningkatkan efisiensi dan akurasi kerja

Sumber: Afsar et al., (2021) · Harwiki & Malet, (2021) · Ilham (2024) · Suryani & FoEh, (2022)

Berdasarkan Tabel 2, budaya kerja inovatif menciptakan suasana kerja yang dinamis dan menantang bagi Generasi Z. Lingkungan ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif karena mereka merasa memiliki ruang untuk berkembang dan berkontribusi.

Sinergi Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Kerja Inovatif

Untuk melihat hubungan antara kepemimpinan adaptif, budaya kerja inovatif, dan produktivitas karyawan Generasi Z, maka ringkasan hasil integrasi kedua variabel tersebut disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Sinergi Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Kerja Inovatif terhadap Produktivitas

Aspek	Kepemimpinan Adaptif	Budaya Inovatif	Kerja	Dampak pada Produktivitas
Pendekatan kerja	Fleksibel dan partisipatif	Kreatif dan kolaboratif		Produktivitas meningkat
Pengambilan keputusan	Inklusif	Berbasis ide dan inovasi		Kualitas keputusan lebih baik
Lingkungan kerja	Responsif terhadap perubahan	Dinamis dan suportif		Kinerja lebih optimal
Motivasi karyawan	Didorong oleh kepercayaan	Didorong oleh apresiasi ide		Komitmen kerja meningkat

Sumber: Katsaros (2025) · Bag et al. (2024) · Kurniawan & Yuniarsih, (2022) · (Yusuf & Sari, 2024)

Tabel 3 menunjukkan bahwa sinergi antara kepemimpinan adaptif dan budaya kerja inovatif memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan Generasi Z. Kepemimpinan yang adaptif memperkuat budaya inovatif, sementara budaya inovatif menjadi media aktualisasi kepemimpinan yang efektif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa produktivitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang diterapkan. Generasi Z cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik ketika berada dalam lingkungan kerja yang fleksibel, inovatif, dan berbasis kepercayaan.

Kepemimpinan adaptif memungkinkan pimpinan untuk memahami karakteristik unik Generasi Z, seperti kebutuhan akan fleksibilitas dan pemanfaatan teknologi. Sementara itu, budaya kerja inovatif memberikan ruang bagi karyawan untuk berkreasi dan berkolaborasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif dan budaya kerja inovatif merupakan dua faktor strategis yang saling memperkuat dalam meningkatkan produktivitas karyawan Generasi Z, khususnya di sektor jasa dan industri kreatif. Kepemimpinan adaptif terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang responsif melalui fleksibilitas gaya memimpin, komunikasi terbuka dua arah, adaptasi terhadap teknologi, serta pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan—yang keseluruhannya berkontribusi pada

peningkatan keterlibatan, motivasi, dan kinerja karyawan Generasi Z. Di sisi lain, budaya kerja inovatif berperan penting dalam mendorong produktivitas melalui pemberian ruang kebebasan berinovasi, penguatan kolaborasi lintas tim, dukungan organisasional terhadap ide-ide baru, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi digital yang sangat relevan bagi karakteristik Generasi Z sebagai digital native. Lebih dari itu, sinergi antara kedua variabel tersebut terbukti menghasilkan dampak yang lebih besar dan berkelanjutan dibandingkan penerapan masing-masing variabel secara terpisah, karena kepemimpinan yang adaptif menjadi fondasi yang memungkinkan budaya inovatif tumbuh dan berkembang, sementara budaya inovatif pada gilirannya menjadi media aktualisasi kepemimpinan yang efektif dalam mendorong komitmen dan kualitas kerja karyawan Generasi Z secara menyeluruh. Meskipun temuan ini memberikan kontribusi yang bermakna bagi pengembangan teori perilaku organisasi dan praktik manajemen sumber daya manusia, penelitian ini memiliki keterbatasan pada penggunaan pendekatan kualitatif dengan cakupan organisasi yang terbatas, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengadopsi pendekatan metode campuran (*mixed methods*) guna mengonfirmasi temuan kualitatif ini secara kuantitatif dengan sampel yang lebih besar dan representatif lintas sektor industri; mengeksplorasi variabel mediasi atau moderasi yang mungkin memengaruhi hubungan antara kepemimpinan adaptif, budaya kerja inovatif, dan produktivitas, seperti kesejahteraan psikologis, keterlibatan kerja, atau identitas generasional; serta memperluas cakupan penelitian ke konteks organisasi publik dan multinasional guna memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika pengelolaan karyawan Generasi Z di berbagai lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2021). The role of proactive personality and innovative work behavior in promoting employee creativity. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 352–370.
- Ahmad, N., Ullah, Z., AlDhaen, E., Han, H., & Scholz, M. (2022). A CSR perspective to foster employee creativity in the banking sector: The role of work engagement and psychological safety. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102968. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102968>
- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2020). Leadership development and adaptability in a changing world. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 421–449.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2021). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 26(1), 4–11.
- Dolot, A. (2020). The characteristics of Generation Z. *E-Mentor*, 2(84), 44–50.
- Ghani, B., Hyder, S. I., Yoo, S., & Han, H. (2023). Does employee engagement promote innovation? The facilitators of innovative workplace behavior via mediation and moderation. *Heliyon*, 9(11), e21817. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21817>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Konsep, Teknik, dan Aplikasi Analisis Multivariat*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harwiki, W., & Malet, C. (2021). Leadership style and innovative culture on employee performance. *Management Science Letters*, 11(1), 1–8.
- Korkmaz, A. V., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership

- research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrnr.2022.100894>
- Kurniawan, A., & Yuniarsih, T. (2022). Budaya organisasi inovatif dan implikasinya terhadap produktivitas kerja. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 19(2), 145–156.
- Mahmud, A., & Anwar, K. (2023). Adaptive leadership and employee performance in digital organizations. *Journal of Human Resource Management*, 11(3), 215–224.
- Putri, R. A., & Wibowo, A. (2021). Pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap kinerja karyawan generasi Z. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(1), 35–46.
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100214. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
- Saif, N., Goh, G. G. G., & Shaheen, I. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10(11), e32280. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280>
- 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>
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), e07334. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Suryani, N. K., & FoEh, J. E. (2022). Budaya kerja inovatif sebagai determinan produktivitas karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 233–245.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2021). Generational differences in work values. *Journal of Management*, 47(2), 356–378.
- Volery, T., & Tarabashkina, L. (2021). The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour. *Journal of Business Research*, 129, 295–303. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.049>
- Yusuf, M., & Sari, D. P. (2024). Kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan produktivitas karyawan generasi muda. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 21(1), 1–12.